

รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในจังหวัดขอนแก่น

ทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2567

รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในจังหวัดขอนแก่น

ทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2567
(ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย)

THE LEARNING ORGANIZATION MODEL OF SCHOOLS UNDER MUNICIPALITY IN KHON KAEN PROVINCE

THAWEESAK OMKET

A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE DOCTOR OF EDUCATION
PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY
FACULTY OF EDUCATION
2024
(COPYRIGTH OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY)

หัวข้อดุษฎีนิพนธ์	:	**รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในจังหวัดขอนแก่น**
ชื่อนักศึกษา	:	**ทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ**
ชื่อปริญญา	:	**ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต**
สาขาวิชา	:	**การบริหารการศึกษา**
ปีพุทธศักราช	:	**2567**
อาจารย์ที่ปรึกษา	:	**รศ.ดร.สุเทพ เมยไธสง**
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	:	**พระเมธีวัชราภรณ์, รศ.ดร.**

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

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

คณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ :
ประธานกรรมการ .....
(ศ.ดร.ชัยยงค์ พรหมวงศ์)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก) .....
(รศ.ดร.สุเทพ เมยไธสง)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม) .....
(พระเมธีวัชราภรณ์, รศ.ดร.)

กรรมการ .....
(รศ.ดร.กฤษกนก ดวงชาทม)

กรรมการ .....
(ผศ.ดร.จิราภรณ์ ผันสว่าง)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Dissertation Topic	:	The Learning Organization Model of Schools under Municipality in Khon Kaen Province
Student's Name	:	Thaweesak Omket
Degree Sough	:	Doctor of Education
Program	:	Educational Administration
Anno Domini	:	2024
Advisor	:	Assoc.Prof.Dr.Suthep Moeithaisong
Co-Advisor	:	Phrametheewatcharaphorn, Assoc.Prof.Dr.

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

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

Dissertation Committee :

Chairman .....
(Prof.Dr.Chaiyong Brahmawong)

Member (Advisor) .....
(Assoc.Prof.Dr.Suthep Moeithaisong)

Member (Co-Advisor) .....
(Phrametheewatcharaphorn, Assoc.Prof.Dr.)

Member .....
(Assoc.Prof.Dr.Kritkanok Duangchatom)

Member .....
(Asst.Prof.Dr.Jiraporn Phansawang)

Copyright of Mahamakut Buddhist University

บทคัดย่อ

หัวข้อดุษฎีนิพนธ์	:	**รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น**
ชื่อนักศึกษา	:	**ทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ**
ชื่อปริญญา	:	**ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต**
สาขาวิชา	:	**การบริหารการศึกษา**
ปีพุทธศักราช	:	**2567**
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	:	**รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง**
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	:	**พระเมธีวัชราภรณ์, รศ.ดร.**

ดุษฎีนิพนธ์นี้ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องและกลม กลืนของโมเดลการวัดองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น เป็นการวิจัยและพัฒนา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้การวิจัย 520 คน สัมภาษณ์ 9 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินการใช้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการทดสอบสหสัมพันธ์แบบลำดับที่สำหรับความสอดคล้องกันในการตัดสินใจพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า :

1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 138 ตัวบ่งชี้ 2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องและกลมกลืนของโมเดล พบว่า χ^2=36.408, df=19, χ^2/df=1.916<2, P-Value = 0.0957, CFI = 0.0987, TLI = 0.977, RMSEA = 0.004, SRMR = 0.004 และโมเดลมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability: R^2) เท่ากับ 0.615 - 0.848 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.60 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3. สร้างและพัฒนารูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากสามารถนำไปใช้ได้

คำสำคัญ รูปแบบ, ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ABSTRACT

Dissertation Topic	:	**The Learning Organization Model of Schools under Municipality in Khon Kaen province**
Student's Name	:	**Thaweesak Omket**
Degree Sought	:	**Doctor of Education**
Program	:	**Educational Administration**
Anno Domini	:	**2024**
Advisor	:	**Assoc. Prof. Dr. Suthep Maythaisong**
Co-Advisor	:	**Phrametheewatcharaphorn, Assoc. Prof. Dr.**

The objectives of this dissertation were: 1) to study the components and indicators of a learning organization, 2) to verify the consistency and harmony of the component measurement model and indicators of being a learning organization with empirical data, 3) to create and develop the learning organization model of schools under the municipality in Khon Kaen Province. It was a research and development. The research sample consisted of 520 people, 9 interviewers and 9 experts. The research tools were questionnaires, interviews, and assessments of the use of components and indicators. Statistics used in data analysis are percentage, mean, and standard deviation. Confirmatory factor analysis and sequential correlation tests for consistency in multiple decisions making.

The results of research were found that:

1. The components and indicators of the learning organization model of schools under municipalities in Khon Kaen Province, consisting of 5 elements, 138 indicators. 2. The results of checking the consistency and harmony of the model found that χ^2=36.408, df=19, χ^2/df=1.916<2, P-Value = 0.095, CFI = 0.0987, TLI = 0.97, RMSEA =0.004, SRMR =0.004 and the model had construct validity. Construct Reliability: R^2 was equal to 0.615 - 0.848, which was greater than 0.60, showing that the model was consistent with empirical data,3. Created and developed a learning organization model. It was found that it was appropriate at a high level and could be used.

Keywords : Model, Learning organization

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีเพราะความอนุเคราะห์จากทางมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด และคณาจารย์ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ตลอดจน เจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ให้คำแนะนำเป็นอย่างดีมาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง และกราบนมัสการขอบคุณพระเมธีวัชราภรณ์, รศ.ดร. ที่กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ ให้ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษา และตรวจแก้ไข รวมถึงข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มาเป็นกรรมการสอบทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัยทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย จนทำให้ดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบคุณคณะกรรมการทุกท่าน ที่กรุณาตรวจรูปแบบ ให้คำแนะนำ แก้ไขรูปแบบและรูปเล่ม จนทำให้ดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์

ขอขอบคุณ ผู้บริหาร และบุคลากร โรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น และโรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลนาดูน อำเภอนาดูน จังหวัดมหาสารคาม ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในด้านการให้ข้อมูลและการเก็บข้อมูลในการค้นคว้าวิจัย จนทำให้ดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลงได้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ ครอบครัว และผู้มีอุปการคุณทุกท่านที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนกระตุ้นเตือน และเป็นกำลังใจตลอดมา

ทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... จ

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... ช

กิตติกรรมประกาศ..... ซ

สารบัญ..... ฌ

สารบัญตาราง..... ฏ

สารบัญภาพ..... ฑ

บทที่

1 บทนำ..... 1

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1

1.2 คำถามการวิจัย..... 3

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 3

1.4 สมมติฐานของการวิจัย..... 3

1.5 ขอบเขตของการวิจัย..... 3

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ..... 6

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 8

2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 10

2.1 แนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ..... 10

2.2 แนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ 27

2.3 แนวคิด หลักการและทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้..... 30

1) ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้..... 30

2) ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้..... 39

3) องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้..... 40

4) ระดับของการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้..... 43

5) แนวทางการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้..... 45

6) แนวคิดสถานศึกษาในฐานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้..... 47

7) ลักษณะการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้..... 48

8) การประเมินผลการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้..... 49

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้..... 51

1) องค์ประกอบการจัดการความรู้..... 64

2) องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์..... 70

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3) องค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์	84
4) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	86
5) องค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ	104
2.5 แนวคิด เกี่ยวกับเทคนิคการสัมภาษณ์	111
2.6 บริบทของเทศบาล	113
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	118
2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย	124
3 วิธีดำเนินการวิจัย	**126**
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	127
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	127
3.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	127
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	129
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	129
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	130
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	**132**
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	132
4.2 ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	134
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	134
5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	**213**
5.1 สรุปผล	213
5.2 อภิปรายผล	223
5.3 ข้อเสนอแนะ	238
บรรณานุกรม	**239**
ภาคผนวก	**247**
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย	248
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย	250
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	255
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์	259
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล	265

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
ภาคผนวก ฉ	เครื่องมือเพื่อการวิจัย	277
ภาคผนวก ช	แบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (CVI)	305
ภาคผนวก ช	ภาพการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	315
ประวัติย่อผู้วิจัย		**336**

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	การวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้..	62
2.2	การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้.....	68
2.3	การสังเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	82
2.4	การวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	94
2.5	การวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	102
2.6	การวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	108
4.1	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้และอักษรย่อ.....	132
4.2	สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ.....	133
4.3	ความถี่และร้อยละข้อมูลแสดงสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม..	135
4.4	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น องค์ประกอบที่ 1 การจัดการความรู้.....	146
4.5	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การแสวงหาความรู้.....	146
4.6	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ตัวบ่งชี้ที่ 2 การสร้างความรู้ใหม่.....	148
4.7	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ตัวบ่งชี้ที่ 3 การจัดเก็บความรู้.....	150
4.8	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ตัวบ่งชี้ที่ 4 การนำความรู้ไปใช้.....	152
4.9	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	153
4.10	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การอบรมและการพัฒนาบุคลากร.....	154
4.11	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตัวบ่งชี้ที่ 2 การสร้างแรงจูงใจ.....	155
4.12	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตัวบ่งชี้ที่ 3 การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน.....	157

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

4.13 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตัวบ่งชี้ที่ 4 การสร้างคุณค่าของบุคลากร..... 159

4.14 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น องค์ประกอบที่ 3 การจัดการเชิงกลยุทธ์..... 160

4.15 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์..... 161

4.16 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์..... 162

4.17 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ที่ 3 การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์..... 163

4.18 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ..... 164

4.19 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่นองค์ประกอบที่ 4 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... 166

4.20 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวบ่งชี้ที่ 1 การสร้างแรงบันดาลใจ..... 166

4.21 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวบ่งชี้ที่ 2 การสื่อสาร..... 168

4.22 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวบ่งชี้ที่ 3 การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล..... 170

4.23 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวบ่งชี้ที่ 4 ความคิดสร้างสรรค์..... 171

4.24 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น องค์ประกอบที่ 5 เทคโนโลยีสารสนเทศ..... 172

4.25 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวบ่งชี้ที่ 1 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้..... 173

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

4.26 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวบ่งชี้ที่ 2 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้..... 175

4.27 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวบ่งชี้ที่ 3 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้..... 177

4.28 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวบ่งชี้ที่ 4 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเพิ่มพูนความรู้..... 178

4.29 ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้..... 180

4.30 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการความรู้..... 181

4.31 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์..... 183

4.32 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการเชิงกลยุทธ์..... 184

4.33 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... 186

4.34 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเทคโนโลยีสารสนเทศ..... 187

4.35 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น..... 190

4.36 ผลการประเมินเชิงปริมาณความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น..... 207

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	วงจรชีวิตขององค์การ (Organization Life Cycle).....	30
2.2	พฤติกรรมองค์การ 5 ประการ.....	40
2.3	ระดับการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้.....	43
2.4	โมเดลการวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework).....	64
2.5	โมเดลการวัดการจัดการความรู้.....	70
2.6	โมเดลการวัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	84
2.7	โมเดลการวัดการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	96
2.8	โมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	104
2.9	โมเดลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ.....	110
2.10	กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงทฤษฎี.....	124
2.11	กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงสมมติฐาน.....	125
4.1	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการความรู้.....	181
4.2	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	182
4.3	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการเชิงกลยุทธ.....	184
4.4	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	185
4.5	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเทศโนโลยีสารสนเทศ.....	187
4.6	ผลการตรวจสอบความสอดคล้องและกลมกลืนขององค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่นโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน	189
4.7	Thaweesak Tuna Based Model	193
5.1	Thaweesak Tuna Based Model.....	221

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอย่างรวดเร็ว เกิดการแข่งขันในการพัฒนาประเทศ ทุกคนจึงจำเป็นจะต้องเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลกโดยปัจจัยสำคัญที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และความท้าทายคือคุณภาพของคน การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาคนให้มีคุณภาพและให้มีความสามารถเต็มตามศักยภาพทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอย่างสมดุล ซึ่งตรงกับเจตนารมณ์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) ที่ต้องการให้สังคมเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นการสร้างโอกาสให้คนไทยทุกคนได้เรียนรู้ตลอดชีวิต เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ก้าวทันกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่เป็นโลกข่าวสารและวิทยาการสมัยใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 การศึกษา คือ กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ยุทธศาสตร์ชาติให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพของประชากรไทยทุกช่วงวัยให้ได้รับการพัฒนาในทุกมิติ เริ่มจากการพัฒนาเด็กช่วงตั้งครรภ์ถึงปฐมวัยให้มีการพัฒนาอย่างรอบด้าน มีอุปนิสัยที่ดี เป็นการเตรียมความพร้อมพ่อแม่ผู้ปกครองและสร้างกลไกประสานความร่วมมือ เพื่อดูแลหญิงตั้งครรภ์ให้ได้รับบริการที่มีคุณภาพ และดูแลเด็กให้มีพัฒนาการสมวัยตั้งแต่อยู่ในครรภ์ – 6 ปี พัฒนาครูและผู้ดูแลเด็กปฐมวัยให้มีความรู้และทักษะการดูแลที่เพียงพอ มีจิตวิทยา ในการพัฒนาการของเด็กปฐมวัย สามารถทำงานร่วมกับพ่อแม่ผู้ปกครองในการส่งเสริมพัฒนาการด้านการเรียนรู้ ยกระดับสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยให้ได้มาตรฐาน และจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ สำหรับการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นกลไกการพัฒนาเด็กปฐมวัยรายพื้นที่ที่มีคุณภาพ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการดูแลปกป้องเด็กปฐมวัย ให้มีพัฒนาการที่ดีรอบด้าน สติปัญญาสมวัย โดยการมีส่วนร่วมของครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคประชาสังคม และภาคเอกชน รวมถึงพัฒนาระบบสารสนเทศเด็กรายบุคคลเพื่อการส่งต่อไปยังสถานศึกษาและการพัฒนาที่ต่อเนื่อง และการพัฒนาผู้อยู่ในช่วงวัยการศึกษาระดับพื้นฐานให้มีความตระหนักรู้ในตนเอง มีทักษะดิจิทัลและมีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ การดำรงชีวิตและการทำงาน โดยการพัฒนาการจัดการเรียนรู้แนวใหม่ และขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติเพื่อให้ผู้เรียนสามารถจัดการตนเอง มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถรวมพลังทำงานเป็นทีม มีการคิดขั้นสูงด้วยการจัดการเรียนรู้ เชิงรุก และขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติโดยนำร่องกับสถานศึกษาที่มีความพร้อม และมีมหาวิทยาลัยในพื้นที่สนับสนุน ความรู้และความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ซึ่งการศึกษาและการเรียนรู้

เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของคนให้มีทักษะความรู้ ทักษะอาชีพบนฐานพหุปัญญา มีสมรรถนะที่มีคุณภาพสูง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ถือเป็นการบริหารจัดการรูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้ทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์การภาควิชาการ รัฐวิสาหกิจ หรือธุรกิจ ต่างสามารถจะประยุกต์ร่วมกันกับระบบบริหารรูปแบบอื่น ๆ ที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์การให้เพียบพร้อมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์และให้บรรลุผลสำเร็จในระบบบริหารเชิงคุณภาพรวมตลอดทั่วทั้งองค์การ และเป็นลักษณะของการสร้างหนทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันขนานไปกับการรับข้อมูลจากภายนอก เป้าหมายสำคัญเพื่อเอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวทางหรือรูปแบบในการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) อันจะนำไปสู่การพัฒนาฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์การเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก (จุฑาพร บุญวรรณ, 2553) องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนารูปแบบหนึ่งที่ต้องการให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ สามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการพัฒนารูปแบบอื่นๆ เพราะมีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์การให้ไปพร้อมด้วยความคิดสร้างสรรค์ และให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2560) ดังนั้นองค์การของรัฐทุกแห่งโดยเฉพาะองค์การทางการศึกษาซึ่งทำหน้าที่หลักในการสร้างคนเป็นกำลังหลักสำคัญต่อการพัฒนาสังคมของชาติให้พัฒนาเท่าทันสังคมโลก มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการไปสู่การบริหารจัดการแนวใหม่ ซึ่งจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงานสอดคล้องกับสภาพสังคมเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ต้องมีการปรับปรุงแผนให้บรรลุเป้าหมายและมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้มีคุณลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นองค์การแห่งคุณภาพ (กฤษฎิ์คำผา ชำนาญ, 2552)

เทศบาลนครขอนแก่น เป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดขอนแก่น มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 11 โรงเรียน มีโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาล ถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลนครขอนแก่น (พ.ศ.2561 - 2565) เพื่อพัฒนาเทศบาลนครขอนแก่นให้เจริญก้าวหน้าในทุก ๆ ด้าน โดยมุ่งพัฒนาเมืองสู่สากลสร้างสังคมแห่งความสุข ซึ่งกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและปฏิรูปการศึกษา การพัฒนาภาคการศึกษารองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งจากนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเทศบาลนครขอนแก่น ได้เห็นความสำคัญของการส่งเสริมหน่วยงานของภาครัฐและโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการขององค์การไปสู่เป้าหมายร่วมกัน โดยตระหนักให้บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนเป็นบุคคลที่ใฝ่แสวงหาความรู้อย่างหลากหลายและเป็นไปอย่างต่อเนื่องท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกและการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ และจัดการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาชาติ และมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) สำนักการศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น จึงส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น 11 โรงเรียน ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (เทศบาลนครขอนแก่น, 2563)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยผลการวิจัยดังกล่าวนี้ จะทำให้ทราบถึงองค์ประกอบหลัก ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสอดคล้องเหมาะสมของโมเดลการวัดองค์ประกอบ หลัก ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สร้างและประเมินรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่นต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วยอะไรบ้าง

1.2.2 รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

1.2.3 รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น มีลักษณะอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้วัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1.3.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

1.3.2 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องและกลมกลืนของโมเดลการวัดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น กับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.3.3 เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

1.4 สมมติฐานของการวิจัย

1.4.1 โมเดลการวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง และมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.4.2 รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น มีความเหมาะสม และผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัย รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น จำนวน 660 คน(สำนักงานการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น ข้อมูล ณ เดือน มิถุนายน 2563)

2) กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ใช้สถิติวิเคราะห์เชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) คอมเลย์และเอ ลี (Comrey and A 1992) และทาเบนิคและฟิเดล Tabachnick ,B ,G, & Fidell , L , S. (2007) ได้เสนอแนะขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในการนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบ คือ จำนวน 520 คน ถือว่า ดีมาก (As Excellent) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Sample Random Sampling)

3) ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

ผู้บริหาร และครู โรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น 3 แห่ง ๆ ละ3 คน รวม 9 คน ที่เป็น โรงเรียน Best Practice ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นผู้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับตัวชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน เพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไปพัฒนาและเสริมสร้างโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยใช้แบบประเมิน

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดระเบียบวิธีวิจัย แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

1.1 วิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.2 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน จากโรงเรียนที่เป็น Best Practice ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดเพิ่มเติมจากการ วิเคราะห์สังเคราะห์ ตัวชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ระยะที่ 2 การตรวจสอบโมเดล (Model) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น มีการดำเนินการ ดังนี้

2.1 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability) ของโมเดล (Model)

2.2 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability) ของโมเดล (Model)

ระยะที่ 3 เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไปพัฒนาและเสริมสร้างโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น มีการดำเนินการ ดังนี้

3.1 สร้างแนวทางเพื่อพัฒนารูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

3.2 ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยประเมินจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน และทดสอบสหสัมพันธ์ตามลำดับที่เพื่อหาความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

3.3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ดังนี้

1) หาค่าความเหมาะสม โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) จากการตัดสินใจพหุคูณของผู้เชี่ยวชาญ

2) หาค่าความเป็นไปได้ โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) จากการตัดสินใจพหุคูณของผู้เชี่ยวชาญ

1.5.2 ขอบเขตเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาสภาพบริบท สภาพปัญหาโดยรวม โดยเริ่มต้นจากสภาพปัญหาและความต้องการที่จำเป็นที่เกี่ยวข้อง เช่น ลักษณะทางกายภาพ ภูมิหลัง สังคม และบุคลิกของผู้บริหาร และสถานศึกษา โดยการศึกษาค้นคว้า นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ จากแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับโมเดลรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากตำราทางวิชาการ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และสรุปเป็นขอบเขตของตัวแปรหรือองค์ประกอบ ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ คือ

1.1) การแสวงหาความรู้

1.2) การสร้างความรู้ใหม่

1.3) การจัดเก็บความรู้

1.4) การนำความรู้ไปใช้

2) องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ คือ

2.1) การอบรมและพัฒนาบุคลากร

2.2) การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน

2.3) การสร้างคุณค่าของบุคลากร

2.4) การสร้างแรงจูงใจ

3) องค์ประกอบด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ คือ

3.1) การกำหนดกลยุทธ์

3.2) การวางแผนกลยุทธ์

3.3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

3.4) การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์

4) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ คือ

4.1) การสร้างแรงบันดาลใจ

4.2) การสื่อสาร

4.3) การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

4.4) ความคิดสร้างสรรค์

5) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ คือ

5.1) การจัดการความรู้

5.2) การเรียนรู้

5.3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.4) การเพิ่มพูนความรู้

1.5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่ ได้แก่ โรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น รวมทั้งหมด จำนวน 11 แห่ง

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยนี้ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญดังนี้

1.6.1 รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองของกรอบความคิดที่ได้แสดงโครงสร้างทางความคิดที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่จะอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

1.6.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สมาชิกสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องสามารถแสดงศักยภาพสำหรับสร้างผลงานที่ต้องการ สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่อย่างเสรี และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันหารือร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่องค์การ ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน คือ 1) การจัดการความรู้ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการ 5) เทคโนโลยีสารสนเทศ

1.6.3 รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์การที่สมาชิกได้ใช้ศักยภาพสำหรับการสร้างผลงานที่ตนต้องการอย่างต่อเนื่องสามารถแสดงความคิดเห็นใหม่ได้อย่างเสรีและสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ

1) การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อพัฒนาคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้

รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ การจัดเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น โดยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษา สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ การอบรมและพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน และการสร้างคุณค่าของบุคลากร

3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงบริบทขององค์การและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติ ก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติ สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ การกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์

4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำ และผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย หมายถึง บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การสื่อสาร การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และความคิดสร้างสรรค์

5) เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การใช้เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้ครูบุคลากรในสถานศึกษาเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเพิ่มพูนความรู้

1.6.4 บุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

1.6.5 เทศบาล หมายถึง หน่วยราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการบริการสาธารณะตามกฎหมาย เพื่อประโยชน์สุขของชุมชนในท้องถิ่นนั้น มีอิสระในการตัดสินใจ กำหนดทิศทาง นโยบาย และการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของตนได้ในระดับหนึ่ง และให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้นได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

1.6.6 โรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น หมายถึง โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จำนวน 11 แห่ง ได้แก่

1) โรงเรียนเทศบาลสวนสนุก
2) โรงเรียนเทศบาลวัดกลาง
3) โรงเรียนเทศบาลคุ้มหนองคู
4) โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนทัน

5) โรงเรียนเทศบาลบ้านหนองใหญ่
6) โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนหนองวัด
7) โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนชัย
8) โรงเรียนเทศบาลบ้านสามเหลี่ยม
9) โรงเรียนเทศบาลบ้านหนองแวง
10) โรงเรียนเทศบาลบ้านตูม
11) โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีฐาน

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ประโยชน์ที่ได้รับจากผลการวิจัย

1) องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

2) แนวทางการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

1.7.2 ประโยชน์ที่ได้รับในด้านวิชาการ

1) รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น หากผลการทดสอบพบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จะช่วยให้ได้องค์ความรู้ใหม่ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกบบริบทสังคมไทยที่สามารถนาไปเป็นแหล่งอ้างอิงเพื่อการวิจัยต่อเนื่องหรือพัฒนาให้สมบูรณ์ให้ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

2) รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น หากผลการทดสอบพบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถนำไปใช้เพื่อการวิจัยประเภทอื่นต่อไปได้ เช่น การสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง การวิจัย และพัฒนา หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

3) รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น หากผลการทดสอบพบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จะช่วยให้เกิดคุณสมบัติมีความสามารถในการย่อข้อมูล (Data Reduction) อยู่ในรูปแบบที่ง่ายต่อการนำไปใช้ประโยชน์ลดความซ้ำซ้อนของข้อมูล เป็นการจัดข้อมูลอย่างสรุป ทำให้องค์การสามารถนำไปใช้ติดตาม ทบทวน และตัดสินใจต่อการดำเนินงานขององค์การได้ และมีคุณสมบัติที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกระดับไม่ว่าจะเป็นเทศบาลขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่หรือใหญ่พิเศษ

1.7.3 ประโยชน์ที่ได้รับในการนำไปใช้

1) ผลการวิจัยในครั้งนี้ จะทำให้ได้รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่นที่ได้รับการยืนยันด้วยกระบวนการวิจัยที่สามารถเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาเพื่อกำหนดจุดเด่น จุดด้อยในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

2) โรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่นสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ และการประเมินผล การดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์

ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด และสามารถนำข้อมูลผลการวิจัยในครั้งนี้ไปเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้องค์การหน่วยงานทางการศึกษาระดับสูง ในการกำหนดทิศทางนโยบาย และแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

1.7.4 ประโยชน์ที่ได้รับในการกำหนดนโยบาย

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดตัวบ่งชี้หรือกำหนดนโยบาย สามารถนำวิธีการสร้างและพัฒนารูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในเรื่องอื่น ๆ ต่อไป

1) นำเรื่องรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยการนำของผู้อำนวยการโรงเรียน ไปศึกษาดูงานทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำรูปแบบการบริหารที่ได้มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2) หน่วยงานต้นสังกัดและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการศึกษาแสวงหาความรู้ใหม่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ สนับสนุนให้มีการการนำความรู้มาใช้ประโยชน์และปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และมีประสิทธิผล

3) ศึกษาตัวแปรอื่นที่คาดว่าจะมีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยพิจารณาในเรื่อง บริบทของโรงเรียน การสนับสนุนการเรียนรู้ โครงสร้างขององค์การ การพัฒนาองค์การของโรงเรียนไปสู่รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เพื่อให้การศึกษามีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยจำแนกตามประเด็นสำคัญ ดังนี้

2.1 แนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
2.2 แนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ
2.3 แนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
2.5 บริบทของเทศบาลนครขอนแก่น
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

2.1.1 ความหมายของรูปแบบ (Model)

ความหมายของรูปแบบ เป็นการให้นิยามเกี่ยวกับความหมายโดยรวมของรูปแบบที่นำมาใช้สำหรับการดำเนินการวิจัย เพื่อให้ทราบความหมายของรูปแบบที่ชัดเจน

ทีปพิพัฒน์ สันตะวัน (2551, หน้า 14) ได้สรุปความหมายของรูปแบบไว้ว่าเป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นชุดของตัวแปร หรือองค์ประกอบ ที่บ่งบอกถึงความสัมพันธ์กน ซึ่งอาจเป็นแนวคิดที่เป็นรูปธรรมก็ได้

เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี (2553, หน้า 27) ได้ให้ความหมายรูปแบบว่า วิธีการที่บุคคลได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ จินตนาการ ที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราว ให้ปรากฏโดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผัง ต่อเนื่องหรือสมการทางคณิตศาสตร์ให้สามารถเข้าใจได้ง่ายและสามารถนำเสนอเรื่องราวหรือประเด็นได้ อย่างกระชับ ภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

พิสณุ ฟองศรี (2551, หน้า 49) ได้สรุปการให้ความหมายของคำว่ารูปแบบว่า รูปแบบหมายถึง สิ่งที่สร้างจากแนวคิด ทฤษฎี ประสบการณ์ จินตนาการ เพื่อถ่ายทอดแทนปรากฏการณ์เพื่อให้เข้าใจง่าย นำไปสู่การปฏิบัติได้

มาลี สืบกระแส (2552, หน้า 108-109) ได้สรุปการให้ความหมายของคำว่า รูปแบบโดยที่รูปแบบอาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพหรือเขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์หรือสมการพยากรณ์หรือเขียนเป็นข้อความ จำนวน ภาพ แผนภูมิ หรือรูปสามมิติ ซึ่งความหมายของรูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะดังนั้น

1) รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น ระบบการปฏิบัติงาน เป็นต้น
2) รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

สายทิตย์ ยะฟู (2556, หน้า 84) ได้สรุปความหมายของรูปแบบว่า รูปแบบ หมายถึง การจำลองของจริงหรืออาจเป็นทฤษฎีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดแนวความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏเป็นรูปธรรม เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนผัง ฯลฯ

บุญชม ศรีสะอาด (2558) ได้ให้ความหมายของคำว่า รูปแบบ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยสามารถใช้รูปแบบมาอธิบาย ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ที่มีปรากฏการณ์ตามธรรมชาติหรือในระบบต่าง ๆ อธิบายขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

ปิยะนารถ สิงห์ชู (2558) ได้สรุปการให้ความหมายของคำว่า รูปแบบ ออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

1) รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และเป็นแบบลำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่างแต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ

2) รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์ หรือการเป็นเหตุผลซึ่งกันและกันเพื่อช่วยให้เข้าใจถึงข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

3) รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ หรือเกิดขึ้นได้ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่อยากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ องค์การในอุดมคติ เป็นต้น

4) รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบถึงความถูกต้องแม่นตรงและความน่าเชื่อถือแล้วสามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้

Nadler (1980, pp. 72-90, อ้างถึงใน พิสณุ ฟองศรี, 2551, หน้า 29) ได้กล่าวถึงรูปแบบ โดยสรุปว่า รูปแบบ หมายถึง การนำทฤษฎี แนวทาง และกรอบแนวคิดมาพัฒนา เพื่อให้ง่ายต่อการแปลความหมายของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้

Longman (1987, p. 668) เป็นพจนานุกรม Dictionary of contemporary English ให้ความหมายเกี่ยวกับรูปแบบออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1) รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่เป็นแบบยอส่วนของของจริง ซึ่งได้ตรงกับคำในภาษาไทยว่าแบบจำลอง

2) รูปแบบ หมายถึง สิ่งของหรือบุคคลที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างของการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น สถานศึกษาต้นแบบ แม่แบบของการวาดภาพทางศิลปะ เป็นต้น

3) รูปแบบ หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ

Robbins (1993, p. 44) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่เป็นนามธรรมที่สามารถทำให้เข้าใจถึงปรากฏการณ์หรือความเป็นจริงได้ง่าย ซึ่งรูปแบบโดยทั่วไปต้องมีส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ ตัวแปร องค์ประกอบหรือเนื้อหาสาระ โดยการที่ต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร องค์ประกอบหรือเนื้อหาสาระ

สรุปความหมายของรูปแบบได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงถึงโครงสร้างของ ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่ สำคัญในเชิงความสัมพันธ์ หรือการเป็นเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจถึงข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นการแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพหรือแสดงการเขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์หรือสมการพยากรณ์หรือการเขียนเป็นข้อความ จำนวน ภาพ แผนภูมิ รูปสามมิติ หรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 ประเภทของรูปแบบ

ประเภทของรูปแบบ เป็นการกำหนดถึงประเภทของรูปแบบที่สามารถนำมา พัฒนาการจัดการรูปแบบ ซึ่งสามารถนำประเภทของรูปแบบมาใช้สำหรับการวิจัย

Joyce, and Weil (1985, อ้างถึงใน รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2548, หน้า 79) ได้ศึกษาและจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิด หลักการหรือทฤษฎีซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบ โดยทำการแบ่งกลุ่มรูปแบบ ออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. Information processing model เป็นรูปแบบที่ควรต้องยึดหลักของความสามารถในกระบวนการประมวลผลข้อมูล

2. Personal model เป็นการให้ความสำคัญกับปัจเจกของบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่จัดระบบและการปฏิบัติต่อสิ่งต่าง ๆ

3. Social interaction model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสังคม

4. Behavior model เป็นรูปแบบที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ มีจุดเน้นสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้

Keeves (1988, pp. 561-565, อ้างถึงใน จิตรา เตมีย์, 2540, หน้า 84-85, ศักดิ์จิต มาศจิตต์, 2550, หน้า 17) ได้กำหนดการแบ่งประเภทรูปแบบโดยการยึดตามแนวคิดของ Caplan, and Tutsuoka ซึ่งได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและทางสังคมศาสตร์ ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. โมเดลเชิงเปรียบเทียบ (Analogue model) เป็นรูปแบบใช้สำหรับการอุปมาอุปมัย เทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจถึงปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม ลักษณะเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ทางวิทยาศาสตร์ สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะของสิ่งที่คล้ายคลึงกัน และทำให้รูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลหรือกับความรู้ที่มีอยู่ในขณะนั้น รูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบที่มีความชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้สำหรับหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง ตัวอย่างรูปแบบที่ใช้วงการศึกษา เช่น รูปแบบในการทำนาย จำนวนนักเรียนที่เข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้า และปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบได้กับน้ำที่ไหลเข้าถัง นักเรียนที่ออกจากระบบเปรียบได้กับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้น นักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียน ที่ออกจากระบบ เป็นต้น การทดสอบรูปแบบเชิงเปรียบเทียบทำได้โดยการเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บรวบรวมได้ในขณะนั้น ตามหลักการการให้เหตุผลทางตรรกะ แต่รูปแบบเชิงเปรียบเทียบมีจุดอ่อน

คือไม่สามารถระบุความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบภายในรูปแบบได้อย่างชัดเจน จึงทำให้นำไปใช้ได้อย่างจำกัด

2. โมเดลเชิงข้อความ (Semantic model) เป็นรูปแบบที่มีการใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัยด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้าง ทางแนวความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ รูปแบบเชิงข้อความใช้หลักการเทียบเคียงเชิงแนวความคิด จึงทำให้ได้เนื้อหาสาระ สามารถอธิบายรายละเอียดของรูปแบบได้ดี ตัวอย่างรูปแบบเช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน รูปแบบการสอน รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ และรูปแบบการบริหารการศึกษาประชาบาล เป็นต้น จุดอ่อนของรูปแบบเชิงข้อความ คือ เป็นรูปแบบที่ขาดความชัดเจน ยากต่อการทดสอบโครงสร้างของรูปแบบ แต่เป็นรูปแบบที่นำมาใช้อย่างแพร่หลายทางด้านการศึกษา เพราะสามารถนำไปใช้ในการศึกษา หรือวิจัยเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางการศึกษาได้ดี

3. โมเดลเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical model) เป็นรูปแบบที่มีการใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ได้เริ่มนำมาใช้ในทางการศึกษาช่วงทศวรรษที่ 1960 ซึ่งนำมาใช้ทางด้านการวัดผลการศึกษาก่อน ต่อมาจึงขยายนำไปใช้กับการวิจัยทางการศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ โดยรูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ในปัจจุบันมีแนวโน้มนำมาใช้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และด้านสังคมศาสตร์เพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจเป็นสาขาจิตวิทยา และการศึกษา รวมทั้งการบริหารการศึกษา เพราะสามารถทำการทดสอบสมมติฐานได้ โดยอาจจะสามารถที่จะนำไปสู่การสร้างทฤษฎีในสาขาวิชานั้น

4. โมเดลเชิงสาเหตุ (Causal model) เป็นรูปแบบที่ได้พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path analysis และหลักการสร้าง Semantic model โดยการนำเอาตัวแปร ต่าง ๆ มาสร้างสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผล เช่น The standard deprivation model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดามารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้านและระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น โดยรูปแบบเชิงสาเหตุ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

ก. โมเดลเชิงสาเหตุระบบเส้นเดี่ยว (Recursive model) เป็นรูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุไปในทางเดียวกันหรือไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ รวมทั้งกรณีความสัมพันธ์ของตัวแปรเดียวกันแต่วันเวลาต่างกัน

ข. โมเดลเชิงสาเหตุระบบเส้นคู่ (Non recursive model) เป็นรูปแบบที่แสดงถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในรูปแบบตัวหนึ่ง อาจเป็นได้ทั้งสาเหตุและผลของตัวแปรภายในรูปแบบอีกตัวหนึ่ง หรือมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับนั้นเอง

Husen, and Postlethwaite (1994, pp. 3866-3872, อ้างถึงใน สิทธิพงศ์ สั่งศร, 2555, หน้า 91-92) ได้กล่าวถึงประเภทของรูปแบบ ออกเป็น 5 ประการ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงอุปมาหรือเปรียบเทียบเป็นรูปแบบที่ใช้หลักการคิดหาเหตุผล นิยมใช้ในสาขาวิทยาศาสตร์ทางกายภาพ ไม่นิยมนำใช้ในทางสาขาสังคมและพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงภาษา เป็นรูปแบบที่แสดงออกด้วยการใช้คำพูด ภาษาท่าทาง รูปภาพเป็นหลัก แต่มีจุดอ่อนที่ขาดความชัดเจนแน่นอนที่ยากต่อการทดสอบ รูปแบบนี้จึงขึ้นอยู่กับความชัดเจนของภาษา

3. รูปแบบเชิงแบบแผน เป็นรูปแบบที่แสดงแผนที่หรือแผนภูมิ พยายามเชื่อมโยงหน่วยและกลุ่มต่าง ๆ ให้เข้ามาสัมพันธ์กัน นิยมนำมาใช้ในสาขาจิตวิทยา

4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ เป็นรูปแบบที่นิยมใช้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 ในสาขาทางพฤติกรรมศาสตร์ สังคมศาสตร์ และจิตวิทยา ส่วนทางการศึกษามีการใช้น้อยในการวิจัย โดยมีประโยชน์ทำให้ข้อสันนิษฐานได้มีการพิจารณาด้วยเชิงปริมาณ และสามารถทดสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถเขียนความสัมพันธ์ได้ในรูปสูตรหรือสมการทางคณิตศาสตร์

5. รูปแบบเชิงเหตุผล เป็นรูปแบบที่ได้รับความสนใจในช่วงหลังปี ค.ศ. 1970 และนิยมนำมาใช้ในงานวิจัยมากขึ้น เริ่มนำมาใช้ในสาขาพันธุศาสตร์ ซึ่งมีการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง Path analysis มาใช้แนวคิดสำคัญเกี่ยวข้องกับการสร้างสมการโครงสร้างอย่างง่ายของสาเหตุกับตัวแปรต่าง ๆ ภายใต้การให้เหตุผลการตัดสินใจ

สรุปได้ว่าประเภทของรูปแบบเป็นการจัดแบ่งออกเป็นตามประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและทางสังคมศาสตร์ จัดแบ่งประเภทตามของรูปแบบทางการสอน และจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิด หลักการ หรือทฤษฎีซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบ โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับการวิจัยตามความต้องการและเกิดความเหมาะสมตามรูปแบบประเภทของการวิจัย

2.1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบของรูปแบบ เป็นการเตรียมการเพื่อการสร้างและพัฒนารูปแบบ สร้างความเข้าใจถึงองค์ประกอบของรูปแบบ เพื่อเป็นการตรวจสอบความครบถ้วนและความสมบูรณ์ของรูปแบบก่อนการสร้างและพัฒนาตามจุดมุ่งหมายของรูปแบบ

ณรงค์ ศิริเมือง (2555, หน้า 110-111) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้

1. ส่วนประกอบ เป็นส่วนหนึ่งของระบบ ซึ่งได้ถูกกำหนดขึ้นมาอย่างอิสระจากการกระทำต่าง ๆ ที่ได้ถูกรวบรวมขึ้นมาเพื่อแสดงผลลัพธ์ของระบบไม่ว่าส่วนประกอบจะเป็นส่วนประกอบที่แสดงอยู่ในระบบทั้งหมด ซึ่งเป็นตัวแปรสุ่มตัวอย่างที่เห็นได้ชัดของส่วนประกอบของระบบ

2. ตัวแปร เป็นคุณสมบัติที่ถูกกำหนดขึ้นของระบบ มีหลายค่าภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ หรือในสภาวะที่แตกต่างกันของระบบตัวแปรสามารถจำแนกได้หลายชนิด ดังนี้

1) ตัวแปรภายนอก หรือเรียกอีกอย่างได้ว่า ตัวแปรนำเข้า เป็นตัวแปรที่เกิดขึ้น ภายนอกระบบและนำมาใช้ในการปฏิบัติการจำลองสภาพ

2) ตัวแปรภายใน หรือเรียกอีกอยางได้ว่า ตัวแปรนำออก เป็นตัวแปรที่เกิดขึ้นภายในระบบหรือหลังจากการปฏิบัติการจำลองสภาพ

3) ตัวแปรแสดงสถานะ ซึ่งบางครั้งอาจถือว่าเป็นตัวแปรภายใน เป็นตัวแปรแสดงสถานะของระบบ

4) ตัวแปรควบคุม เป็นตัวแปรที่ค่าของตัวแปรผู้ทดลองสามารถหาได้นิยมใช้เป็นตัวแปรที่แสดงสถานะของระบบ

5) พารามิเตอร์ เป็นคุณสมบัติของระบบ ซึ่งถูกกำหนดไว้ในลักษณะที่มีความคงที่ ของรูปแบบ

6) ฟังก์ชันความสัมพันธ์ เป็นฟังก์ชันที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพารามิเตอร์กับตัวแปรต่าง ๆ ของระบบ

Husen, and Postlethwaite (1994, p. 2865, อ้างถึงใน สิทธิพงศ์ สั่งศร, 2555, หน้า 95) ได้กล่าวว่า รูปแบบที่มีประโยชน์และอยู่ในขอบเขตของการวิจัย ควรต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบควรต้องนำไปสู่การทำนายผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดภายหลังได้ด้วยข้อมูลจากการสังเกตที่น่าเชื่อถือได้

2. โครงสร้างของรูปแบบต้องแสดงให้เห็นถึงบางสิ่งบางอย่างที่เป็นกลไกเชิงเหตุผลซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษา รูปแบบจึงสามารถใช้ในเชิงการทำนาย

1) รูปแบบต้องให้คำอธิบายที่ช่วยขยายความรู้ในแนวคิดใหม่ และสามารถนำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้ที่ต้องการศึกษาได้

2) รูปแบบต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกัน สหสัมพันธ์และการถดถอยสามารถนำมาใช้ในช่วงแรกของการตรวจสอบรูปแบบเพราะว่าอาจบอกได้ถึงตัวแปรสำคัญที่มีความสัมพันธ์ที่ต้องการศึกษา สหสัมพันธ์และการถดถอยจึงสามารถนำมาสู่การสร้างรูปแบบได้

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบ เป็นการเตรียมการเพื่อการสร้างและพัฒนารูปแบบ สร้างความเข้าใจถึงองค์ประกอบของรูปแบบ เพื่อเป็นการตรวจสอบความครบถ้วนและความสมบูรณ์ของรูปแบบ ก่อนการสร้างและพัฒนาตามจุดมุ่งหมายของรูปแบบ เป็นส่วนหนึ่งของกลไกเชิงเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบจึงสามารถใช้ในเชิงการทำนาย อธิบาย ขยายความรู้ใน แนวคิดใหม่ และสามารถนำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้ที่ต้องการศึกษาได้

2.1.4 การสร้างและการพัฒนารูปแบบ

การสร้างและการพัฒนารูปแบบ เป็นการกำหนดแนวทางของการสร้างและการพัฒนารูปแบบให้เป็นไปอย่างชัดเจน การสร้างและการพัฒนารูปแบบมีรายละเอียด ดังนี้

1. การสร้างรูปแบบ เป็นการวางแนวทางการสร้างรูปแบบต้องมีแนวทางที่ถูกต้องครบถ้วน และเป็นไปตามขั้นตอนของการสร้างรูปแบบ

บุญชม ศรีสะอาด (2558) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบต้องกำหนดขึ้นมา ซึ่งเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน โดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบ ที่มีผู้พัฒนาไว้ในเรื่องเดียวกนหรือเรื่องอื่น ๆ และผลการศึกษาหรือวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบ หรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปร หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบในการพัฒนารูปแบบ ซึ่งต้องใช้หลักของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ และจากการศึกษาค้นคว้าให้มาก เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบอย่างยิ่ง ควรดำเนินการสร้างโครงสร้างของรูปแบบขึ้นมาก่อนแล้วปรับปรุง โดยอาศัยข้อสารสนเทศการการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบ หรือ ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือทำการศึกษาองค์ประกอบย่อยหรือศึกษาตัวแปรแต่ละตัว หลังจากนั้น จึงคัดเลือกองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรที่สำคัญ ประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบขึ้นมา

2. การพัฒนารูปแบบ เป็นการพัฒนารูปแบบที่มีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสม ซึ่งมีแนวทางของการพัฒนารูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ การพัฒนารูปแบบ และการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินการ การสร้างรูปแบบและการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบต้องขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนารูปแบบ (ศักดิ์จิต มาศจิตต์, 2550, หน้า 18)

ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge, 1990) การจัดการความรู้โดยใช้โมเดลปลาทู การมองการจัดการความรู้อย่างง่าย โดยแบ่งวงจรของการเรียนรู้ออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ๆ

1. Knowledge Vision (KV) เป็นส่วนของหัวปลา ซึ่งเป็นส่วนที่กำหนดวิสัยทัศน์ หรือ ทิศทางของการจัดการความรู้ เป็นส่วนที่ต้องตอบให้ได้ว่าทำการจัดการความรู้เพื่ออะไร

2. Knowledge Sharing (KS) เป็นส่วนกลางตัวปลา หมายถึง ส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and learn) ซึ่งถือเป็นหัวใจ และเป็นส่วนที่ยากลำบากที่สุดของกระบวนการจัดทำ km หรือ เป็นส่วนที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเวทีจริง และเวทีเสมือน เช่น เครือข่ายอินเตอร์เน็ต

3. Knowledge Assets (KA) ส่วน หางปลา หรือ เนื้อความ รู้ที่เก็บสะสมไว้ เป็น “คลังความรู้” หรือ “ขุนความรู้” ถ้ามองในด้านของ km แล้วนั้น ตัวคลังความรู้ที่ดีต้องไม่เทอะทะใหญ่โตจนเกินไปหรือต้องไม่ใช่ที่มีไว้สำหรับอักข้อมูลหรือความรู้ต่าง ๆ เข้าไปอย่างเดียว แต่คลังความรู้จะต้องมีการออกแบบวางโครงสร้างอย่างเหมาะสมเสียก่อน มีการจัดแบ่งหมวดหมู่ หัวข้อต่าง ๆ อย่างเป็นระบบระเบียบ เพื่อสะดวกในการนำความรู้ไปใช้งานและมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไป

Keeve (1988, p. 560, อ้างถึงใน ศักดิ์จิต มาศจิตต์, 2550, หน้า 18) ได้กล่าวถึงหลักการ เพื่อการพัฒนารูปแบบ ออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

1. รูปแบบควรจะประกอบด้วยความสัมพันธ์แบบมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา โดยการเชื่อมโยงแบบเส้นตรงธรรมดาทั่วไป มีประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะมีเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้ โดยการสังเกตและหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้รูปแบบอธิบายปรากฏการณ์ได้

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่กาลังศึกษาจัดทำงานวิจัย

สรุปได้ว่า การสร้างและการพัฒนารูปแบบเป็นการวางแนวทางการสร้างและพัฒนาว่า รูปแบบที่มีแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม ครบถ้วน และเป็นไปตามขั้นตอนของการสร้างและพัฒนารูปแบบมีความเที่ยงตรงของรูปแบบ สามารถพยากรณ์ผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบ และมีความสอดคล้องกับกระบวนการวิจัยและพัฒนารูปแบบ

2.1.5 การตรวจสอบประเมินรูปแบบ

การตรวจสอบประเมินรูปแบบ เป็นการตรวจสอบประเมินรูปแบบที่มีเป้าหมายของการประเมินอย่างชัดเจน เพื่อตรวจสอบยืนยันประสิทธิภาพของรูปแบบ

อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 22, อ้างถึงใน ทีปพิพัฒน์ สันตะวัน, 2551, หน้า 20) ได้กล่าวถึงการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง ได้แก่ การตรวจสอบความมาก น้อยของความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้อง และเหตุผลระหว่างตัวแปร การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ ซึ่งการประมาณค่าสามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่างหรือสถานที่ได้ หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรได้ โดยผลจากการตรวจสอบรูปแบบสามารถนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ ได้แก่ การสร้างรูปแบบใหม่ และการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

สมคิด พรมจุ้ย (2544, หน้า 42, อ้างถึงใน สายทิตย์ ยะฟู, 2556, หน้า 92-93) ได้กล่าวถึง การประเมินตรวจสอบรูปแบบโดยทั่วไป แบ่งการประเมินรูปแบบออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. รูปแบบการประเมินที่เน้นจุดมุ่งหมาย (Objective based model) เป็นการประเมินรูปแบบที่เน้นการตรวจสอบผลคาดหวังที่ได้เกิดขึ้นหรือเป็นการประเมินรูปแบบโดยการตรวจสอบ ผลที่ระบุไว้ในจุดมุ่งหมายเป็นหลัก โดยเป็นการตรวจสอบจากผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

2. รูปแบบการประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่า (Judgemental evaluation model) เป็นรูปแบบการตรวจสอบประเมินรูปแบบที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสำหรับการ กำหนดและวินิจฉัยคุณค่าของโครงการหรือรูปแบบ

3. รูปแบบการประเมินที่เน้นการตัดสินใจ (Decision oriented evaluation model) เป็นรูปแบบการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล และข่าวสารต่าง ๆ เพื่อช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกทางเลือกต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

พิสณุ ฟองศรี (2551, หน้า 31-40) ได้กำหนดรูปแบบการประเมินแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ซึ่งมีรูปแบบการประเมิน 28 รูปแบบ ดังนี้

1. กลุ่มที่เน้นการตัดสินใจด้วยวิธีเชิงระบบ เป็นรูปแบบที่เน้นการใช้วิธีเชิงระบบเพื่อการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีความเกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจในเชิงบริหารมี 9 รูปแบบ ดังนี้

1) รูปแบบการวิเคราะห์ระบบ (System analysis model) รูปแบบการประเมินใช้เทคนิค PPBS (Planning, program and budgeting system) ซึ่งมีแนวคิดมาจากทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ มาใช้ในหน่วยงานของทางรัฐบาล เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุดโดยเชื่อว่าปัจจัยเบื้องต้น กระบวนการ และผลผลิต มีความสัมพันธ์กน สามารถวัดผลได้ในเชิงปริมาณ นิยมใช้การทดลองเช่นเดียวกับ การวิจัยเชิงทดลอง มีการออกแบบกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม เพื่อหาข้อสรุปเชิงสาเหตุระหว่าง ปัจจัยเบื้องต้นและผลผลิต รวมทั้งสรุปผลที่ได้ว่าสอดคล้องบรรลุเป้าหมาย สามารถเปรียบเทียบ ประสิทธิภาพกับสิ่งประเมินอื่น ๆ ที่มีลักษณะเดียวกันในประเด็นผลผลิตเป็นไปตามที่คาดหมาย โดยใช้เกณฑ์การใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด

2) รูปแบบการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Cost related analysis model) เป็นรูปแบบของการประเมินประยุกต์การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในทางเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการประเมิน โดยมีเทคนิคในการวิเคราะห์ที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายกับประสิทธิผลที่ได้รับ การเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับผลประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบของตัวเงิน การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายกับผลประโยชน์ของ

การใช้สอย และการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของความเป็นไปได้ เพื่อให้แน่ใจว่าทางเลือกมีค่าใช้จ่ายอยู่ในวงเงินที่มีอยู่ และมีทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้

3) รูปแบบ PERT (Program evaluation and review techniques model : PERT) เป็นการประเมินโดยใช้เทคนิคการทบทวนและประเมินการจัดกิจกรรมของโครงการหรือองค์การ เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและเสร็จทันเวลาที่กำหนดโดยอาศัยการสร้างแผนผัง การดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอน และปริมาณเวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม เพื่อหาเส้นทางการดำเนิน กิจกรรมที่วิกฤติ จะได้ระดมทรัพยากรตามความเหมาะสม โดยให้ความสำคัญต่อเส้นทางวิกฤติ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและเสร็จทันตามกำหนดเวลา เป็นเทคนิคในการติดตามสิ่งที่จะประเมิน

4) รูปแบบของ Rossi, Freeman, and Wright (Rossi, Freeman, and Wright's approach model : RFWA) เป็นรูปแบบการประเมินที่มีการใช้ชื่อตามชื่อของผู้พัฒนาทั้ง 3 คน เป็นรูปแบบอย่างเป็นระบบที่พยายามเน้นการประเมินที่มีการวางแผน กำหนดวิธีการที่เป็นมาตรฐาน และชัดเจน เพื่อให้ผลการประเมินมีความเที่ยงตรงและเป็นปรนัย วัตถุประสงค์ของการประเมินเน้นที่การดำเนินงานว่าเข้าถึงเป้าหมาย เป็นไปตามแผนหรือไม่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยการประเมินต้องได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาเศรษฐศาสตร์การดำเนินงาน

5) รูปแบบการทดลอง (Experimental model) เป็นรูปแบบการประเมินที่พัฒนาโดยนักวัดผลทางจิตวิทยา ซึ่งนำหลักการวัดและการทดลองมาใช้เป็นแนวทางของการประเมินเน้นการออกแบบอย่างรัดกุมเท่าที่มีความเป็นไปได้ โดยใช้แบบแผนการทดลองหรือกึ่งทดลอง มีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามมาตรฐาน การตัดสินใจเน้นข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าใช้ มาตรฐานที่เป็นความรู้สึกส่วนตัว และสรุปผลในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เพื่อจะได้ นำผลไปใช้อ้างอิงกับสิ่งประเมินอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ผลของการประเมินจะมีส่วนการกระตุ้นทางการเมืองและการในตัดสินใจของผู้บริหาร

6) รูปแบบยึดจุดมุ่งหมาย (Goal-based model) เป็นรูปแบบการประเมินที่ยึดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ประเมินหลักในการประเมินความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ประเมิน จึงเป็นทั้งเป้าหมายของการประเมินและผลลัพธ์ที่คาดหวัง ซึ่งสามารถนำมาเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินผลสำเร็จของการดำเนินงานได้ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ประเมิน จึงต้องมีความชัดเจนในรูปของวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ประเมิน ทำให้นักประเมินวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อจะเป็นการตัดสินผลสำเร็จของการดำเนินงานได้เป็นรูปแบบการประเมินที่มีอิทธิพล โดยเฉพาะการประเมินการเรียนรู้และการประเมินการสอน

7) รูปแบบการตรวจสอบความไม่สอดคล้อง (Discrepancy model) เป็นรูปแบบที่เน้นการตรวจสอบความไม่สอดคล้องระหว่างสิ่งที่คาดหวังและสิ่งที่เกิดขึ้นจริง เพื่อเป็นการชี้จุดเด่นจุดด้อยของการดำเนินงาน โดยการบรรยายเอกสารที่เกี่ยวข้อง สังเกตการณ์เหตุการณ์ใน สนามประเมินการบรรลุเป้าหมายระหว่างการดำเนินงานประเมิน การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสุดท้ายนักประเมินจะต้องตั้งเกณฑ์มาตรฐานความสอดคล้องของแต่ละขั้นตอนของการประเมิน ถ้าความสอดคล้อง

เกิดขึ้นไม่ถึงระดับที่ยอมรับได้ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานหรือเปลี่ยนเกณฑ์ หรือยุติการดำเนินสิ่งที่ประเมิน

8) รูปแบบ CIPP (Context–input–process–output model : CIPP) เป็นรูปแบบใช้สำหรับการประเมินบริบท ปัจจัยนำเข้ากระบวนการ และผลผลิต เพื่อช่วยให้ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือกเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายของสิ่งที่จะต้องการประเมิน การดำเนินงาน การกำหนดยุทธวิธี แผนงาน และการปรับเปลี่ยนยุทธวิธี แผนงานของการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม รวมทั้งการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน คง ขยาย ยุบ หรือเลิก สิ่งที่ประเมินโดยนักประเมินจะต้องออกแบบการประเมินให้สอดคล้องกับสภาพการตัดสินใจของผู้บริหารด้วยการระบุประเภท ระดับ และคาดคะเนในสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะต้องเกิดขึ้น รวมทั้งอาจกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ รูปแบบการประเมินเป็นที่รู้จักและใช้กันแพร่หลายมากที่สุดในประเทศไทย (พิสณุ ฟองศรี, 2551, หน้า 33)

9) รูปแบบศูนย์กลางการเรียนรู้ทางด้านการประเมิน (Center for the study of evaluation : CSE) เป็นรูปแบบการประเมินเน้นการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร โดยการประเมินประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ คือ การประเมินความต้องการของระบบ (System assessment) ประเมินการวางแผนโครงการ (Program planning) ประเมินการดำเนินงานตามแผน (Implementation evaluation) ประเมินความก้าวหน้า (Progress evaluation) และประเมินผลลัพธ์ (Outcome evaluation) นักประเมินต้องรวบรวมข้อมูลที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับสิ่งที่ประเมินให้ตรงกับความต้องการของผู้บริหาร โดยต้องทราบวาใครมีอำนาจในการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องการข้อมูล อะไร และนักประเมินควรเป็นคนกลางที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับสิ่งที่ต้องการประเมิน

2. กลุ่มที่เน้นการตัดสินใจด้วยวิธีเชิงธรรมชาติ เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นการใช้วิธีธรรมชาติ เพื่อการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจในเชิงบริหาร มี 7 รูปแบบ ดังนี้

1) รูปแบบนำผลไปใช้ประโยชน์ (Utilization focused approach model : UFA) เป็นรูปแบบการประเมินเน้นการนำผลไปใช้ประโยชน์โดยใช้บุคลิกภาพของนักประเมินไปสู่การใช้ประโยชน์ของผลการประเมิน นักประเมินต้องสร้างสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ต้องการใช้ข้อมูลโดยตรงเพื่อให้รู้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ต้องการทำ และให้ข้อมูลที่ผู้ใช้ต้องการ การดำเนินงานสามารถทำได้โดยระบุผู้เกี่ยวข้องโดยตรงที่ต้องการใช้ผลการประเมิน กำหนดประเด็นการประเมินให้ชัดเจน เลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และใช้เกณฑ์การตัดสินซึ่งเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ ผลการประเมินเพื่อสรุปและตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน

2) รูปแบบยึดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders base model) เป็นรูปแบบการประเมินที่ให้ความสำคัญและเน้นสนองตอบต่อความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ (Multiple stakeholder groups) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มผู้สนใจและเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ประเมิน กลุ่มเหล่านี้มีส่วนร่วมในขั้นตอนของการประเมิน การเลือกกลุ่มผู้เกี่ยวข้องควรต้องพิจารณา เพื่อกระตุ้นการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ควรต้องเลือกกลุ่มที่มีอำนาจใจการตัดสินใจด้านนโยบาย และควรให้มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง เพื่อเป็นตัวแทนของกระบวนการตัดสินใจ ควรเลือกกลุ่มที่มีอำนาจในการตัดสินและไม่

จำเป็นต้องให้มีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิด แต่ถ้าเพื่อสร้างพลังอำนาจ ควรเลือกกลุ่มที่มีอำนาจในการตัดสินต่ำ แต่มีบทบาทของการต่อรองสูง

3) รูปแบบสนองความต้องการ (Responsive model) เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นสนองความต้องการสารสนเทศของผู้สนใจใช้ผลประเมิน โดยพยายามตัดสินคุณค่าของการดำเนินงานตามทัศนะของผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายอย่างกว้างขวาง รวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกตและสัมภาษณ์ตามสภาพธรรมชาติ โดยใช้นักสังเกตหลายคนสังเกตกลุ่มผู้เกี่ยวข้องหลายกลุ่ม เน้นข้อมูลที่เกี่ยวกับการรับรู้กระบวนการและผลกระทบในด้านการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาองค์ประกอบของการประเมิน 3 ส่วน คือ สิ่งนำการปฏิบัติ และผลลัพธ์วิธีการประเมินเน้นการบรรยายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ตามที่คาดหวังและเกิดขึ้นจริงและตัดสินคุณค่าโดยเปรียบเทียบมาตรฐานในทัศนะของผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ ส่วนการตัดสินคุณค่าสุดท้ายให้เป็นหน้าที่ของผู้ใช้ผลการประเมิน โดยกำหนดเกณฑ์และพิจารณานำคุณค่าของฝ่ายต่าง ๆ

4) รูปแบบที่เน้นการสร้างสรรค์ของนักประเมิน (Creative model) เป็นรูปแบบที่ใช้หลักการความสอดคล้องการตอบสนองตามสถานการณ์ (Situationally responsive) เน้นผลที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้ (Utilization focused) และให้มีวิธีการที่ยืดหยุ่น (Methodologically flexible) ด้วยการใช้ประบวนการแก้ปัญหาในการปรับเปลี่ยนสถานการณ์และการประเมินให้เหมาะสมกันโดยใช้ความสามารถส่วนตัวของนักประเมินในการเจรจาต่อรอง การมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม เพื่อออกแบบการประเมิน และปรับวิธีการเทคนิคให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น นักประเมินจึงต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกล้าตัดสินใจ กระตือรือร้นว่องไวต่อการ ตอบสนองปรับตัวได้ดี สามารถให้ความรู้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยให้ความเข้าใจในกระบวนการ ประเมินเพื่อแกไข้ ความแตกแยกหรือขัดแย้ง อันเนื่องมาจากการดำเนินงานและการประสานประเมินและใช้ผลการประเมินได้

5) รูปแบบ Transactional (Transactional model) เป็นการรอยร้าว โดยใช้หลักการ บริหารความขัดแย้ง กระบวนการประเมินต้องเริ่มด้วยการประชุมเพื่อการรับทราบปัญหาของกลุ่ม ผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด สร้างเครื่องมือการติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ เกี่ยวกับการรับรู้ปัญหา ความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ปรับเปลี่ยนสิ่งที่ประเมินให้เหมาะสม โดยสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน ติดตามควบคุม ตรวจสอบ และแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นใหม่

6) รูปแบบ Illuminative (Illuminative model) เป็นรูปแบบการประเมินการใช้เทคนิคการสังเกตแบบปลายเปิด เกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญของสิ่งที่ต้องประเมิน เช่น ข้อตกลงเบื้องต้น สถานการณ์แวดล้อม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อสิ่งที่ประเมิน เป็นต้น เพื่อบรรยาย แปลความหมาย และจัดทำเอกสารรายงานที่สอดคล้องเกี่ยวกับผลดีผลเสียของสถานการณ์แวดล้อม นวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่สำคัญ แสวงหาหลักการทั่วไป

7) รูปแบบประชาธิปไตย (Democratic model) เป็นการประเมินเน้นหลักการเกี่ยวกับประชาธิปไตย โดยให้ความสำคัญต่อผู้มีผลประโยชน์จากการดำเนินงานทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน นักประเมินต้องทำหน้าที่ติดต่อเจรจาประสานงานระหว่างแหล่งทุน ผู้บริหาร ผู้รับบริการ ผู้ได้รับผลประโยชน์จากสิ่งที่ประเมิน และประชาชนทั่วไป ตลอดจนทำหน้าที่ศึกษาข้อมูล

ของสิ่งที่ประเมินเสนอและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ การตัดสินคุณค่าและข้อเสนอแนะขึ้นอยู่กับการพิจารณาของผู้เกี่ยวข้องแต่ละฝ่าย

3. กลุ่มที่เน้นตัดสินคุณค่าด้วยวิธีเชิงระบบ เป็นการประเมินที่มุ่งเน้นการใช้วิธีการเชิงระบบ เพื่อให้นักประเมินตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน มี 7 รูปแบบ ดังนี้

1) รูปแบบที่เน้นผู้บริโภค (Consumer oriented model) เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความสำคัญของผู้บริโภค โดยมีแนวคิดว่าด้วยการประเมินมีจุดมุ่งหมายให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริโภคสำหรับการตัดสินใจเลือกกับบริโภคให้คุ้มค่าหรือให้สนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภคผลิตภัณฑ์หรือบริการต่าง ๆ โดยควรตัดสินคุณค่าตามมาตรฐานของผู้บริโภคเป็นสำคัญ ผู้บริโภคอาจเป็นผู้ซื้อสินค้า ผู้ใช้บริการ ผู้เข้าโครงการฝึกอบรม ผู้เลือกสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง ครู และผู้เสียภาษี นักประเมินควรต้องเป็นผู้ประเมินภายนอกที่มีความเป็นอิสระ สามารถให้เสนอทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้ความแตกต่างของบริบททางด้านราคา ความต้องการ คุณค่าของสังคมและ ผลกระทบทางบวกหรือลบที่อาจเกิดขึ้นตามมา

2) รูปแบบพิพากษา (Judicial model) เป็นรูปแบบที่นำวิธีการพิพากษาคดีมาใช้เพื่อให้บรรลุข้อยุติเกี่ยวกับการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน ด้วยการนำสืบพยานหลักฐานของทีมนักประเมิน 2 ฝ่าย ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลของสิ่งที่ประเมินแตกต่างกัน เพื่อเปิดโอกาสให้นักประเมินแต่ละฝ่ายแสดงหลักฐานที่น่าเชื่อถือที่สุดของฝ่ายตน โดยมีการซักถามพยานของตนและฝ่ายตรงกันข้าม ผู้พิพากษาและคณะลูกขุนรับฟังการเสนอข้อเท็จจริง และการสืบสวนพยานจากทีมนักประเมินแต่ละฝ่าย เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ต้องการประเมินและให้จัดทำข้อเสนอแนะ ซึ่งมีแนวคิดว่าการสืบสวนสอบสวนกับมนุษย์ถือว่าเป็นหลักฐานที่สำคัญที่สุด เพราะนอกจากจะได้ข้อเท็จจริงยังสามารถครอบคลุมถึงอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ค่านิยม สีหน้า ท่าทาง ซึ่งสามารถใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อตัดสินคุณค่าที่เหมาะสม

3) รูปแบบรับรองวิทยฐานะ (Accreditation model) เป็นรูปแบบการประเมินที่เกิดจากการตื่นตัวในการรวมกลุ่มของนักวิชาชีพ เป็นสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ เพื่อคุ้มครองพิทักษ์ สิทธิ์การประกอบวิชาชีพของสมาชิก ในขณะเดียวกันสมาคมวิชาชีพได้ทำหน้าที่ในการกำหนดจรรยาบรรณ มาตรฐานของวิชาชีพ การพิจารณาผลงานทางวิชาการ โดยใช้รูปแบบการประเมิน จากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาชีพ ทำการประชุมกำหนดกฎเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติ และใช้เป็นแนวทางในการตัดสินคุณค่าต่าง ๆ

4) รูปแบบอิสระจากจุดมุ่งหมาย (Goal free model) เป็นรูปแบบการประเมินที่พยายามลดความลำเอียงของการประเมินแบบยึดจุดมุ่งหมาย ด้วยการเน้นประเมินที่เกิดขึ้นจริง หรือผลทั้งหมดของสิ่งที่ประเมินทั้งทางบวกและทางลบ โดยให้มีการประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อใช้เกณฑ์หนึ่งในการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน การประเมินแบบอิสระจากจุดมุ่งหมายมี วัตถุประสงค์เพื่อทราบผลทั้งหมด เปรียบเทียบผลของการดำเนินงานเรื่องอื่น ๆ และเพื่อการศึกษา ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาถึงอัตราส่วนของค่าใช้จ่ายกับประสิทธิผลแล้วจึงสรุปผลการดำเนินงานและคุณค่าในภาพรวมของสิ่งที่ประเมิน

5) รูปแบบประเมินประสิทธิผลการฝึกอบรม (Training model) เป็นรูปแบบในการประเมินเหมาะสำหรับการประเมินโครงการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลของการฝึกอบรมว่า

ให้ผลสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและหน่วยงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนา ปรับปรุงโครงการฝึกอบรมหรือตัดสินใจยุติหรือดำเนินการโครงการ ต่อไป โดยการประเมินผลของการฝึกอบรมเป็น 4 ขั้น ตามลำดับขั้น คือ การประเมินปฏิกิริยา ซึ่งเป็นความรู้สึกการตอบสนองต่อโครงการของผู้เข้ารับการอบรม เช่น หลักสูตร เนื้อหา สาระ วิทยากร เอกสาร สถานที่ โสตทัศนอุปกรณ์ และระยะเวลา เป็นต้น การประเมินการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการอบรม เช่น การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทัศนคติ และทักษะก่อนหลัง การฝึกอบรม เป็นต้น การประเมินพฤติกรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการ อบรม เมื่อผู้เข้ารับการอบรมกลับไปปฏิบัติงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก่อนหลังการ ฝึกอบรม และหลังจากกลับไปปฏิบัติงาน เป็นต้น การประเมินผลลัพธ์ต่อองค์การ เป็นการประเมินผลลัพธ์หรือผลกระทบที่เกิดต่อองค์การอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ เข้ารับการอบรม เช่น การลดลงของปัจจัยเสี่ยงการเพิ่มขึ้นของผลผลิตและประสิทธิผล เป็นต้น

6) รูปแบบที่ยึดทฤษฎี (Theory bease model) เป็นการประเมินรูปแบบอิงการขับเคลื่อนทางทฤษฎีโดยใช้ทฤษฎีช่วยในการตัดสินว่าสิ่งที่ประเมินประสบความสำเร็จ เพราะ ปัจจัยใดเป็นสาเหตุเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะสำหรับพัฒนาสิ่งที่ประเมินได้อย่างชัดเจน โดยมีทฤษฎี รองรับ ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นรูปแบบที่ใช้เพื่อการประเมินเชิงสาเหตุ เพื่อทราบว่าผลที่ได้มีปัจจัย หรือตัวแปรใดทำให้ผลการประเมินเป็นเช่นนั้น สามารถแก้ไขหรือพัฒนาสิ่งประเมินได้อย่างตรงจุดต่อไป รูปแบบที่ยึดทฤษฎีมีแนวโน้มวาจะได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นในอนาคต

7) รูปแบบมูลค่าเพิ่ม (Value added model) เป็นการประเมินที่เน้นผลลัพธ์ที่เป็นมูลค่าเพิ่ม ซึ่งเป็นการติดตามผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ (Outcomes monitoring) เพื่อการประเมินความงอกงาม พัฒนาการหรือคะแนนเพิ่ม โดยใช้แบบสอบมาตรฐานเป็นเครื่องมือติดตามประเมินความก้าวหน้า แนวโน้มของผลสัมฤทธิ์ พัฒนาการของระบบการศึกษาสถานศึกษาหรือผู้เรียนในระดับชั้นต่าง ๆ โดยประเมินอย่างต่อเนื่องว่ามีพัฒนาการเพิ่มขึ้นและใช้เปรียบเทียบเพื่อจัดกลุ่มคุณภาพของสิ่งนั้น ๆ พร้อมทั้งจัดทำรายงานข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาระบบการศึกษาหรือ สิ่งที่ประเมิน

4. กลุ่มที่เน้นตัดสินคุณค่าด้วยวิธีเชิงธรรมชาติ รูปแบบการประเมินเน้นการใช้วิธีเชิงธรรมชาติ เพื่อให้นักประเมินต้องตัดสินคุณค่าสิ่งที่ประเมิน มี 5 รูปแบบ ดังนี้

1) รูปแบบ Effective (Effective model) เป็นรูปแบบที่มีแนวทางการประเมินที่พยายามเพิ่มโอกาสของการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ เป็นวิธีที่ผสมระหว่างแนวคิดการประเมินแบบตอบสนองความต้องการของผู้ใช้สารสนเทศกับวิธีการประเมินแบบธรรมชาติ ซึ่งเน้นวิธีการที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ โดยเริ่มต้นจากการที่ต้องระบุผู้อยู่ในข่ายที่ใช้สารสนเทศจากการประเมินระบบองค์ประกอบที่ต้องการประเมินกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินให้ชัดเจน จากนั้นจึงเก็บรวบรวมข้อมูลให้ครอบคลุมประเด็นปัญหา เพื่อตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน

2) รูปแบบศิลปวิจารณ์ (Art criticism model) เป็นรูปแบบของการประเมินตามหลักการของศิลปวิจารณ์มาใช้ โดยมีแนวคิดการวิพากษ์วิจารณ์ เป็นการใช้วิจารณญาณ ในการบรรยายคุณภาพสิ่งประเมิน ตีความหมายคุณภาพ ออกมาเชิงประจักษ์ตามการรับรู้ของผู้เชี่ยวชาญและประเมินตัดสินคุณค่า แนวทางของการประเมินรูปแบบศิลปวิจารณ์ ประกอบด้วยศิลปการรับรู้ที่

เชี่ยวชาญ ซึ่งเกิดจากการฝึกฝนและประสบการณ์ กับศิลปะในการตัดสินคุณภาพด้วยการถ่ายทอดความรู้สึกที่ชำนาญแล้ว เพื่อสะท้อนคุณค่าของสิ่งที่ต้องการออกมา วิธีการประเมินศิลปวิจารณ์จึงขึ้นอยู่กับระดับความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และการฝึกฝนที่เหมาะสมกับนักประเมิน เพื่อให้ไวต่อการรับรู้ที่ไว และสามารถสะท้อนคุณค่าของสิ่งที่ประเมินออกมาได้อย่างถูกต้อง

3) รูปแบบยึดสภาพจริง (Authentic model) เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง เพื่อแก้ข้อจำกัดของการทดสอบ เช่น การประเมินตามสภาพปัญหาตามจริงเกี่ยวกับความคิด การทำงานร่วมกัน ชิ้นงาน งานเขียน แฟ้มสะสมงาน และทักษะชีวิต เป็นต้น โดยการพิจารณาการติดสินตามมิติระดับคุณภาพ ซึ่งส่วนมากใช้ 5 ระดับ คล้ายคลึงกับมาตราส่วนประมาณค่า แต่มีรายละเอียดแต่ละระดับชัดเจน ซึ่งเป็นระดับมาตรฐานที่ยอมรับสำหรับใช้เปรียบเทียบภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม

4) รูปแบบ Constructive (Constructive model) เป็นการประเมินรูปแบบเน้นการสร้างความร่วมมือจากทุกฝ่ายหรือตอบสนองผู้ที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย โดยมีแนวคิดว่าความจริงไม่ใช่สิ่งสากลที่ยังยืน เป็นเพียงปฏิบัติการตามอัตวิสัยของผู้เกี่ยวข้องเท่านั้น ผู้ประเมินจึงมีบทบาทในการควบคุมการประเมินและดำเนินการประเมินร่วมกับผู้เกี่ยวข้องที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายให้ มีฉันทามติร่วมกัน ผู้เกี่ยวข้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดประเด็นการประเมิน ตลอดให้ความเห็นชอบต่อวิธีการประเมิน ส่วนผู้ประเมิน มีหน้าที่ให้ความรู้และสร้างจิตสำนึกให้เกิดพลังของความร่วมมือที่จะพัฒนาสังคม กลุ่ม และตนเอง การประเมินตามรูปแบบสามารถนำไปประยุกต์ เมื่อผู้ประเมินและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเห็นด้วย และตกลงใจที่ร่วมมือกันเป็นฉันทามติ โดยผู้ประเมินต้องมีคุณธรรมและบารมี เป็นที่ยอมรับทุกฝ่าย

5) รูปแบบเสริมพลังอำนาจ (Empowerment model) เป็นรูปแบบการประเมินที่มีแนวคิดว่าการประเมินเป็นการสร้างความร่วมมือจากทุกฝ่าย การประเมินตามมุ่งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตั้งแต่ผู้ที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด ให้มาร่วมกันดำเนินงานจนเกิดเป็นพลังความรู้ ความเข้าใจ การประเมินและสามารถดำเนินการประเมินได้เอง ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจกับการประเมินแบบสร้างความร่วมมือจากทุกฝ่ายอยู่ที่การประเมินแบบสร้างความร่วมมือจากทุกฝ่าย ผู้ประเมินมีบทบาทของการควบคุมการ ประเมินและดำเนินการประเมินจนเกิดการยอมรับการประเมินและผลการประเมินร่วมกัน แต่การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ ผู้ประเมินมีบทบาทเป็นผู้แนะนำ อำนวยความสะดวก ช่วยเหลือเชิง เทคนิคและสร้างพลังการประเมินร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง

พรทิพย์ สุวรรณกุล (2553, หน้า 21-22) ได้กล่าวถึงแนวทางของการตรวจสอบรูปแบบ โดยแบ่งการตรวจสอบรูปแบบ ออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1) การทดสอบโดยการพิสูจน์ หรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งใช้ในการทดสอบรูปแบบทางวิทยาศาสตร์และการตรวจสอบรูปแบบทางคณิตศาสตร์

2) การทดสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเป็นการทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติหรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับ หรือการปฏิเสธรูปแบบ และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ การทดสอบรูปแบบบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้เนื่องจากข้อจำกัดต่าง ๆ

Eisner (1976, pp. 19 -193) ได้เสนอแนวความคิดของการประเมินตรวจสอบรูปแบบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ตรวจสอบรูปแบบ ดังนี้

1) การตรวจสอบประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นการเน้นการวิเคราะห์ และวิจารณ์อย่างลึกซึ่งในเฉพาะประเด็นที่นำมาพิจารณาเท่านั้น ซึ่งไม่มีจำเป็นที่ต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจแต่เป็นการผสมผสานของปัจจัยต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน และพิจารณาตามวิจารณญานของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพและประสิทธิภาพหรือตามความเหมาะสมของสิ่งที่ต้องการทำการประเมินตรวจสอบรูปแบบ

2) การตรวจสอบประเมินเฉพาะทางการประเมินลักษณะเฉพาะทางได้มีการพัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะที่มีความละเอียดอ่อนอย่างลึกซึ่งในการประเมิน และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในระดับสูงเป็นผู้วินิจฉัย ซึ่งต้องใช้ความรู้และความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง

3) ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบประเมิน ของการประเมินรูปแบบให้ความเชื่อถือแก่ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ความเชื่อมันแก่ผู้ทรงคุณวุฒิ ว่าเป็นผู้ที่มีความเที่ยงธรรมและเป็นผู้ที่มีดุลพินิจที่ดี

4) รูปแบบที่มีความยืดหยุ่น ในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิทำการประเมินตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน ด้วยการกำหนดประเด็นสำคัญที่ควรนำมาทำการพิจารณามีการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลการประมวลผลข้อมูลการวินิจฉัยของข้อมูลตลอดจนกำหนดวิธีการนำเสนอตามความถนัดของผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำการประเมิน

นอกจากนี้ มีการตรวจสอบการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นวิธีการประเมินวิธีหนึ่งที่นิยมนำมาใช้ในการประเมินรูปแบบ เพื่อเป็นการตรวจสอบความเหมาะสม โดยยึดหลักการตัดสินร่วมกันของผู้เชี่ยวชาญ

McMillan, and Schumacher (2001, pp. 530-531, อ้างถึงใน สุรีย์มาศ สุขกสิ, 2549, หน้า 56-59) ได้กล่าวถึงมาตรฐานการประเมิน ในปี ค.ศ. 1981 คณะกรรมการด้านมาตรฐานสำหรับการประเมินผลทางการศึกษา (Joint committee on standards for educational evaluation) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนของสมาคมวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา ศึกษานิเทศก์ ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา ได้พิจารณาร่วมกันพัฒนา และกำหนดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมินผล ระบบแผนงาน โครงการ วัสดุอุปกรณ์ และรูปแบบต่าง ๆ โดยคณะกรรมการได้พัฒนาเกณฑ์ที่มีคุณภาพสำหรับการประเมินผล ประกอบด้วย มาตรฐาน 4 ด้าน ดังนี้

1) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility standard) เป็นมาตรฐานเพื่อให้มันใจว่าการประเมินผลจะสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้ประเมินได้ข้อมูลตามต้องการ มุ่งเน้นในด้านของผลการประเมินที่ต้องให้ข้อมูลหรือสารสนเทศตามที่ผู้ใช้ผลของการประเมินต้องการ และนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานได้ โดยการพัฒนานำมาตรฐานทางด้านความเป็นประโยชน์ไปใช้ ควรมีความชัดเจนในความต้องการของผู้นำข้อมูลไปใช้ ผู้ประเมินต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ ขอบเขตและการเลือกสารสนเทศควรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการประเมินสอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจของผู้นำไปใช้ และการอธิบายผลการประเมิน ต้องมีความเป็นเหตุเป็นผลและเชื่อถือได้ มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ ประกอบด้วย

1.1) การระบุผู้นำไปใช้ (Audience identification) การประเมินผลมีความจำเป็นต้องรับฟังข้อมูลจากผู้นำไปใช้ประโยชน์โดยตรงกับเรื่องที่ต้องการประเมิน และควรระบุให้ชัดเจนถึงความต้องการของผู้นำไปใช้โดยตรง ผู้ใช้ผลการประเมินหรือผู้ที่จะนำผลการประเมินไปใช้ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องต้องได้รับการระบุไว้หรือได้รับการกำหนดไว้ เพื่อสามารถบ่งชี้ความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมินได้ ผู้ประเมินต้องระบุผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินได้ ครบถ้วน เพื่อให้ผู้ประเมินได้ประเด็นที่สมบูรณ์ของการประเมิน

1.2) ความเชื่อถือได้ของผู้ประเมินผล (Evaluation credibility) ผู้ที่ต้องดำเนินการประเมินผลต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้รับความไว้วางใจ (Trustworthy) และมีศักยภาพที่ สามารถดำเนินการประเมินผลได้ เพื่อให้ผลการวิจัยเป็นที่ยอมรับ ควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีความรู้ความสามารถในการดำเนินการประเมินผล เพื่อให้ผลที่ได้จากการประเมินบรรลุถึงความน่าเชื่อถือสูงสุดและเป็นที่ได้รับการยอมของผลการประเมิน

1.3) ขอบเขตและเลือกสารสนเทศ (Information scope and selection) ขอบเขตสารสนเทศควรต้องระบุคำถามเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินและควรตอบสนองกับความต้องการและความสนใจของผู้นำผลการประเมินไปใช้สารสนเทศที่ได้รับการคัดเลือกต้องสามารถช่วยในการตอบคำถามที่เกี่ยวกับสิ่งที่มุ่งประเมิน โดยสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้ที่นำผลของการประเมินไปใช้ประโยชน์

1.4) การตีความหมายที่มีคุณค่า (Valuation interpretation) หลักการเหตุผลและกระบวนการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการตีความหมายของผลการประเมิน ควรต้องอธิบายด้วยความ ระมัดระวัง เชื่อถือได้ เพื่อนำไปสู่คุณค่าของการประเมิน โดยผลที่ได้จากกระบวนการประเมินและความเป็นเหตุเป็นผลที่ใช้ในการแปลผลที่ได้จากการค้นพบในการประเมินต้องอธิบายด้วยความรอบครอบและมีความชัดเจน เพื่อให้การตัดสินคุณค่าของความเป็นประโยชน์เป็นไปได้อย่างชัดเจนของผลการประเมิน

2. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility standard) เป็นมาตรฐานเพื่อให้แน่ใจว่าการประเมินผลการประเมินเป็นจริง ประหยัด และข้อความที่มีความเหมาะสม มาตรฐานความเป็นไปได้ ประกอบด้วยการดำเนินงานที่มีการปฏิบัติ ความสามารถ และประสิทธิผล การนำมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ไปใช้ กระบวนการประเมินต้องมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การมีส่วนร่วมวางแผนการประเมิน ผลการประเมินมีประสิทธิผลและคุ้มค่ากับค่าใช้จ่าย มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ประกอบด้วย

2.1) ขั้นตอนวิธีการที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Practical procedure) ในกระบวนการประเมินต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินการและได้รับสารสนเทศที่เพียงพอ โดยต้องทำให้เกิดอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการดำเนินการน้อยที่สุด

2.2) มีความเท่าทันต่อบรรยากาศทางการเมือง (Political viability) ในการประเมินควรได้รับการวางแผนและมีการดำเนินการที่เกิดได้จากการมีส่วนร่วมของกลุ่มต่าง ๆ ที่ได้เกี่ยวข้องในองค์การ เพื่อให้เกิดความร่วมมือการป้องกันไม่ให้การประเมินเกิดความลำเอียง เพราะหากว่าการประเมินเกิดความลำเอียงจะทำให้ผลการประเมินผิดไปจากความเป็นจริง หรืออาจจะทำให้ผลการประเมินไม่ถูกต้อง

2.3) มีประสิทธิผลและความคุ้มค่า (Cost effectiveness) การประเมินผลควรต้องมีประสิทธิผลและให้สารสนเทศที่มีคุณค่าอย่างเพียงพอและคุ้มค่ากับค่าใช้จ่าย

3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety standard) เป็นมาตรฐานที่ได้ใช้สำหรับเพื่อการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ จริยธรรม และจะต้องคำนึงถึงสวัสดิการของ ผู้เกี่ยวข้องและผู้ได้รับผลกระทบจากผลการประเมินมาตรฐาน ข้อตกลงที่เป็นทางการ ข้อขัดแย้งที่ น่าสนใจซึ่งต้องเปิดเผยให้สาธารณะมีสิทธิรับรู้ได้ตามสิทธิ์ และปฏิกิริยาร่วมกันของมนุษย์และควรมีการรายงานผลด้วยความยุติธรรม การนำมาตรฐานด้านความเหมาะสมไปใช้ ในการรายงาน ผลการประเมินข้อมูลควรมีความสมบูรณ์ โดยสามารถบอกถึงจุดแข็งและข้อจำกัดที่ได้จากการประเมินและกระบวนการประเมินผลต้องประเมินด้วยความยุติธรรม มาตรฐานด้านความเหมาะสม ประกอบด้วย

3.1) การประเมินเป็นธรรมและมีความสมบูรณ์ (Complete and fair assessment) ในรายงานการประเมินข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบและบันทึก ต้องบอกถึงจุดแข็งและข้อจำกัดที่ได้จากการประเมิน เพื่อให้จุดแข็งได้รับการพัฒนาให้เด่นขึ้น และขณะเดียวกนข้อจำกัดควรต้องได้รับการปรับปรุง ความเอาใจใส่ข้อขัดแย้ง (Conflict of interest) ความขัดแย้งของกลุ่มบุคคลเป็นสิ่งที่ควรยอมรับด้วยความจริงใจและเปิดเผยต่อกัน ทั้งนี้ไม่ควรที่จะนำความขัดแย้งไปใช้ในกระบวนการและผลลัพธ์ของการประเมิน

4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy standard) เป็นมาตรฐานที่ต้องให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของการปฏิบัติที่กำหนดคุณค่า ได้กำหนดว่า วิธีการที่ใช้ในการประเมินควรต้องมีความถูกต้อง โดยผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ให้สารสนเทศที่มีความเชื่อถือได้ สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้จริงมีความเที่ยงตรง แหล่งข้อมูลมีความเชื่อถือได้ โดยให้ข้อมูลตามความเป็นจริง ใช้วิธีวิเคราะห์และเสนอผลการประเมินที่ถูกต้องไม่ลำเอียง มีความเป็นปรนัย การนำมาตรฐานด้านความถูกต้องไปใช้ควรใช้วิธีการประเมินผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัดแหล่งข้อมูล และสารสนเทศเชื่อถือได้มีการรายงานผลที่ชัดเจน และตรวจสอบได้ มาตรฐานด้านความถูกต้อง ประกอบด้วย

4.1) การบรรยายงาน (Program documentation) สิ่งที่ต้องการประเมินอาจจะเป็นแผนงานหรือโครงการ ควรต้องได้รับการบรรยายอย่างชัดเจนและถูกต้อง เพื่อให้แผนงานหรือ โครงการมีการบ่งชี้อย่างชัดเจน

4.2) การวิเคราะห์บริบท (Context analysis) บริบทของสิ่งที่ต้องการประเมินต้องได้รับการตรวจสอบว่ามีรายละเอียดอย่างเพียงพอ บริบทต้องมีอิทธิพลต่อสิ่งที่ต้องการประเมิน

4.3) การบรรยายเป้าหมายและวิธีดำเนินการ (Described purposes and procedures) เป้าหมายและกระบวนการของการประเมินควรได้รับการบรรยายอย่างชัดเจน เพื่อทำให้เกิดความสะดวกและความชัดเจนต่อการกำกับติดตาม

4.4) สารสนเทศที่มีความเที่ยง (Reliable information) ความเที่ยงของสารสนเทศต้องได้รับการพัฒนาหรือต้องเลือกใช้ลักษณะที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าสารสนเทศที่ได้รับมีความเชื่อถือได้หรือมีความตรงเพียงพอ โดยสามารถวัดได้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด สรุปได้ว่า การตรวจสอบประเมินรูปแบบเป็นการตรวจประเมินรูปแบบที่ได้สร้างขึ้นมา โดยการใช้วิธีและกระบวนการที่เหมาะสมในการตรวจประเมินรูปแบบ ซึ่งการตรวจสอบ ประเมินรูปแบบเป็นการ

ตรวจสอบประเมิน โดยการพิสูจน์หรือการตรวจสอบโดยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ โดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบรูปแบบ หรือการ ตรวจประเมินรูปแบบด้วยการจัดการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ตามกรอบการประเมินรูปแบบ 4 ด้าน ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ และด้านความถูกต้อง

2.2 แนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ

องค์การ (Organization) เป็นหน่วยทางสังคมที่ประกอบด้วยมนุษย์หลายๆ คนที่อยู่ร่วมกันเพื่อกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันองค์การจึงมีความเคลื่อนไหวมีพฤติกรรมและมีปฏิบัติสัมพันธ์โต้ตอบไปมาระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2.2.1 ความหมายขององค์การ

นักทฤษฎีองค์การได้นิยามความหมายของคำว่า “องค์การ” Organization) ไว้หลายท่านมีความหมายใกล้เคียงกัน ดังนี้

ยุรพร ศุทธรัตน์ (2552) ให้ความเห็นว่า องค์การที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องโดยผ่านสมาชิกขององค์การทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จากทั้ง ภายในและภายนอกองค์การเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนารวมทั้งเกิดความได้เปรียบและองค์การสามารถอยู่รอดได้

เปี่ยมพงศ์ นุยบ้านด่าน (2553) ได้ให้ความหมายของ Learning organization ว่าเป็นองค์การที่คนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์การเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับ การยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์การที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ ไปด้วยกันทั้งองค์การ

ภาคภูมิ ฤกขะเมธ (2555) ให้ความเห็นว่า องค์การที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองได้ ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถตอบสนองกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งตอบสนองต่อประสบการณ์ที่ผ่านมาด้วยการเรียนรู้ข้อผิดพลาดและนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์การ ด้วยการเสริมพลังให้กับสมาชิกในองค์การทุกคนในการคิดค้นความรู้ ผลิตภัณฑ์และกระบวนการใหม่ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

อะมิไต เอทไซออนนิ (Amitai Etzioni, 1964) ให้ความหมายว่าองค์การ หมายถึงหน่วยสังคมหรือกลุ่มบุคคลที่ตั้งขึ้นอย่างจงใจเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่แน่นอนอย่างใด**อย่างหนึ่ง**

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber, 1966) กล่าวว่า องค์การ คือ หน่วยสังคม หรือหน่วยงานซึ่งมีกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

เชสเตอร์ ไอ บานาร์ด (Chester I. Bamard, 1970) ให้ความหมายขององค์การไว้ในหนังสือชื่อ The Function of the Executive ซึ่งตีพิมพ์เมื่อปี ค.ศ. 1970 สรุปได้ว่า องค์การ คือระบบที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีจิตสำนึกร่วมกัน

ทาลคอตต์ พาร์สัน (Talcott Parsons, 1970) ให้ความเห็นว่า บรรดาระบบประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันทำงานทุกชนิดของมนุษย์จัดเป็นองค์การได้ทั้งนั้น

แคทซ์และคาห์น (Daniel Katz and Robert L. Kahn, 1978) ให้ความหมายว่า องค์การ คือ ระบบเปิดที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนต่อเนื่องซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation) และสิ่งส่งออกหรือผลผลิต (Output)

วอร์เรน บี บราวน์ และเดนนิส เจ โมเบิร์ก (Warren B. Brown and Dennis J. Moberg, 1980) อธิบายว่า องค์การเป็นสถาบันส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะด้านและมีโครงสร้างที่เป็นปัจจัยนำเข้าสู่ระบบการเปลี่ยนแปลง เพื่อปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตหรือปัจจัยส่งออกที่พึงประสงค์

ไมเคิล เอช เมสคอน และคนอื่น ๆ (Michael H. Mescon and Others, 1985) อธิบายว่า องค์การประกอบด้วยบุคคลอย่างน้อยสองคนขึ้นไปซึ่งรวมกันเข้าเป็นกลุ่มมีวัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นผลประโยชน์ของสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิกของกลุ่มจะเต็มใจเข้ามาร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมดังกล่าว

จากความหมายขององค์การสรุปได้ว่า องค์การ คือ การรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะดำเนินกิจกรรมร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้โดยมีการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมต่าง ๆ นอกจากนี้องค์การยังมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์การจึงมีลักษณะเป็นระบบเปิดที่ประกอบด้วยสิ่งที่นำเข้า เช่น วัสดุอุปกรณ์ แรงงาน เงินทุน กระบวนการเปลี่ยนแปลงสิ่งนำเข้าให้เป็นสิ่งที่ส่งออก เช่น วิธีการและเทคนิคในการจัดการและสิ่งส่งออก เช่น ผลผลิตหรือการบริการ

2.2.2 ลักษณะขององค์การ

นักการศึกษาหลายท่านได้วิเคราะห์ลักษณะองค์การในแง่มุมที่ต่างกันจำแนกออกเป็นลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

ลักษณะที่ 1 องค์การเป็นกลุ่มของบุคคล ลักษณะนี้มีองค์การว่าเป็นกลุ่มของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่า คนเพียงคนเดียวไม่สามารถจะกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนได้ ทั้งนี้เพราะขาดกำลัง ความสามารถ เวลา ศักยภาพที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นบุคคลจึงต้องแสวงหาความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลอื่นเพื่อรวมกำลังการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานมีกฎระเบียบกำหนดไว้ในโครงสร้าง ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน

ลักษณะที่ 2 องค์การเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ ลักษณะนี้มององค์การว่าเป็นกรอบของความสัมพันธ์ที่กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบไว้แน่นอน นับว่าเป็นการมององค์การในลักษณะนิ่งคงที่ (Static) แต่ในสภาพเป็นจริง องค์การเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา และองค์การยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากกรอบความสัมพันธ์ ซึ่งได้แก่ ปัจเจกบุคคล กระบวนการทำงาน เป้าหมาย และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น

ลักษณะที่ 3 องค์การเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการก็คือ การจัดองค์การซึ่งเป็นกระบวนการที่นำปัจจัยต่าง ๆ ทางการ

บริหาร เช่น บุคคล งบประมาณ ที่ดิน และวัตถุ มารวมกันอยู่เป็นระบบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ลักษณะที่ 4 องค์การเป็นกระบวนการ ลักษณะนี้มององค์การว่าเป็นกระบวนการในการจัดกลุ่มของงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงไว้กลุ่มเดียวกัน มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด โดยมีการระบุความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ รวมทั้งมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การ ให้ร่วมใจกันทำงานให้บังเกิดประสิทธิผลสูงสุด เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ลักษณะที่ 5 องค์การเป็นระบบ ลักษณะนี้มององค์การว่า มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ระบบนี้จะประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลงและผลผลิต โดยจะมีข้อมูลป้อนกลับไปสู่ที่มาเป็นปัจจัยนำเข้าต่อไป ลักษณะนี้จึงกล่าวได้ว่าเป็นองค์การระบบเปิด

จากความหมายดังกล่าว ลักษณะขององค์การจึงสรุปได้ว่า หมายถึง องค์การว่าเป็นกลุ่มของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกันมีโครงสร้างเป็นกรอบของความสัมพันธ์ที่กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในการจัดองค์การซึ่งเป็นกระบวนการที่นำปัจจัยทางการบริหาร เช่น บุคคล งบประมาณ ที่ดิน และวัตถุ มารวมกันอยู่เป็นระบบ โดยระบุความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่

2.2.3 วงจรชีวิตขององค์การ

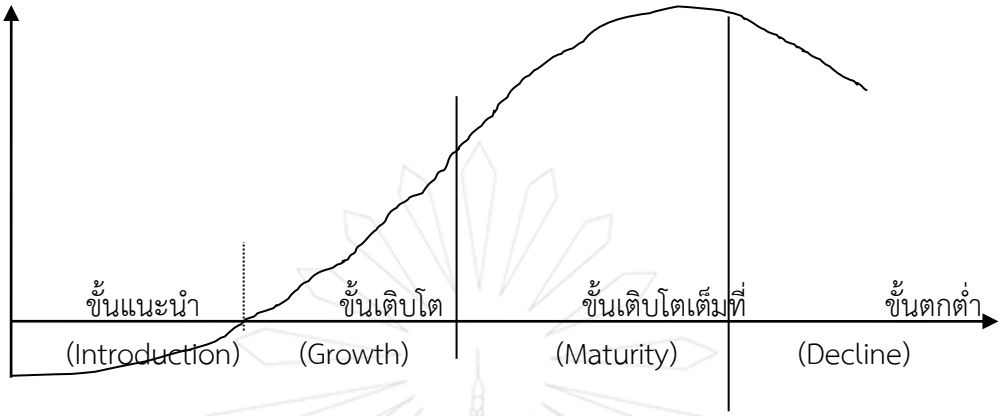
วงจรชีวิตขององค์การ (Organization Life Cycle) องค์การถือว่าเป็นสิ่งมีชีวิตเช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตชนิดอื่น เนื่องจากองค์การมีพัฒนาการตามขั้นตอนของวงจรชีวิตซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้น ดังนี้

1) ขั้นแนะนำ (Introduction) เป็นช่วงที่องค์การเริ่มก่อตั้ง ถือว่ายังอยู่ในระยะอ่อนแอและต้องการการประคับประคองเป็นอย่างมากเพื่อให้องค์การอยู่รอด ระบบงานภายในอาจยังไม่เป็นระบบระเบียบที่ลงตัวหากได้รับผลกระทบจากสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ อาจทำให้ต้องเลิกกิจการไปในระยะนี้ได้แต่ถ้าอยู่รอดองค์การก็จะก้าวหน้าไปสู่ขั้นเติบโตต่อไป

2) ขั้นเติบโต (Growth) เข้าสู่ช่วงระยะที่ 2 ที่องค์การเริ่มเข้มแข็งขึ้น เริ่มสามารถเลี้ยงตนเองได้ และกำลังก้าวไปข้างหน้าด้วยการเพิ่มตลอดขยายฐานลูกค้าและมีผลกำไรเข้าสู่กิจการ ณ จุดนี้ผู้บริหารอาจมองไปข้างหน้าเพื่อที่จะขยายกิจการตามโอกาสที่เกิดขึ้น

3) ขั้นเติบโตเต็มที่ (Maturity) เป็นช่วงที่องค์การเจริญเติบโตที่ซึ่งสามารถครองส่วนแบ่งตลาดได้มากกว่าระยะอื่น ๆ และเป็นระยะที่กำลังมองหาทางเลือก

4) ระยะตกต่ำ (Decline) ถือเป็นระยะที่องค์การเริ่มมีปัญหาทำให้ยอดขายหรือลูกค้าเริ่มลดลงเรื่อย ๆ ในระยะนี้ผู้บริหารต้องหาทางแก้ไขปัญหาให้ได้ ถ้าสามารถแก้ไขปัญหาสำเร็จ วงจรชีวิตขององค์การก็จะปรับสูงขึ้นได้ แต่ถ้าองค์การเผชิญปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้จนกระทั่งองค์การไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้องค์การก็จะตายไปเปรียบได้กับสิ่งมีชีวิตที่มีการเกิดและตายซึ่งเป็นของคู่กัน ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 วงจรชีวิตขององค์การ (Organization Life Cycle)
ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545)

2.3 แนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

1) ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาของแนวคิด “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เริ่มมาจากงานเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ ของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาด้านการศึกษาและพฤติกรรมขององค์การของมหาวิทยาลัย Harvard ดังจะเห็นได้จากผลงานที่เขียนร่วมกับ Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่งสถาบัน MIT ในปี ค.ศ.1978 ในหนังสือ Organization Learning : A Theory of Action Perspective ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกที่กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกใช้คำว่า “การเรียนรู้องค์การ” (Organization Learning หรือ OL) หมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ ส่วนคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการ และได้เผยแพร่ในประเทศอเมริกา และในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการนั้นได้เผยแพร่ในประเทศอังกฤษเมื่อ ปี ค.ศ. 1988 (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548)

ต่อมาในปี ค.ศ.1990 บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีผลงานเผยแพร่เป็นที่ยอมรับกันมาจนถึงปัจจุบันก็คือ Peter M. Senge ศาสตราจารย์แห่งสถาบัน MIT ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งศูนย์การเรียนรู้องค์การในสถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐ Massachusetts (Massachusetts Institute of Technology Center of Organizational Learning) โดยตั้งขึ้นมาเพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ ตลอดจนเผยแพร่แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ มีผลงานที่เป็นหนังสือและนิยมอ่านกันอย่างแพร่หลายคือThe Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization โดยในหนังสือเล่มนี้ Peter M. Senge ใช้คำว่า Learning Organization (องค์การแห่งการเรียนรู้) แทนคำว่า Organizational Learning (การเรียนรู้องค์การ) ซึ่งเป็นหนังสือที่กล่าวถึงพื้นฐานของวินัย 5 ประการที่จะนำไปสู่

องค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงทฤษฎี (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548) โดยเชื่อว่าคนยิ่งเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป และองค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปโดยไม่มีที่สิ้นสุด (Peter M. Senge, 1990)

ยุรพร ศุทธรัตน์ (2552) เลือกใช้คำว่า องค์การเพื่อการเรียนรู้ คือ องค์การที่สามารถเรียนรู้ได้ อย่างต่อเนื่องโดยผ่านสมาชิกขององค์การทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอก องค์การเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนา รวมทั้งเกิดความได้เปรียบและองค์การสามารถอยู่รอด ได้ โดยได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เนื่องจากองค์การแห่งการ เรียนรู้มีลักษณะที่แตกต่างจากองค์การทั่วไปในหลายด้าน เช่น การที่สมาชิกในองค์การมีการเรียนรู้อยู่ ตลอดเวลา การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนรู้ มีการแบ่งปันความรู้ เป็นต้น การที่ องค์การจะพัฒนาเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจะมีลักษณะที่เป็นลักษณะเด่นเฉพาะของแต่ละองค์การ โดยได้ทำการสรุปลักษณะดังกล่าวเป็น 6 ด้าน คือ

คุณลักษณะที่สำคัญประการแรก เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์การหรือคุณค่าทางวัฒนธรรม (Cultural Values) ลักษณะสำคัญประการหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ การมีคุณค่าทางวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และการนำความรู้ที่มีมาแบ่งปันกับสมาชิกในองค์การ และประยุกต์ความรู้นั้น ๆไปใช้ได้อย่างเหมาะสมถูกต้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ การแก้ปัญหา และการทำกิจการต่าง ๆ ในองค์การโดยทั่วไปล้วนได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมองค์การทั้งสิ้น ซึ่งจะ อยู่เป็นวงจรกับการเรียนรู้ กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การอาจทำให้เกิดการเรียนรู้หรืออาจจะถูกสร้าง จากการเรียนรู้ก็ได้ วัฒนธรรมในแต่ละองค์การจะมีความชัดเจนในตัวเองในเรื่องของการควบคุม ความคิดและความต้องการ และการมีรูปแบบของพฤติกรรม ดังนั้น วัฒนธรรมจึงประกอบด้วยการ แบ่งปันความเชื่อ ความคิด การปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งจะมีผลต่อการกระทำขององค์การและวัฒนธรรม องค์การก็สามารถใช้เป็นสิ่งทำนายการกระทำขององค์การได้ วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจะสะท้อน ออกมาให้เห็นในรูปแบบการท างานประจำวันขององค์การ โดยที่วัฒนธรรมในแต่ละองค์การจะถูก สร้างมาจากแหล่งต่าง ๆ เช่น พื้นฐานทางการศึกษาของสมาชิกแต่ละคนในองค์การ ประสบการณ์ใน การทำงานของทั้งบุคคลและองค์การ ตลอดจนเหตุการณ์ในอดีต เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงหรือการ เรียนรู้ในองค์การก็มักจะเกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างวัฒนธรรม รวมทั้งธรรมเนียมการปฏิบัติ และระบบความเชื่อด้วย สำหรับการพัฒนาองค์การเพื่อไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น มีค่านิยม ทางวัฒนธรรมหลายประการที่ผู้นำจะต้องปลูกฝังลงในองค์การ ค่านิยมทางวัฒนธรรมหนึ่งที่สำคัญคือ การสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และวัฒนธรรมในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

ลักษณะที่สำคัญประการที่ 2 คือ ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่นของผู้บริหารและการให้ อำนาจ (Leadership Commitment and Empowerment) ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จขององค์การ และองค์การเองก็ได้รับผลกระทบอย่างมากจากตัวผู้นำองค์การ โดยเฉพาะในเรื่องทางความคิด เช่น วิสัยทัศน์ รูปแบบการนำ และการจูงใจที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ ในองค์การเกิดขึ้น และการจัดการให้สมาชิกในองค์การดำเนินตามแนวทางที่ต้องการ รูปแบบการเป็นผู้นำในองค์การในปัจจุบันนั้นจึงเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยส่วนหนึ่งเป็นผล

มาจาก สภาพแวดล้อมทางการบริหารขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งท้าทายให้ ผู้นำต้องเป็นที่ไว้วางใจและเชื่อถือได้ มีความซื่อสัตย์ และมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะจัดการกับหน้าที่ การงาน ตลอดจนชีวิตครอบครัวและความสัมพันธ์ทางสังคม อย่างไรก็ตาม องค์การในปัจจุบันผู้นำ ไม่ได้หมายถึงแต่เฉพาะพนักงานในระดับบริหารเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงสมาชิกทุกระดับและทุกคน ในองค์การที่สามารถจะมีภาวะการเป็นผู้นำได้จากตำแหน่งที่ตนเองเป็นอยู่ และในแต่ละสถานการณ์ที่ ต้องเผชิญ ดังนั้น การเป็นผู้นำในองค์การสมัยใหม่ หรือองค์การแห่งการเรียนรู้นี้จึงถือเป็นทักษะที่ สำคัญประการหนึ่ง

ลักษณะที่สำคัญประการที่ 3 คือ การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารเป็นกระบวนการหนึ่งที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การขึ้นอยู่กับระบบการสื่อสารขององค์การนั้น รูปแบบขององค์การสมัยใหม่ที่ดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรงนี้ มักจะเป็นองค์การในแนวราบ ซึ่งเหตุผลพื้นฐานของการจัดองค์การในแนวราบก็คือ เพื่อสนับสนุนระบบและกระบวนการในการสื่อสารขององค์การเพื่อส่งผลต่อเนื่องถึงการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งระบบเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถรวบรวมข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและนำมาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการสื่อสารขององค์การจึงนับได้ว่าเป็นเบื้องหลังที่สำคัญของการทำให้องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น และเกิดความได้เปรียบตามมาในที่สุด นอกจากนี้ระบบการสื่อสารได้มีบทบาทสำคัญต่อการถ่ายโอนความรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้อีกด้วย โดยที่รูปแบบเครือข่ายของการถ่ายโอนความรู้จะขึ้นอยู่กับระบบที่สนับสนุนการสื่อสารเป็นอย่างมาก ในองค์การที่มีการถ่ายโอนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพจะมีการนำระบบสนับสนุนการสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์การเข้ามาใช้

ลักษณะสำคัญประการที่ 4 คือ การถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์การ (Knowledge Transfer) แม้ว่าการสร้างความรู้จะเป็นกิจกรรมที่สำคัญ แต่การใช้ความรู้เพื่อการปรับปรุงพัฒนาองค์การก็ สำคัญเช่นกัน คำถามคือ ความรู้ในองค์การมีการถ่ายโอนระหว่างสมาชิกอย่างไร รวมทั้งมีการถ่ายโอน ความรู้ระหว่างกลุ่มในองค์การอย่างไรด้วย เนื่องจากการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อความรู้จากส่วนหนึ่งของ องค์การถูกถ่ายโอนอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพไปยังอีกส่วนหนึ่งขององค์การ และการถ่ายโอน ความรู้ก็เป็นกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญที่สุดในองค์การกระบวนการหนึ่ง หากว่าความรู้ของ องค์การที่ถูกเก็บไว้ในคลังความรู้ เช่น องค์การได้มีการบันทึกความผิดพลาดในการทำงานที่เกิดขึ้นแต่ ไม่ได้ถูกนำมาใช้เพื่อการเรียนรู้ ก็อาจจะทำให้สมาชิกในองค์การทำงานเกิดความผิดพลาดซ้ำซ้อนขึ้นได้ เพราะไม่ได้มีการใช้ความรู้นั้น นอกจากนี้ การถ่ายโอนความรู้ยังได้ถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหาหรือ สร้างความรู้ใหม่ๆที่ลึกซึ้งขึ้นอีกด้วย

ลักษณะที่สำคัญประการที่ 5 คือ คุณลักษณะพนักงานในองค์การแห่งการเรียนรู้ (Employee Characteristics) กุญแจสำคัญในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การ และความสามารถในการนำองค์ความรู้ที่เรียนมาไปประยุกต์ใช้ให้ได้กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ พนักงานหรือสมาชิกในองค์การเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญในการสร้างความรู้ และกระจายความรู้ทั่วทั้งองค์การด้วย จึงจะเห็นได้ว่าการที่องค์การจะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ได้นั้น พนักงานหรือสมาชิกในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ซึ่งการที่พนักงานจะมีความสามารถในการเรียนรู้ได้นั้น ก่อนอื่นองค์การเอง

จะต้องมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เสียก่อน รวมทั้งผู้บริหารจะต้องทำการสนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเรียนรู้ว่าจะเรียนรู้อย่างไร หรือเรียนเพื่อที่จะเรียนรู้

ลักษณะที่สำคัญประการที่ 6 คือ การยกระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance Upgrading) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ การยกระดับผลการปฏิบัติงานหรือการปรับปรุงให้ระดับผลการปฏิบัติงานดีขึ้นเป็นลักษณะที่สำคัญประการหนึ่ง อีกทั้งยังถือว่าเป็นมาตรวัดที่สำคัญในการประเมินว่าองค์การกำลังเดินทางหรือมุ่งหน้าไปสู่การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นองค์การจะต้องสามารถบอกได้ว่าหรือวัดได้ว่า พนักงานมีการเรียนรู้ในการแสวงหาความรู้และมีการนำความรู้ไปใช้มากน้อยเพียงใด ซึ่งผลของการเรียนรู้การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้นี้ก็จะแสดงออกมาให้เห็นในรูปของผลการดำเนินงานขององค์การ ระดับผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นหรือการยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การจึงเป็นลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งขององค์การที่กำลังพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ กระบวนการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ ซึ่งในสังคมยุคปัจจุบันไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า องค์ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่อาจกล่าวได้ว่ามีค่ามากที่สุดอย่างหนึ่งขององค์การ และการที่องค์การจะมีความรู้ได้นั้นก็ขึ้นอยู่กับสมาชิกทุกคนในองค์การที่จะเป็นผู้แสวงหาความรู้ แบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานและทุกคนได้นำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ต่อการทำงานของตน ซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย ดังนั้นการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่เป็นความรู้ขององค์การจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และมีผลต่อการพัฒนาพนักงานให้เป็นพนักงานที่มีความรู้ รวมทั้งองค์การที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป ซึ่งกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย

1) การแสวงหาความรู้
2) การแบ่งปันความรู้
3) การใช้ความรู้และ
4) ระบบความจำขององค์การ

ณรงศักดิ์ บุญเลิศ (2555) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ว่ามีด้วยกันหลาย วิธี ซึ่งไม่ใช่เป็นการเรียงลำดับวิธีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่เป็นการใช้หลาย ๆ วิธีประกอบ กันโดยมีวิธีการพัฒนาหลักๆขององค์การ ได้แก่

1) วิธีการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development) วิธีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาผู้นำ เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีหลักการพัฒนา ภาวะผู้นำ 8 ประการ ได้แก่

1.1) มีความเข้าใจที่ถูกต้อง
1.2) การมีความคิดที่ถูกต้อง
1.3) การทุ่มเทที่ ถูกต้อง
1.4) การกระทำที่ถูกต้อง
1.5) การควบคุมที่ถูกต้อง
1.6) การประเมินผลที่ถูกต้อง

1.7) การปรับปรุงที่ ถูกต้อง

1.8) การพัฒนาที่ถูกต้อง

2) วิธีการพัฒนาระบบบริหารเชิงกลยุทธ์และบริหารผลการปฏิบัติงาน (Strategic Management) วิธีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้โดยการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์และการบริหารผลการปฏิบัติงานทำให้องค์การสามารถสร้างความรู้ที่องค์การต้องการเรียนรู้ เพื่อทำให้องค์การมีความสามารถในการดำเนินการและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

3) วิธีการพัฒนาโครงสร้างองค์การ (Structure Development) วิธีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยการพัฒนาโครงสร้างองค์การเพื่อให้การจัดโครงสร้างองค์การในส่วนงานต่าง ๆ มีกลไก มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ มีการแบ่งส่วนงานการตามความสามารถ และตามความเชี่ยวชาญที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

4) วิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Learning Culture) วิธีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์เป็นการเฉพาะตัว การเป็นองค์การที่มุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จึงต้องสร้างวัฒนธรรมโดยรวมของคนในองค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์การด้วย

5) วิธีการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ (Competency Based Human Resource Management) วิธีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้โดยการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์เป็น วิธีการที่องค์การคาดหวัง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่มีสมรรถนะหรือความสามารถเพียงพอที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ในระดับบุคคลซึ่งง่ายและเอื้อต่อการทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับทีมงานและองค์การขึ้น

6) วิธีการวางแผนและพัฒนาอาชีพ(Career Planning and Career Development) วิธีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้โดยการวางแผนและพัฒนาอาชีพเป็นการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ล่วงหน้าตามความสามารถและความสนใจของบุคลากรแต่ละคน ที่สอดคล้องกับความประสงค์ของบุคลากรและองค์การ ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ซึ่งเท่ากับองค์การสามารถรักษาความรู้ในองค์การไว้ได้ และยังทำให้ง่ายและเอื้อต่อการก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อีกด้วย

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2555) ได้กล่าวว่า ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มุ่งเน้น และจูงใจให้สมาชิกทุกคน มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง และสร้างความรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของตนเองและองค์กร ทำให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายขององค์กรในที่สุด โดยองค์ประกอบสำคัญในการเรียนรู้ คือ ความรู้ องค์การควรกำหนดว่าพนักงานควรจะรู้อะไรจึงจะเหมาะสมกับระดับของพนักงานและควรมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เน้นความสัมพันธ์ของความรู้กับสติปัญญาโดยตรงซึ่งสามารถแยกการเรียนรู้ในระดับนี้ได้เป็น 6 ระดับ ได้แก่ ความจำความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์การสังเคราะห์ และการประเมินผล

ฟิลิปส์ (Phillips, 2003) ศึกษาแนวความคิดหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ และอธิบายว่า กุญแจสำคัญของกระบวนการในการเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือ

1) การสนทนาโต้ตอบอย่างเปิดเผยจริงใจ (honest dialogue)

2) ภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ (facilitative leadership)

ซึ่งทั้งสองประการนี้จะนำไปสู่ปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อันได้แก่

- เจตนารมณ์ในการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งโดยผ่านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- ภาวะผู้นำ
- วิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์
- การสื่อสาร
- การเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมและการตัดสินใจ
- การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง
- ทุนทางปัญญาและการจัดการความรู้
- การวัดและการประเมินผล
- การให้รางวัลและการยกย่อง

Senge (2006) เป็นผู้นำในการเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ได้กล่าวถึงองค์แห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การซึ่งบุคลากรในองค์การได้ขยายขอบเขต ความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์การเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่ทุกคนต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบของความคิด (patterns of thinking) ใหม่ๆ เกิดขึ้นและมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระและเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การ มีการเรียนรู้อย่างเนื่องถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ ร่วมกับผู้อื่นและวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

คัมมิ่งส์ (Cummings, 2008) กล่าวว่า แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของวิวัฒนาการทางแนวคิดด้านการจัดการองค์การ ซึ่งได้รับการบูรณาการ สร้างขึ้นและยกระดับมาเป็นเวลากว่าสิบปีในการประยุกต์การเรียนรู้ขององค์การขึ้นมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาองค์การ โดยข้อเขียนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมุ่งเน้นที่การปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้ขององค์การ รวมถึงปัจเจกบุคคลในองค์การ และพฤติกรรมหรือการเรียนรู้ขององค์การโดยรวม ดังที่ ผู้มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับด้านองค์การแห่งการเรียนรู้หลายท่านได้กล่าวไว้ในงานของตน ไม่ว่าจะเป็น เซนเจ (Senge, 1990) เพดเลอร์ เบอร์กอยเน และบอยเดล (Pedler,Burgoyne and Boydell, 1991) การ์วิน (Garvin, 1993) แต่อย่างไรก็ตาม ได้มีการเสนอเงื่อนไขที่แตกต่างหลากหลาย กันออกไปในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละองค์การ ซึ่งแนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้มีกรอบความคิดที่ตรงกับเป้าหมายพื้นฐานของการพัฒนาองค์การ นั่นคือ

1) มุ่งเน้นที่การปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้ขององค์การ

2) ปรับปรุงการแก้ไขปัญหา

3) พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน

4) ปรับปรุงการเพิ่มความสามารถในการผลิตและการใช้ความรู้ใหม่ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ

5) เป็นกระบวนการที่จะนำองค์การไปสู่การสร้างสรรค์ความรู้ความสามารถที่จะปรับปรุง พัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

6) ประยุกต์ความรู้ด้านพฤติกรรมในการช่วยให้คนและองค์การสามารถสร้างความรู้ความสามารถของตนโดยผ่านการเรียนรู้ของพวกเขาเอง

เวน (Wen, 2014) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการศึกษาด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า นับตั้งแต่ ช่วงปี 1985 เป็นต้นมา แนวคิดด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ถูกพัฒนามาเป็นเวลานานมากกว่า 20 ปี ด้วยความพยายามของนักวิชาการหลายท่านในการสร้าง การพัฒนาแนวคิดทางทฤษฎี รวมไปถึงการนำแนวคิดไปปฏิบัติ และจากการทบทวนตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันพบว่า มีการศึกษาคุณสมบัติ พื้นฐานเหล่านี้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1) การเรียนรู้ธรรมชาติของมนุษย์ (Learning person assumption as human nature)

2) การมุ่งเน้นคุณค่าและความหมายของชีวิต (The emphasis on the values and the meaning of life)

3) การมีวินัยห้าประการเป็นพื้นฐาน (The Fifth Discipline as the basic content and approach)

4) การมุ่งเน้นรูปแบบการเรียนรู้ที่สมบูรณ์มากขึ้น (The emphasis on richer forms of learning : team learning, action learning, generative learning, double-loop learning and future learning)

5) การมุ่งเน้นความคิดในเชิงระบบ (The emphasis on systems thinking)

6) การมุ่งเน้นการเรียนรู้เชิงรุกและการสนทนาโต้ตอบอย่างลึกซึ้ง (The emphasis on the proactive learning and the deep dialogue)

7) การมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์การและเครือข่ายความร่วมมือให้เกิดขึ้น (The emphasis on cross-border cooperation and cooperation networks)

8) การมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการพัฒนาปรับปรุง (The emphasis on continuous learning and fundamental improvements)

9) การมุ่งเน้นประสิทธิภาพการท างานขององค์กรและการพัฒนาอย่างยั่งยืน (The emphasis on the organizational performance and sustainable development)

10) การมุ่งเน้นการพัฒนาความฉลาดทางสติปัญญาและความฉลาดทางอารมณ์ (The emphasis on the improvement of IQ and emotional quotient (EQ) of the learning organization)

คาร์เบอรี และครอส (Carbery and Cross, 2015) อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สามารถสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในบุคลากรทุกระดับทั่วทั้งองค์การและเปลี่ยนแปลงตนเอง อย่างต่อเนื่อง โดยองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นำเอาหลักการเรียนรู้แบบวงรอบคู่ (Double-loop learning) ซึ่งรวมถึงการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้มาใช้ ด้วยการมอบอำนาจให้กับพนักงานในการเรียนรู้ที่จะ สร้างสรรค์ผลลัพธ์ต่าง ๆ ขึ้นมา การมีความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม การสนับสนุนการเรียนรู้ซึ่งมุ่งเน้น ที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การและมองการเรียนรู้เป็นเป้าหมาย ประเด็นหลักที่ให้ความสนใจ คือ การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การแสวงหาความรู้ความสามารถ และการ

ทดลอง โดยเน้นที่ ความสำคัญของผู้นำที่จะต้องทุ่มเทส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1) การเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์อันหลากหลาย อันได้แก่ การวางแผนและไม่ได้วางแผนล่วงหน้า สิ่งที่เกิดขึ้นโดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ ความสำเร็จและความผิดพลาด ที่ถูกใช้สำหรับการกำหนดพฤติกรรมองค์การในอนาคต

2) การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ เป็นลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

3) องค์การเรียนรู้ตลอดเวลาจากทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

4) การเรียนรู้ต้องมีความต่อเนื่องจนกลายเป็นนิสัยและเกิดขึ้นจากภายใน

5) องค์การนำการเรียนรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้

เคินส์ (Kearns, 2015) อธิบายเพิ่มเติมในแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การแห่งการ เรียนรู้ไม่เพียงค้นหาสาเหตุ และผลกระทบเพื่อที่จะหาทางออกแก้ไขปัญหาเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นไปที่การมองอนาคตและตั้งใจที่จะพยากรณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า องค์การแห่งการเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยปราศจากความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขึ้นมา จนกระทั่งแทรกซึมและฝังแน่นเข้าไปในตัวสมาชิกขององค์การจนสามารถเรียนรู้ที่จะเรียนรู้โดยธรรมชาติ โดยเงื่อนไขที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1) ค่านิยม (Values) การเรียนรู้ไม่เพียงเกี่ยวข้องกับปัจเจกบุคคลหรือองค์การเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับสังคมและชุมชนด้วย บุคคลที่มีทักษะความรู้ความสามารถจะสามารถเรียนรู้ได้มากขึ้น เมื่อแบ่งปันความรู้ที่มีคุณประโยชน์นั้นกับผู้อื่น ๆ

2) หลักการ (Principles) แต่ละบุคคลนั้นมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกัน ผู้เรียนแต่ละคน จึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาและให้ความสำคัญเมื่อพวกเขามีแนวโน้มที่จะจบกลุ่มกันทุก ๆ คนมีคติ และหลักการต่าง ๆ ที่ฝังลึกอยู่ในตัวเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องเผชิญกับความกดดันในองค์การ องค์การจะต้องเข้าใจและยอมรับว่าแต่ละบุคคลมีความสนใจ และแรงจูงใจของ ตนเองเพื่อที่จะค้นหาว่าจะเรียนรู้ได้อย่างไร

3) ระบบ (System) ประสิทธิผลของระบบถูกกำหนดโดยผลสะท้อนกลับทั้งหมดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญจากการบ่งบอกว่ามีผลสะท้อนเชิงบวกหรือผลสะท้อนเชิงลบ องค์การควรเรียนรู้จากความผิดพลาดเช่นเดียวกับการเรียนรู้จากความสำเร็จ

4) วัฒนธรรม (A culture)จะต้องไม่พยายามที่จะตำหนิใครเมื่อสิ่งต่าง ๆ ไม่ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ การเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆหรือการสร้างนวัตกรรมต้องการความคิดสร้างสรรค์แต่ก็มีความ เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงเช่นกัน ความคิดสร้างสรรค์จะสามารถเป็นสิ่งที่กระตุ้นส่งเสริมได้ในสภาพแวดล้อมซึ่งผู้คนรู้สึกปลอดภัยเมื่อมีความคิดใหม่ๆเกิดขึ้นมา และปราศจากความกลัวที่จะนำเสนอหรือกระทำนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ดีที่สุดเมื่อความเสี่ยงนั้นลดลง การจัดการให้เกิดความสมดุลระหว่างการสร้างนวัตกรรมและการลดความเสี่ยงเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการบุคคลและการจัดการกลยุทธ์ขององค์การ

5) โครงสร้าง (A structure) ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนการเรียนรู้ จุดแข็งและจุดอ่อน ขององค์การถูกกำหนดโดยบูรณภาพที่แท้จริงที่อยู่ภายในการขาดความรับผิดชอบจะนำมาซึ่ง

โครงสร้างที่พังทลายลง สิ่งที่การเรียนรู้ให้ความสำคัญคือ ใครคือผู้รับผิดชอบที่แท้จริง ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนความคิดริเริ่มในการเรียนรู้หรือไม่

6) กลยุทธ์ (A Strategy) การพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุดเป็นกุญแจสำคัญในกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจที่ได้รับการยอมรับคือการปรับปรุงพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด กล่าวอีกนัยหนึ่งคือแรงผลักดันและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ได้แพร่กระจายไปอย่างรวดเร็ว ค่านิยมในการเรียนรู้ถูกสร้างขึ้นในแผนธุรกิจเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตามที่คาดหวังด้วยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

7) ความคิดเห็นจากภายนอกองค์การ (An external perspective) เป็นการใช้มุมมองของผู้ สังเกตการณ์ภายนอก ผู้ฟังต้องสามารถสังเกตว่าการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นและดำเนินการอยู่นั้นเชื่อมโยงกับ การสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้น ผู้ลงทุนจะต้องการทราบโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่มีความรู้อยู่จำนวนมาก ซึ่งการเรียนรู้ขององค์การเป็นสิ่งที่สร้างความรู้เพิ่มขึ้น การมีผลิตภัณฑ์หรือสินค้าที่ดีกว่าและรวดเร็ว กว่าองค์การที่เป็นคู่แข่ง

8) กระบวนการ (A process) การเรียนรู้ทั้งหมดต้องเริ่มจากพื้นฐานมีความสำคัญที่สุดจาก มุมมองด้านการปฏิบัติ การมีกระบวนการที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนสำหรับการเรียนรู้

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีประวัติความเป็นมาแรกเริ่มนั้นเกิดจากแนวคิดของนักการศึกษาต่างประเทศ โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมให้เกิดความรู้ ความสามารถของคนทุกระดับในหน่วยงานให้มีความรัก ความเข้าใจ ความผูกพันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งในระดับความรู้และด้านอื่น ๆ มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน และทุกคนช่วยกันรักษาระดับความสามารถขององค์การ ไม่มีการหยุดนิ่งและพร้อมทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา

2) ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง การศึกษา และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งผลให้ทุกองค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการนำองค์การไปสู่ความสามารถในการทำงานโดยที่บุคลากรในองค์การทุกคนจะต้องเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด ตลอดจนผสมผสานการเรียนรู้เพื่อการเจริญเติบโตและก้าวต่อไปอย่างมั่นคงมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ไว้ดังนี้

สถิต กุลสอน (2552) ให้ความเห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การแบบองค์รวมอย่างมีระบบและเป็นพลวัต เริ่มจากการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ใฝ่เรียนใฝ่รู้ทั้งด้านความคิด และวิทยากรใหม่ ๆ ข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ มีการสื่อสารนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน มีการวิเคราะห์องค์การเพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างมีระบบ เพื่อให้เห็นภาพรวม และความสามารถระบุประเด็นตัดสินใจถูกต้องตรงจุดปรับปรุงโครงร่างความคิดการตัดสินใจ ให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของภาวะทางสิ่งแวดล้อมของการแข่งขัน เชื่อมโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์ขององค์การ โดยการสร้างความเข้าใจ ทิศทางขององค์การในอนาคตให้ตรงกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

Peter M. Senge (1990) ให้ความเห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนในการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนาให้มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นในอนาคต มีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด สามารถสร้าง

แรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้เพื่อการอยู่รอด หรือมักจะเรียกกันว่า “การเรียนรู้เชิงปรับตัว”

Gravin (1993) ให้ความเห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีทักษะที่จะสร้างสรรค์ แสวงหา ถ่ายโอนความรู้และปรับแต่งความรู้ไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนต่อความรู้ใหม่ที่องค์การมีและภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นภายในองค์การ

Marquardt and Reynolds (1994) ให้ความเห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ

Bennet and O’ Brien (1994) ให้ความเห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สร้างให้เกิด และยกระดับความสามารถที่จะเรียนรู้และปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมขององค์การนั้น

Gephart and Mursick (1996) ให้ความเห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ยกระดับและปรับเปลี่ยนความสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยเป้าหมายที่สร้างสรรค์ เป็นองค์การที่วิเคราะห์ ควบคุม พัฒนา บริหาร จัดการและวางแนวทางของกระบวนการเรียนรู้อย่างมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ผู้นำ โครงสร้าง ระบบ กระบวนการ และการปฏิบัติงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคล ตลอดจนเร่งให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ

Pedler et al. (1997) ให้ความเห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง บริษัทแห่งการเรียนรู้ (learning company) หมายถึง องค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน และเป็นองค์การที่ปฏิรูป (transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี และกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

Stair and George (2001) ให้ความเห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ รวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรในระดับต่าง ๆ ในองค์การ เช่น เลขานุการ เสมียน ผู้จัดการ ผู้บริหาร สามารถที่จะเรียนรู้จากกันและกันเพื่อเป็นแนวทางที่ดีกว่าในการดำเนินกิจการให้ประสบผลสำเร็จ

Hoy and Miskel (2001, p. 45) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มุ่งเน้นให้ บุคลากรเกิดการเรียนรู้พัฒนาภายในองค์การ เพื่อเพิ่มความสามารถ ในการสร้างสรรค์ผลงานให้บรรลุเป้าหมายงานอย่างต่อเนื่อง

จากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สมาชิกสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องสามารถแสดงศักยภาพสำหรับสร้างผลงานที่ต้องการ สามารถแห่ความคิดเห็นใหม่อย่างเสรี และสามารถแลกแสดงเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันหารือร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่องค์การ ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน คือ 1) การจัดการความรู้ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการ 5) เทคโนโลยีสารสนเทศ

3) องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

Peter M. Senge (2001, อ้างถึงใน อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ, 2544) ได้นำเสนอองค์ประกอบ 5 ประการที่เรียกกันว่าวินัย 5 ประการ (The Five Disciplines) ที่ส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นหลักการพื้นฐานเพื่อพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 พฤติกรรมองค์การ 5 ประการ
ที่มา : อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ

การวิจัยของเพดเลอร์ และคณะ (Pedler, 1991) พบว่า องค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ด้าน 11 ประการ ดังนี้

1) ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นการใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยมีการสร้างนโยบายแบบการมีส่วนร่วม

1.1) ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (Learning Approach to Strategy) องค์การควรจะใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2) การกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางรูปแบบ การกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ขององค์การด้วย

2) ด้านการมองภายในองค์การ (looking us) ได้แก่ การให้ข้อมูลสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนภายใน การสร้างการตรวจสอบและควบคุม และการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น

2.1) การให้ข้อมูลสารสนเทศ (information) เพื่อทำความเข้าใจไม่ใช่เพื่อการให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศควรใช้เป็นฐานข้อมูล และเป็นระบบสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางขององค์การและการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.2) รูปแบบและการควบคุมระบบบัญชี (Formative and Accounting Control) ระบบของบัญชี งบประมาณ และการรายงาน เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และระบบควบคุมออกแบบ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

2.3) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) ส่งเสริมให้ทุกหน่วยมองว่าหน่วยงานอื่น คือผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2.4) ระบบการให้ความดีความชอบที่มีความยืดหยุ่น (Reward Flexibility) ระบบการให้ความดีความชอบ ควรตอบแทนสมาชิกอย่างยืดหยุ่น โดยพิจารณาจากผลงาน มากกว่าการกำหนดอัตราตายตัวและไม่ใช่ตัวเงินเพียงอย่างเดียว

3) ด้านโครงสร้าง (Structures) หมายถึง โครงสร้างที่กระจายอำนาจ และยืดหยุ่นเพื่อโอกาสสมาชิกมีความก้าวหน้าในอาชีพของตน

4) ด้านการมองภายนอก (Looking Out) หมายถึง การมองสมาชิกเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม

4.1) การให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Works as Environmental Scanner) การให้สมาชิกออกไปพบผู้รับบริการ ผู้ผลิต และชุมชน เพื่อรวบร่วมและรายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์การ

4.2) การเรียนรู้ระหว่างองค์การ (Inter- Company Learning) การร่วมมือกับองค์การอื่นเพื่อการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเป็นประจำ สมาชิกต้องติดตาม และมีส่วนร่วมในการประชุมกับสถานประกอบการ ผู้รับบริการ และคู่แข่งขัน

5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของทุกคน

5.1) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Elimate) หน้าที่แรกของผู้บริหาร คือ การอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้การทดลอง และให้โอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

5.2) สมาชิกทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง (Self-development opportunity for all) มีการจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีแนวทางที่เหมาะสม และมีระบบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้สมาชิกมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

Garvin (1993) ให้ความเห็นว่าองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วยทักษะหลัก 5 ประการ ซึ่งทักษะหลักทั้ง 5 ประการนี้ต้องอาศัยกรอบแนวคิด เครื่องมือทางการบริหารและแบบแผนของพฤติกรรมองค์การ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในแต่ละองค์การจะมะระดับของการกระทำกิจกรรมแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างสรรค์ระบบงาน กระบวนการและการจัดการกับกิจกรรมดังกล่าวเข้าสู่การดำเนินงานประจำวันขององค์การ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

1) วิธีการแก้ไขอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) เป็นกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล หรือเป็นกระบวนการคิดเชิงวิทยาศาสตร์ในการค้นหาเหตุผล ตั้งสมมุติฐาน ควบคู่ไป

พร้อมกับการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ ใช้เครื่องมือทางสถิติในการจัดการข้อมูลเพื่อนำไปสู่ข้อสรุป

2) การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (Experimentation) เป็นวิธีการทดสอบความรู้และการหาคำตอบอย่างเป็นระบบสนับสนุนบุคลากรให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ ประกอบด้วย

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องราวในอดีต (Learning from Past Experience) องค์การจะต้องมีการทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การอยู่ตลอดเวลา โดยมีการประเมินและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และเปิดเผย เพื่อให้บุคลากรในองค์การเกิดการเรียนรู้และนำไปศึกษาเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในลักษณะเดิม

4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from Others) การเรียนรู้ไม่จำเป็นต้องศึกษาจากประสบการณ์ของตนเองเท่านั้น อาจเกิดจากปัจจัยอื่น ๆ หรือองค์ประกอบอื่น ๆ ในองค์การ หรือต่างองค์การ การศึกษาจากองค์การอื่น ๆ จะทำให้ได้มุมมองใหม่ ๆ และความคิดที่หลากหลาย

5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว (Transferring Knowledge) ความรู้ที่เกิดขึ้นต้องมีการเผยแพร่ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และมีการถ่ายทอดความรู้อยู่ตลอดเวลา เช่น การพูด การเขียน การศึกษาดูงานเพื่อเรียนรู้การดำเนินงานและระบบงานขององค์การอื่น ๆ การเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ การย้ายบุคลากรระหว่างหน่วยงาน ทีมงาน หรือองค์การ การฝึกอบรม การสาธิตที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริง เป็นต้น

Marqardt (1996) ได้เสนอรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยวิเคราะห์บทความและหนังสือเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

2) องค์ประกอบด้านองค์การ (Organization) มุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

3) องค์ประกอบด้านคน (People) มุ่งเน้นการกล่าวถึง การเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment)

4) องค์ประกอบด้านบริหารจัดการเรียนรู้ (Knowledge Management)

5) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technology) เป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์การ ทั้งนี้องค์ประกอบทั้ง 5 ประการมีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องพัฒนาไปด้วยกัน

จากองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้สรุปได้ว่า องค์การที่สมาชิกสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องสามารถแสดงศักยภาพสำหรับสร้างผลงานที่ต้องการ สามารถแห่ความคิดเห็นใหม่อย่างเสรี และสามารถแลกแสดงเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันหารือร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่องค์การ ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน คือ 1) การจัดการความรู้ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการ 5) เทคโนโลยีสารสนเทศ

4) ระดับของการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้

ระดับของการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ มีนักการศึกษาหลายท่านให้ความเห็นไว้ดังนี้

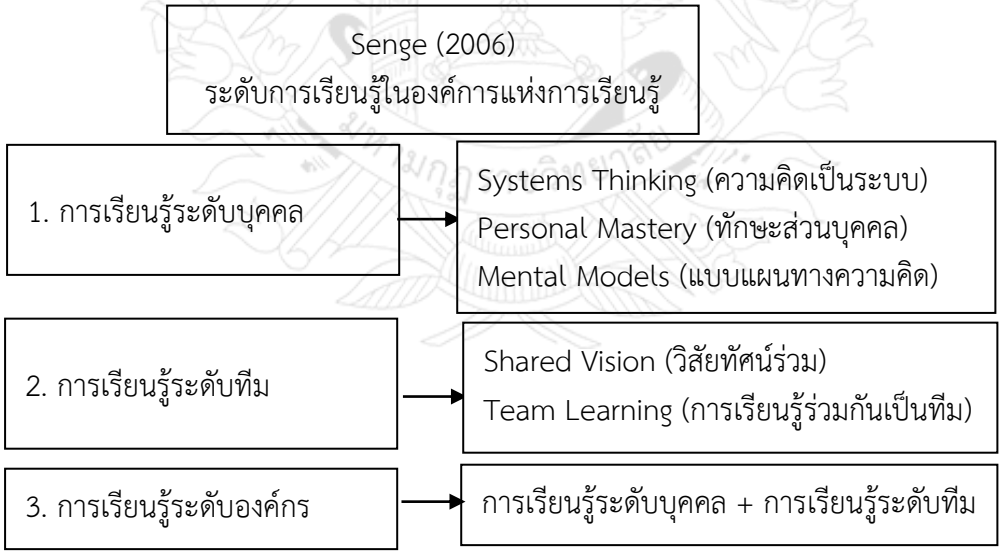
Marquardt (1996) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นหลักสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้มี 3 ระดับ คือ เรียนรู้ระดับบุคคล เรียนรู้ระดับกลุ่ม และเรียนรู้ระดับองค์การ ซึ่งทั้ง 3 ระดับ มีวิธีการเรียนรู้จากอดีต จากปัจจุบัน และจากอนาคต

1) ระดับบุคคล (Individual Learning) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงทักษะการรู้ แจ้งความรู้เพิ่ม ทัศนคติ และคุณค่าตัวเอง โดยการศึกษาด้วยตนเอง การใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีเข้าช่วย และการสังเกตการณ์เอง ในการเรียนรู้ระดับส่วนตัวอาจพบปัญหาการเก็บความรู้ไว้กับตน จึงมักสูญหายไปกับการลาออกหรือเกษียณอายุ และมักไม่มีการถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้อื่น

2) ระดับกลุ่มหรือทีม (Group or Team Learning) ทำให้เกิดการเพิ่มความรู้ทักษะ และความปรีชาสามารถภายในกลุ่ม ทำให้สมาชิกมีหลายมุมมองและเรียนรู้ได้เร็วกว่าเรียนรู้ตามลำพัง มีการแบ่งงานกันทำได้เหมือนการต่อภาพ (Jigsaw) บางคนอาจคิดว่าการเรียนแบบกลุ่มทำให้เสียเวลา แต่ข้อดีคือความรู้ไม่หายไป ง่ายเหมือนเรียนรู้เฉพาะตัวคนเดียว

3) ระดับองค์การ (Organization Learning) แสดงให้เห็นสมรรถนะความเชี่ยวชาญและการเพิ่มผลผลิตขององค์กรที่จะเอาชนะข้อตกลงสัญญาและให้โอกาสเห็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์การ โดยบุคลากรทั่วทั้งองค์กรถ่ายทอดความรู้ให้กันและกันโดยไม่ปิดบัง

Senge (2006) ได้ใช้หลักวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) เพื่อพัฒนาคนให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีทักษะ โดยแต่ละทักษะสามารถเชื่อมโยงให้เกิดการพัฒนาตนเอง เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การทั้ง 3 ระดับจำเป็นต้องเชื่อมโยงพึ่งพากัน ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ระดับการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้

จากภาพที่ 2.3 แสดงแผนภูมิองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งต้องเกิดขึ้นเป็น 3 ระดับ โดยอาจเกิดขึ้นทีละระดับหรือเกิดพร้อม ๆ กันทั้ง 3 ระดับ เลยก็ได้ ซึ่งความรู้แต่ละระดับ ประกอบด้วย

1) การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) ได้แก่ การที่บุคคลมีศักยภาพที่จะแสวงหาความรู้ และพัฒนาทักษะเชาว์ปัญญา ตลอดจนทัศนคติ โดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองและแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับผู้อื่น การเรียนรู้ระดับบุคคลเปรียบเสมือนเป็นการกระตุ้นให้แต่ละคนใฝ่รู้และสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2) การเรียนรู้ระดับทีมหรือกลุ่ม (Team or Group Earning) หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของกลุ่มให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมและได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนรู้หรือแนวคิดระหว่างกัน ด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้ระดับกลุ่มจึงมักเกิดขึ้นจากผลของการเรียนรู้ระดับบุคคลนั่นเอง และการที่สมาชิกทุก ๆ คนนำสิ่งที่ตนเรียนรู้มาสู่กลุ่มก็มักเกิดขึ้นจากผลของการเรียนรู้ระดับบุคคล โดยการเรียนรู้ระดับกลุ่มเกิดขึ้นได้จากกิจกรรม หรือกระบวนการที่เอื้อต่อกระบวนการกลุ่มหรือปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม

3) การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organization Learning) ได้แก่ การนำความรู้ ทักษะ ความสามารถและทุกสิ่งที่แต่ละบุคคลในแต่ละกลุ่มมีมาใช้ร่วมกันเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้การเรียนรู้ระดับองค์การจะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรให้อำนาจของคนในองค์การเองในการใช้ความรู้ที่มีอยู่เพื่อองค์การ โดยต้องมีบูรณาการคุณภาพเข้ากับคุณภาพชีวิตการทำงานและต้องสร้างช่องว่างหรือโอกาสสำหรับการเรียนรู้ซึ่งรวมถึงสถานที่สิ่งอำนวยความสะดวกและการจัดสรรเวลาให้ เป็นต้น

องค์การทุกแห่งย่อมมุ่งที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้ก้าวหน้า และสร้างบรรยากาศการทำงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทุกองค์กรจึงดำเนินการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีกระบวนการที่ทำให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น ไม่ว่าองค์กรนั้น ๆ จะตระหนักหรือไม่ก็ตาม

จากระดับของการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้สรุปได้ว่า ระดับของการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละระดับนั้นควรดำเนินการโดยใช้แนวคิดในการสร้างวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) และต้องคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งในระดับบุคคลและกลุ่ม ต้องปลูกฝังค่านิยมและเจตคติ ให้ทุกคนได้ทราบ และทำความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคคล การปลูกฝังความภาคภูมิใจและความเป็นเจ้าของในองค์กร รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ ส่วนในระดับองค์กรนั้น จะต้องมีการพัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญคือ ต้องมีวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้โดยคนส่วนใหญ่ยอมรับ มีการจัดโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ให้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีระบบการบริหารจัดการที่เป็น มาตรฐาน เพื่อมุ่งสู่คุณภาพที่จะทำให้สถานศึกษาก้าวหน้าในการบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

5) แนวทางการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

แม้ว่าองค์การจะมีความเป็นเลิศเพียงใด แต่การจะสร้างหรือพัฒนาให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ยังต้องมีการชักนำและชี้นำอย่างถูกต้องและเป็นระบบโดยผ่านฝ่ายบริหารไปยังทีมงานและพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึงทั้งในระดับบุคคลและองค์การ ในการนี้ Willborn Cheng (1994) ได้เสนอกลยุทธ์วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าจะต้องมีการพัฒนาตั้งแต่โครงสร้างและวิธีการ

เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของคนในองค์การ โดยเฉพาะการเรียนรู้แบบข้ามพรมแดน (Learning Across Borders) ซึ่งองค์การในยุโรปและสหรัฐอเมริกาได้ตัดสินใจที่จะเปลี่ยนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแนวทางที่เป็นไปได้ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีดังต่อไปนี้

1) Transform The Image of Learning คือ การเปลี่ยนแปลงรูปลักษณ์ของการเรียนรู้โดยกลยุทธ์ที่นำมาใช้คือ การปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ (Image) หรือแบบแผนทางความคิดของคนส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ทั้งนี้ คนเรามีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้ ดังนั้น แบบแผนทางความคิดต้องสอดคล้องกับอารมณ์ ความรู้สึกของพลังงาน ความตื่นเต้น ความสำเร็จ ความสนุกสนาน การแข่งขัน และการเจริญเติบโตขององค์การ

2) Develop Team Learning Activities หมายถึง การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีมซึ่งถือเป็นการแสดงความคิดเห็นของทีมงาน ทั้งนี้มีการใช้วิธีการต่าง ๆ มากมายในการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมงาน เช่น มีการกำหนดงานใหม่ และการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันสำหรับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

3) Change The Role of Manager คือการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท มีการติดตามการปรับปรุงการดำเนินงานและการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในบทบาทต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นในองค์การ

4) Encourage Experiment and Risk Taking คือ การใช้กำลังใจต่อการเสี่ยงและการทดลอง ทั้งนี้การเรียนรู้ที่สำคัญอย่างหนึ่งในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การทดลอง โดยมีสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และสนับสนุนให้คนอื่น ๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้ โดยใช้การให้รางวัลและให้กำลังในต่อการปฏิบัติงานหรือผลสำเร็จของบุคคลที่กล้าคิดกล้าทำ

5) Build Mechanics to Disseminate Learning คือการสร้างระบบกลไกการเผยแพร่การเรียนรู้ โดยต้องมีการดำเนินการต่าง ๆ ที่ทำให้แน่ใจว่าการเรียนรู้ที่ได้รับมานั้นมีการเผยแพร่ไปในองค์การได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพในทุก ๆ แห่งอย่างเหมาะสม

6) Empower People มีการมอบหมายอำนาจแก่คนที่มีอำนาจเกี่ยวข้อง โดยผู้บริหารต้องยอมรับในความสามารถและความสำเร็จของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายงานไปแล้ว ทั้งนี้ องค์การต้องพัฒนาระบบการทำงานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ให้มีความสามารถในการผลิต มีความคิดสร้างสรรค์ และมีอำนาจในการเรียนรู้

7) Develop The Discipline of Systems Thinking มีการพัฒนาหรือฝึกวินัยให้บุคลากรมีความคิดเป็นระบบ หรือความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องโดยสามารถมองระบบย่อยในองค์การจนสามารถเห็นความเชื่อมโยงกันจนเป็นระบบใหญ่เพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

8) Create Culture of Continuous Improvement ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้จะดำเนินการได้ดีเมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและการบริหาร เป็นต้น

Marrquardt (2002) กำหนดขั้นตอนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

1) ผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2) มีการผนึกกำลังของบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อการเปลี่ยนแปลง

3) มีการเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์

4) มีการประเมินความสามารถขององค์การ

5) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์แห่งการเรียนรู้

6) มีการตระหนักถึงความสำคัญของการคิดอย่างเป็นระบบ

7) ผู้นำต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้

8) มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้ไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

9) มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ

10) มีการลดระบบราชการและกำหนดโครงสร้างที่คล่องตัว

11) มีการรื้ออำนาจและการให้โอกาสเพื่อการแสดงความสามารถ

12) มีการขยายการเรียนรู้ไปสู่ผู้มีส่วนได้เสีย

13) มีการแสวงหาการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้

14) มีการแสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุดเพื่อการเรียนรู้ที่ยอดเยี่ยมที่สุด

15) มีการสร้างชัยชนะและความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ให้เห็นในระยะสั้น ๆ

16) มีการสร้างระบบการวัดและประเมินผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการเรียนรู้

17) มีการปรับปรุง การพัฒนา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

แนวทางการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาองค์การให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากมายที่ต้องคำนึงถึงได้แก่ ผู้บริหารให้การสนับสนุน มีวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม ตลอดจนมีการจัดโครงสร้างองค์การที่มีการกระจายอำนาจนอกจากนี้ ยังต้องมีการเสริมสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ต่าง ๆ ในองค์การให้แก่บุคลากร เช่น มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมเข้ามาเป็นเครื่องมือที่มีส่วนช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ เป็นต้น ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ตอบโจทย์ที่สำคัญให้ได้ว่า จะบริหารอย่างไรองค์การจึงจะมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารองค์การต้องมีวิสัยทัศน์และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สมาชิกหรือบุคลากรในองค์การ

6) แนวคิดสถานศึกษาในฐานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สถานศึกษาในฐานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับนสถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

Karsten and Other (2000) ให้ความเห็นว่าสถาบันการศึกษาในฐานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า สถานศึกษาต้องมีลักษณะที่สำคัญ คือ การปรับปรุงกลไกต่าง ๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและคัดเลือกจัดระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์การรับความคิดใหม่ ๆ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียและนำความคิดเหล่านี้ไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การ ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์การและสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนความ

ร่วมมือและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับและกำหนดเป็นบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์การ ทบทวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในองค์การอย่างต่อเนื่อง

Razik and Swanson (2001, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ, 2545) ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ผู้บริหารจะต้องมองสถานศึกษาให้เป็นระบบองค์การ (Organizational System) ซึ่งส่วนต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา ความซับซ้อนของสถานศึกษา การตัดสินใจ การใช้อำนาจและวัฒนธรรมในสถานศึกษา ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก ตลอดจนการมีประสิทธิผลในสถานศึกษา

แนวคิดสถานศึกษาในฐานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สรุปได้ว่า โรงเรียนควรจะต้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ยิ่งกว่าองค์การประเภทใด ๆ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นทั้งนักส่งเสริม นักท้าทาย นักสร้างสรรค์ และนักประสาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของทั้งบุคคลและองค์การ เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

7) ลักษณะการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

ในสภาพปัจจุบันและในอนาคต องค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การเกี่ยวกับการปกครอง องค์การทางธุรกิจหรือองค์การทางการศึกษา รวมทั้งองค์การอื่น ๆ จะเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ จำเป็นต้องอาศัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญทั้งนี้เพราะยุคโลกาภิวัตน์ เป็นยุคไร้พรมแดน การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ความรู้ที่มีอยู่จะล้าสมัยไปอย่างรวดเร็ว จำต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาทดแทนอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากการจัดองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงจำต้องอาศัยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่มีประสิทธิภาพของผู้นำในองค์การจึงจะเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมความรู้ ดังที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม พ.ศ.2547 ซึ่งมีสาระสำคัญของมาตรฐานการศึกษาของชาติประกอบด้วย อุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษา คือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตและการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา ความจำเป็นที่จะต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Learning School) เป็นเรื่องที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ โรงเรียนแห่งการเรียนรู้จะเจริญก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรในโรงเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2550) ผู้บริหารสถานศึกษาจำต้องมีลักษณะภาวะผู้นำที่จะทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

1.1) การจัดให้มีการวิจัยและพัฒนาในโรงเรียน

1.2) การจัดการประเมินและนำผลการประเมินมาปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

1.3) การแสวงหาความคิดและความสามารถของครู นักเรียนและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

1.4) การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.5) การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2) นำโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ และให้มีความยั่งยืน

3) ปกครอง ดูแล บุคลากรด้วยคุณธรรม จริยธรรม

4) จูงใจบุคลากรให้พัฒนาผลงานของตนให้ดียิ่งขึ้น

5) สร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยมของโรงเรียน และสร้างพันธะผูกพันต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน

6) สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน

7) ทำงานโดยอาศัยกลุ่มหรือบุคคลเป็นที่ตั้ง

8) มีความจริงใจ เข้าใจ และรับฟังความคิดเห็นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

9) ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชยบุคลากร นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

10) เอื้ออำนวยความสะดวกทรัพยากรทุกอย่างเพื่อการเรียนรู้

จากลักษณะการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้สรุปได้ว่า สถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม การดำเนินงานและกลยุทธ์ในการใช้กระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การหรือสถานศึกษานั้น นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงความรู้และข้อมูลข่าวสารจากภายนอกและภายในขององค์การเองรวมถึงการสร้างองค์ความรู้ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง สมาชิกทุกฝ่ายขององค์การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

8) การประเมินผลการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ให้ความเห็นว่า การประเมินผลการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ทำได้ยาก เพราะความรู้เป็นนามธรรม การที่จะวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องวัดใน 2 มิติ คือ มิติด้านกระบวนการ (Process Dimension) และมิติด้านผลผลิต (Product Dimension) ที่ปรากฏออกมา นอกจากนั้น วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) ให้ความเห็นว่า การประเมินผลการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องประเมินจากกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output) ส่วน Williams (2006) ให้ความเห็นว่า การประเมินผลการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องประเมิน 4 ด้าน คือ

1) การตอบสนองหรือความพึงพอใจของบุคลากรต่อรูปแบบการพัฒนาที่สร้างขึ้น

2) ความรู้หรือทักษะที่เพิ่มขึ้นจากรูปแบบที่นำมาใช้หรือวิธีการเรียนรู้ที่ได้รับ

3) พฤติกรรมที่บุคลากรแสดงให้เห็นหรือการแสดงออกในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในองค์การ

4) ผลงานหรือผลของกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายได้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงดีขึ้น

การประเมินผลการเรียนรู้ (Measuring Learning) ครอบคลุม 4 ด้าน ดังนี้

4.1) ประเมินจากการวิเคราะห์ประวัติการทำงานของผู้บริหารการเรียนรู้ (Chief Learning Officer) มีการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและได้มาตรฐานการทำงาน

4.2) ประเมินผลจากรางวัลและเกียรติคุณที่องค์การได้รับ ซึ่งสามารถแสดงถึงหลักประกันความมีคุณภาพจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

4.3) ประเมินผลจากความเป็นผู้นำขององค์การที่เป็นรูปธรรม ได้แก่

4.3.1) มีนโยบายที่เด่นชัดเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในอันที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเผยแพร่ความรู้ให้เกิดประโยชน์

4.3.2) มีการสร้างระบบฐานข้อมูลที่ดีเพื่อการสื่อสารแบ่งปันความรู้

4.3.3) มีระบบการหมุนเวียนสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน

4.3.4) จัดให้มีการมอบรางวัลต่อผู้ที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าต่อองค์การ

4.3.5) มีการสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

4.3.6) ผู้นำองค์การ มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ นำสิ่งใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ มาใช้และสามารถตรวจสอบแนวคิดและวิธีปฏิบัติได้

4.4) ประเมินได้จากการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์การ 3 ลักษณะ คือ

4.4.1) ประเมินผลในเรื่องของความเข้าใจโดยดูจากการที่บุคลากรขององค์การมีการนำเสนอแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่สามารถขยายความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่เดิม

4.4.2) ประเมินโดยพิจารณาจากพฤติกรรมของบุคลากรที่ได้เปลี่ยนแปลงไปว่ามีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมอย่างไร

4.4.3) ประเมินจากผลงานโดยรวมขององค์การว่า มีการพัฒนาและปรับปรุงมากขึ้นหรือไม่ โดยมุ่งวัดผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น เช่น คุณภาพการปฏิบัติงานดีขึ้น ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจสูงขึ้น มีผู้มาใช้บริการมากขึ้น และไม่มีกระแสการต่อต้านจากบุคลากรในการนำเอาวิธีการ ใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การ เพื่อเพิ่มคุณภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

การประเมินผลการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้สรุปได้ว่า การประเมินผลการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถทำได้โดยการพิจารณาจากกระบวนการที่พัฒนาเกิดขึ้นในองค์การที่ได้ร่วมกันทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ระหว่างสมาชิกด้วยกันเพื่อขยายขีดความสามารถให้เพิ่มขึ้น หรือพิจารณาจากผลงานขององค์การที่เปลี่ยนไป หรืออาจชี้เฉพาะเจาะจงไปที่การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การแต่ละด้านตามหลักของวินัย 5 ประการ ได้แก่

1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

2) การพัฒนาแบบแผนความคิด (Mental Model)

3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

5) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) อันจะส่งผลให้การเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การที่เพิ่มขึ้น โดยองค์การสามารถวัดได้จากความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อรูปแบบการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ก็ได้

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มุ่งสร้างให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์การอยู่ตลอดเวลา จึงเป็นองค์การที่มีลักษณะของการดำเนินการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้จากผลงานวิจัยและทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่าน และผู้วิจัยเห็นว่าการที่องค์การจะมีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบที่จะส่งผลให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ด้วย ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอเกี่ยวกับลักษณะและองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้จากผลงานวิจัยและทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่านเพื่อให้พิจารณาทำความเข้าใจในคราวเดียวกัน ดังนี้

ศศกร ไชยคำหาญ (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้สรุปลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำ (Leadership)
2) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)
3) ความคิดเชิงระบบ (Systems thinking)

ศรีเรือน ลขิตเดชาโรจน์ (2550) ได้ศึกษาการบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้สรุปลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 7 ประการ ดังนี้

1) มีการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ
2) มีการประสานสัมพันธ์
3) มีการแสดงความคิดเห็น
4) มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
5) เน้นการทำงานเป็นทีมที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน
6) มีโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมและยืดหยุ่น
7) มีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม

จำเริญ จิตรหลัง (2550, หน้า 110 – 140) ได้กล่าวถึง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้สรุปลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า ปัจจัยการจัดการความรู้ มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ ความสามารถของบุคลากร ระบบการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และยุทธศาสตร์ การเสริมแรงโครงสร้างขององค์การบรรยาและวัฒนธรรมองค์การและเทคโนโลยีสารสนเทศ

สถิตย์ กุลสอน (2552) ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2) การจัดการความรู้ในองค์การ

3) การจัดการเชิงกลยุทธ์

4) วัฒนธรรมองค์การ

5) โครงสร้างองค์การ

6) เทคโนโลยีสารสนเทศ

เจษฎา นกน้อย (2552, หน้า 52) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1) สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยแบบเหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนความรู้ จะทำให้พนักงานในองค์การรู้สึกอยากที่จะหาความรู้ใหม่ ๆ จัดเก็บความรู้และเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ให้แก่พนักงานคนอื่นในองค์การ

2) โครงสร้างขององค์การ การสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น การกระจายมีการพัฒนาความรู้ในองค์การ มีการเข้าถึงความรู้ได้ง่าย มีการกำหนดบทบาทของคน และกลุ่มคนให้ชัดเจนในกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้องค์การมีทิศทาง และเป้าหมายที่ชัดเจน

3) มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน องค์การจะต้องกำหนดจุดประสงค์และประโยชน์ต่อองค์การที่ชัดเจน

4) ผู้นำความรู้ องค์การต้องมีผู้นำความรู้ หรือผู้อำนวยการ ที่จะเป็นคนผลักดันโครงการจัดการความรู้เป็นจริง โดยการสร้างระบบความผูกพัน และความกระตือรือร้นให้เกิดกับพนักงานในองค์การ

5) มีกระบวนการจัดการความรู้ ที่เป็นระบบองค์การต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ โดยให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ใช้ และการจัดหาสารสนเทศ โดยจะต้องสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ตั้งแต่กระบวนการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ความรู้

6) ระบบการบริหารงาน และการให้รางวัล ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบบติดตาม และประเมินผล การคัดเลือกคนเข้าทำงาน หรือการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการติดตามผลอย่างเป็นระบบ และสม่ำเสมอจนมีผลต่อการจัดการความรู้

7) เทคโนโลยี เนื่องจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การจัดการความรู้แพร่หลาย และมีความเป็นไปได้มากขึ้น ปัจจุบันความรู้สมัยใหม่ไม่สามารถแยกจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ความรู้ ช่วยในการวัด ควบคุม ประสานความรู้ และเป็นหลักประกันว่า ความรู้ที่ได้ถูกต้อง และโดยใช้วิธีที่ถูกต้อง

8) ผู้นำ ผู้นำจะให้การสนับสนุนด้านนโยบายการใช้ทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจ และการให้รางวัล แก่พนักงานที่สร้างประโยชน์ให้เกิดแก่องค์การ ผู้นำยังมีบทบาทช่วยพิจารณาว่าการจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์การหรือไม่ รวมทั้งมีบทบาทในการสนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553, หน้า 214 – 221) ได้กล่าวถึง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ 10 ประการ ดังนี้

1) ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารเพื่อความมีประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน

2) ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารเพื่อความเป็นองค์การวิชาชีพ ผู้บริหารโรงเรียน

3) ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารที่เน้นการตัดสินใจร่วม และการมีวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารโรงเรียน

4) ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารที่เน้นการพัฒนากลุ่มบริหารตนเอง และการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารโรงเรียน

5) ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารที่เน้นการจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ ผู้บริหารโรงเรียน

6) ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารที่เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียน

7) ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารที่มีการสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารโรงเรียน

8) ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ในการมุ่งเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผู้บริหารโรงเรียน

9) ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารโรงเรียน

10) ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารโรงเรียน

เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2555) อธิบายว่า ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถสร้าง ความต่อเนื่องและยั่งยืนได้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ได้แก่ ระบบกลยุทธ์และการบริหารผลงานที่มี ประสิทธิภาพ การพัฒนาผู้นำเพื่อสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาองค์การและการบริหาร ความเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลโดย สมรรถนะเป็นฐาน การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ จำเป็นต้องมีระบบการวัด ประเมิน ติดตามผลอย่างครบถ้วนในทุกมิติ เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงแนว ทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาแนวคิดในการประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ และ การวัดผลการบริหารองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการต่างประเทศ เช่น King (2009) และ Graetz, Rimmer, Smith and Lawrence (2011) เป็นต้น ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้และได้เสนอแนวทางในการวัดและประเมินผลไว้ใน 4 มิติ ซึ่งในทางปฏิบัติควรมีการดำเนินการวัดและประเมินติดตามผลให้ครบถ้วนทุกมิติดังต่อไปนี้

1) การวัดและประเมินผลในกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) การวัดและการประเมินผลในขั้นตอนนี้ เป็นการประเมินในขั้นการดำเนินการของการ จัดการความรู้ว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด การดำเนินการในระบบนี้ หากทำได้ดีอาจจะส่งผลให้เกิด ความเปลี่ยนแปลงในระบบองค์การที่ดีด้วย โดยแนวทางในการวัดผลการดำเนินการของระบบการ จัดการความรู้สามารถวัดได้เป็น 5 ระดับคือ

1.1) ระดับเริ่มต้น (Start-up Stage) ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ช่วยสร้างความ ตระหนักในการปรับปรุงงาน

1.2) ระดับออกตัว (Take-off Stage) ซึ่งการจัดการความรู้ที่ดำเนินการมาถึงขั้นนี้คือ องค์การกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดการท าระบบการจัดการความรู้ในการจัดโครงสร้าง ในการจัดการ บริหารทรัพยากร

1.3) ระดับขยายผล (Expansion Stage) เป็นระดับของการจัดการความรู้ที่เห็นภาพ การริเริ่มโครงการที่ชัดเจน มีการจัดโครงสร้างกระบวนการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติที่ชัดเจน มีการ บริหารเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง แก้ปัญหาอุปสรรค และลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

1.4) ระดับก้าวหน้า (Progression Stage) เป็นการดำเนินการของระบบการจัดการ ความรู้ที่ขยายผลทั่วทั้งองค์การ มีการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นเชิงปริมาณและคุณภาพ

1.5) ระดับยั่งยืน (Sustainability Stage) เป็นการทำให้ระบบการจัดการความรู้มี ความยั่งยืน กล่าวคือ มีการบูรณาการการจัดการความรู้เข้าไปในการสร้างวัฒนธรรมองค์การสร้าง ความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและผนึกรวมอยู่ในระบบการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือ บริการ

2) การวัดและประเมินผลในระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Organization Process) เป็น การวัดและประเมินระบบงานต่าง ๆ ในองค์การที่มุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่ามีความ เปลี่ยนแปลงในประเด็นต่าง ๆ อย่างไรบ้าง ซึ่งสามารถวัดได้ใน 3 มิติคือ

2.1) มีกระบวนการแห่งการเรียนรู้ที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนทั้งในระดับบุคคล เช่น มีการจัดการฝึกอบรมพัฒนา การสอนงาน การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการเรียนรู้ร่วมกันระดับ ทีมงานและองค์การนั้น ๆ หมายความว่า องค์การมีระบบการนำความรู้ที่เกิดขึ้นมาจัดการให้มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับทีมงาน และมีการขยายผลไปทั่วทั้งองค์การหรือระหว่างองค์การ

2.2) มีกระบวนการสร้างนวัตกรรมในองค์การ ซึ่งอาจหมายความถึงนวัตกรรมที่เกิดใน กระบวนการทำงาน นวัตกรรมที่เกิดในสินค้าผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมการให้บริการ การวัดการประเมินผลในมิตินี้จะวัดถึงกระบวนการสร้างนวัตกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่าองค์การมีการสร้าง นวัตกรรมในเรื่องต่าง ๆ ในระดับบุคคลหรือทีมงานมากน้อยและมีมูลค่าต่อองค์การมากน้อยเพียงใด

2.3) มีกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพการวัดและประเมินผลองค์การแห่งการ เรียนรู้ในมิตินี้พิจารณาถึงกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งล้วนเป็นการตัดสินใจของผู้ที่มีความเกี่ยวข้องใน มิติต่อไปนี้

- มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม
- กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยข้อมูลและการใช้ความรู้
- ความผิดพลาดหรือความถูกต้องในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกแปลงเป็นการ เรียนรู้ เป็นความรู้ที่ถูกนำมาเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ในการปรับปรุงงานในโอกาสต่อไป
- เป็นการตัดสินใจที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว นั่นหมายถึงการ ตัดสินใจอยู่ในจุดที่ใกล้กับปัญหามากที่สุด

- มีการเรียนรู้ในการตัดสินใจในระดับบุคคล และการตัดสินใจร่วมกันในระดับ ทีมงานและองค์การ

3) การวัดและการประเมินผลลัพธ์ขั้นกลาง (Intermediate Outcomes) เป็นการวัดผลลัพธ์ ในขั้นกลางของการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในมิติต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านพฤติกรรมขององค์การ แห่งการเรียนรู้ ซึ่งโดยปกติแล้ว ตัวบุคคลต่างมีรูปแบบของพฤติกรรมที่มีอัตลักษณ์เฉพาะบุคคล แต่ เมื่อรวมตัวกันเป็นองค์การจะต้องสร้างพฤติกรรมร่วมที่เรียกว่าพฤติกรรมองค์การ ซึ่งสร้างมาตรวัดได้ จากพฤติกรรมโดยรวมขององค์การที่เกิดขึ้นในมิติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ว่ามีมากน้อยเพียงใด

1) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2) มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

3) มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนกันในทีมงานดังนั้นทำให้แต่ละบุคคลในทีมงานสามารถ ปฏิบัติงานทดแทนกันได้

4) มีการมอบอำนาจให้พนักงานมีส่วนร่วม

5) มีการเชื่อมโยงระบบงานต่าง ๆ ขององค์การให้มีความเชื่อมประสานอย่างราบรื่น

6) เป็นระบบการปฏิบัติงานที่สนับสนุนเกื้อกูล

7) มีภาวะผู้นำที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน

8) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

9) สร้างสรรค์ความคิดรวบยอดจากการเรียนรู้ทำให้ผู้เรียนรู้สามารถนำไปต่อยอด เพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ได้

4) ผลลัพธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้(Organization Performance) คือ การวัดผลลัพธ์ที่ เกิดขึ้นในระดับองค์การซึ่งทำได้ 3 มิติประกอบด้วย

1) การวัดผลประกอบการทางการเงิน เช่น วัดจากมูลค่าหุ้นที่สูงขึ้น ส่วนแบ่งทาง การตลาดที่เพิ่มขึ้น กำไร กระแสเงินสด หรือการวัดผลทางการเงินโดยภาพรวม เช่น ยอดขายที่ เพิ่มขึ้นผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เป็นต้น

2) การวัดผลตามตัวชี้วัดทางกลยุทธ์ที่องค์การแห่งการเรียนรู้กำหนดขึ้นตามแผนกล ยุทธ์ จะมีตัวชี้วัดความก้าวหน้าของกลยุทธ์นั้น ๆ ด้วยตัวชี้วัดเหล่านั้นอาจหมายถึง การชี้วัดความสำเร็จ ด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าและประสิทธิภาพ กระบวนการการลดความสูญเสีย ด้านการ เรียนรู้และพัฒนาการมีบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

3) การวัดผลโดยการหาคู่เทียบเคียง ซึ่งหมายถึง การนำองค์การแห่งการเรียนรู้ใน มิติต่าง ๆ ไปเทียบกับคู่เทียบที่ดี ซึ่งอาจเลือกจากภายในกลุ่มธุรกิจเอง การเปรียบเทียบในอุตสาหกรรม และการเปรียบเทียบเป็นการทั่วไป

Senge (1990) ให้ความเห็นว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างรูปแบบของการนำไปปฏิบัติให้ครอบคลุมตั้งแต่ปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์การที่จะต้องมีเป้าหมายมีระบบงานในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยมีการส่งเสริม ยกระดับการเรียนรู้ให้

เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมภายใต้รูปแบบที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในลักษณะที่เรียกว่าวินัย 5 ประการ ได้แก่

ประการที่ 1 ความรอบรู้ของบุคคล (Personal Mastery) องค์ประกอบพื้นฐานของความรอบรู้ของบุคคล คือ

1) การมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) เป็นเรื่องของจิตใจถูกนำไปใช้เพียงความสนใจไปที่วิธีการสู่จุดมุ่งหมายไม่ใช่ผลลัพธ์ กล่าวคือ ผลลัพธ์แท้จริงธุรกิจอาจไม่ได้อยู่ที่ผลกำไร แต่คือความอยู่รอดของธุรกิจไม่ถูกควบคุมกิจการ ดังนั้น ความสามารถในการกำหนดความต้องการที่แท้จริงอย่างเหมาะสม จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล

2) การจัดการกับความตรึงเครียดอย่างสร้างสรรค์

3) การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก

ประการที่ 2 แบบแผนความคิด (Mental Models) การจะทำให้บุคคลมีแบบแผนความคิดได้นั้นมีองค์ประกอพื้นฐานสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1) การใช้ทักษะ การวางแผนสืบค้น เป็นกระบวนการเรียนรู้ (Inquiry Skill)

2) ต้องมีการฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม (Reflection Skill)

ประการที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศให้เกิดการสร้างสรรค์

2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ

3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม

4) การทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและจับต้องได้

ประการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) มีองค์ประกอบ ดังนี้

1) การสนทนาและการอภิปราย

2) การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน

3) การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ

ประการที่ 5 การคิดเชิงระบบ (System Thinking) การคิดเชิงระบบมีหลักว่าปัญหานั้นเป็นวัฏจักร ปัญหาที่เกิดขึ้นมานั้นมีผลมาจากแนวทางที่แก้ไขผิดพลาดในอดีต โดยการมองโลกแบบแยกส่วน จึงทำให้เกิดปัญหาแบบลูกโซ่ และยิ่งสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหา โดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นจึงจะได้ผลเชิงบวกตอบสนองกลับมา ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน คือ

1) เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม

2) เปลี่ยนจากการมองเพื่อนมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่า มนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

3) เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์อนาคต จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงจิตใจ โดยต้องมองเห็นความสัมพันธ์เชิงพึ่งพากันระหว่างส่วนต่าง ๆ แบบใยแมงมุม หรือแบบวงจรการสะท้อนกลับ

Pedler (1991) อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะ 5 ด้าน 11 ประการ ดังนี้

1) ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) มีการใช้การเรียนรู้ให้เป็นยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยมีการสร้างนโยบายแบบการมีส่วนร่วม

1.1) ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (Learning Approach to Strategy) องค์การควรจะใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2) การกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางรูปแบบในการกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ขององค์การด้วย

2) ด้านการมองภายในองค์การ (Looking In) ได้แก่ การให้ข้อมูลสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนภายใน การสร้างการตรวจสอบและควบคุม และการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น

2.1) การให้ข้อมูลสารสนเทศ (Information) เพื่อทำความเข้าใจไม่ใช่เพื่อการให้รางวัล หรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศควรใช้เป็นฐานข้อมูล และเป็นระบบสื่อสารที่จะช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางขององค์การ และการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.2) รูปแบบและการควบคุมระบบบัญชี (Formative and Accounting Control) ระบบของบัญชีงบประมาณ และการรายงานที่เป็นระบบจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และระบบควบคุมออกแบบ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

2.3) การแลกเปลี่ยนภายใน (Initial Exchange) ส่งเสริมให้ทุกหน่วยมองว่าหน่วยงานอื่น คือ ผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2.4) ระบบการให้ความดีความชอบที่มีความยืดหยุ่น (Reward Flexibility) ระบบการให้ความดีความชอบ ควรตอบแทนสมาชิกอย่างยืดหยุ่น โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าการกำหนดอัตราตายตัว และไม่ใช่ตัวเงินเพียงอย่างเดียว

3) ด้านโครงสร้าง (Structures) หมายถึง โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ และยืดหยุ่นได้ เพื่อให้โอกาสแก่สมาชิกให้มีความก้าวหน้าในอาชีพของตน

4) ด้านการมองภายนอก (Looking Out) หมายถึง การมองสมาชิกเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

4.1) การให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Works as Environmental Scanner) การให้สมาชิกออกไปพบกับผู้รับบริการ ผู้ผลิต และชุมชน เพื่อรวบรวมและรายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์การ

4.2) การเรียนรู้ระหว่างองค์การ (Inter-Company Learning) การร่วมมือกับองค์การอื่นเพื่อการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเป็นประจำ สมาชิกต้องติดตาม และมีส่วนร่วมในการประชุมกับสถานประกอบการ ผู้รับบริการ และคู่แข่งขัน

5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ได้แก่ บรรยากาศในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของทุกคน

5.1) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) หน้าที่แรกของผู้บริหาร คือ การอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ การทดลอง และให้โอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

5.2) สมาชิกทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง (Self-Development Opportunity for All) มีการจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีแนวทางที่เหมาะสม และมีระบบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้สมาชิกมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

David (1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะเฉพาะ ดังนี้

1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้

3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม

4) มีการท้าทายที่เกิดจากการตั้งคำถาม และการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็น

5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลในการเรียนรู้ของทีม

6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และวิธีปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ

7) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

โก๊ะ (Goh, 1998) กล่าวว่า องค์การทุกองค์การนั้นสามารถเรียนรู้ได้ และจะสามารถอยู่รอด หากสามารถประสบความสำเร็จในการเรียนรู้หรือเรียนรู้ได้ดีกว่าองค์การอื่น ขณะที่องค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะค่อยๆหายไปหรือตายจากไป ทั้งนี้ ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้ จึงได้เสนอหลัก 5 ประการที่ผู้บริหารควรปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) ความชัดเจนและการสนับสนุนพันธกิจ (Mission) กลยุทธ์(Strategy) ขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่พนักงานได้รับอำนาจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะที่ได้รับมา การรู้ถึงพันธกิจขององค์การเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานรู้ว่าเขามีอำนาจอะไร และยังเป็นการพัฒนาการสร้างสรรค์

2) ภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership) การเป็นผู้นำที่รู้ถึงการให้อำนาจพนักงาน กระตุ้นและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การในเรื่องการทดลองและความมุ่งมั่นที่มีต่อองค์การในสภาพแวดล้อมที่มี การแข่งขันอย่างมาก ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะมีสถานะเป็นโค้ชหรือผู้ฝึกสอน พนักงานจะถูกกระตุ้น ให้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยง ความไม่แน่นอน และสร้างสรรค์ ซึ่งสภาพแวดล้อมใน ลักษณะนี้จะต้องมีการแบ่งปันภาวะผู้นำ โดยทุกคนจะมีส่วนร่วมในผลการดำเนินงานขององค์การ ผู้นำจะต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์การง่ายขึ้น สนับสนุนการตัดสินใจของพนักงาน ให้ คำปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานในการชี้ถึงปัญหาและโอกาส และยังควรที่จะเต็มใจ ยอมรับฟังข้อวิจารณ์และเรียนรู้จากข้อวิจารณ์นั้น

3) การทดลอง (Experimentation) ในองค์การแห่งการเรียนรู้จะให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่เน้นถึงการทดลอง กล่าวคือ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการให้รางวัลและสนับสนุนการทดลองทุกระดับในองค์การ เพื่อให้พนักงานพยายามคิดโครงการที่สร้างสรรค์

4) การถ่ายทอดความรู้ (Transfer of Knowledge) เป็นทักษะในการถ่ายทอดความรู้ทั้งจาก ภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งการเรียนรู้จากความล้มเหลว ทักษะที่มีหรือความรู้ที่ได้มาจะไม่มี ประโยชน์หากไม่มีการถ่ายทอดและนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ความรู้และทักษะเหล่านี้จะมีประโยชน์มากยิ่งขึ้นและได้มีการถ่ายทอดไปยังส่วนอื่น ๆ ในองค์การ เพื่อช่วยในการแก้ปัญหาหรือเป็นปัจจัย กระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ การถ่ายทอดความรู้สามารถทำได้โดยการพูดคุยถึงความล้มเหลวในอดีต ความสำเร็จและประสบการณ์ของผู้อื่น รวมทั้งการเรียนรู้จากองค์การอื่น หรือคู่แข่งที่ประสบ ความสำเร็จ เป็นต้น

5) การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (Teamwork and Cooperation) หลักสำคัญ ประการหนึ่งในการพัฒนาองค์การเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือ การเน้นถึงการทำงานเป็นทีม โดยที่การทำงานแบบนี้ พนักงานหรือสมาชิกในทีมจะนำเอาทักษะและความรู้ที่สะสมมาแก้ปัญหาและพัฒนาความคิดใหม่ๆในองค์การ การเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสมาชิกในทีมควรมาจากหลายๆ หน่วยงานภายในองค์การ พนักงานจะถูกฝึกฝนในกิจกรรมหลายๆอย่างหมุนเวียนสลับสับเปลี่ยน หน้าที่กันไปในทีมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และร่วมมือร่วมใจกัน

Daft (1999, pp. 211 - 212) กล่าวว่า องค์ประกอบการเรียนรู้นั้นต้องเป็นองค์ประกอบการออกแบบเพื่อการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) โครงสร้าง เป็นโครงสร้างที่มีการติดต่อสัมพันธ์เป็นแบบแนวนอน โดยพิจารณาความลื่นไหลของงานมากกว่าการพิจารณาด้านการแบ่งแยกเป็นหน้าที่ตามแผนงาน

2) การมอบอำนาจ เน้นโดยเฉพาะการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรมากกว่าเน้นด้านงาน

3) การสร้างเครือข่าย เน้นการสร้างระบบที่เอื้อต่อการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและการแลกข้อมูลข่าวสาร

4) กลยุทธ์ ใช้ความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

5) วัฒนธรรมที่ปรับตัว เน้นวัฒนธรรมที่เป็นส่วนรวมมากกว่าส่วนย่อย ความเสมอภาค การเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยงและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Kaiscr (2000) ได้ศึกษาเรื่อง แบบแผนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีตัวแปรขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ พันธกิจ กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โครงสร้างองค์การ บรรยากาศในการทำงาน ระบบองค์การ การจูงใจ การเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก

Razik and Swanson (2001, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ, 2545) ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นประกอบด้วย ความซับซ้อนของสถานศึกษา การตัดสินใจ การใช้อำนาจและวัฒนธรรมในสถานศึกษา ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก ตลอดจนการมีประสิทธิผลในสถานศึกษา

Marquardt (2002) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การที่จะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ที่สำคัญ 5 ระบบ ดังนี้

1) การเรียนรู้ (learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตรการเรียนรู้ (learning dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญ ที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคลระดับทีมงานและระดับ องค์การ ประกอบไปด้วยระบบย่อย ๆ 3 ประการคือระดับการเรียนรู้รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

2) องค์การ (organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) การที่องค์การจะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์การดังนี้ คือ

2.1) วิสัยทัศน์องค์การหรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์การปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน

2.2) วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อความคิด และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์การร่วมกัน

2.3) กลยุทธ์องค์การ ซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนด จุดหมายปลายทางในอนาคต

3) บุคคล (people) ซึ่งเป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล (people empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์การรวมถึงลูกค้าและชุมชน ได้มีการเรียนรู้ร่วมกันมีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชนรวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงผู้สอนและมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมโดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน

4) ความรู้ (knowledge) ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ (knowledge management) ให้เกิดขึ้นในองค์การโดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5) เทคโนโลยี (technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์การ (technology application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การสำหรับการจัดการความรู้การเรียนรู้ในองค์การสา หรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ

จากทัศนะและผลการศึกษาวิจัยของนักการศึกษาแหล่งต่าง ๆ ดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตารางที่ 2 โดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ต่อไป

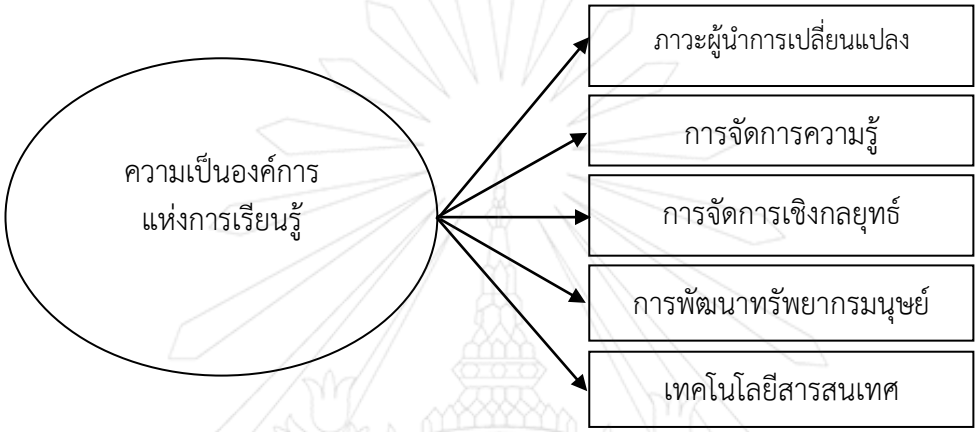
ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ลำดับที่	ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	Pedler et al (1991)	David (1997)	Goh (1998)	Daft (1999)	Kaiscr (2000)	Razik and Swanson (2001)	Marquardt (2002)	ศิริเรือน ลิขิตเดชาโรจน์ (2550)	จำเริญ จิตรหลัง (2550)	ศศกร ไชยคำหาญ (2550)	สถิตย์ กุลสอน (2552)	เจษฎา นกน้อย (2552)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2553)	เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2555)	รวม
1	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	10
2	การเรียนรู้เป็นทีม	-	✓	✓	-	-	-	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	5
3	การสร้างองค์ความรู้	✓		-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	4
4	การมีส่วนร่วม	✓	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	3
5	เทคโนโลยีและสารสนเทศ	✓		-	-	-	-	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	-	6
6	การให้โอกาสในการเรียนรู้	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
7	การจัดการความรู้	-	-	✓	-	✓	-	✓	-	✓	-	-	✓	✓	✓	7
8	การสร้างวิสัยทัศน์	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	3
9	การจัดการเชิงกลยุทธ์	-	✓	✓	✓	-	-	✓	-	✓	-	✓	-	-	✓	7
10	นวัตกรรมองค์การ	-	-	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-	-	✓	-	3
11	การทดลอง	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับที่	ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	Pedler et al (1991)	David (1997)	Goh (1998)	Daft (1999)	Kaiscr (2000)	Razik and Swanson (2001)	Marquardt (2002)	ศิริเรือน ลิขิตเดชาโรจน์ (2550)	จำเริญ จิตรหลัง (2550)	ศศกร ไชยคำทาญ (2550)	สถิตย์ กุลสอน (2552)	เจษฎา นกน้อย (2552)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2553)	เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2555)	รวม
12	โครงสร้างขององค์การ	✓	-	-	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	5
13	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	✓	-	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-	✓	✓	✓	6
14	เน้นผู้รับบริการ	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
15	กระบวนการบริการ	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1
16	การติดต่อสื่อสาร	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	1
17	การตัดสินใจ	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	1
18	ความคิดเชิงระบบ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	1
19	บรรยากาศการเรียนรู้	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	รวม	9	4	5	2	3	3	9	4	7	3	3	5	6	4	

จากตารางที่ 2.1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบที่กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวน 19 องค์ประกอบ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่ความถี่สูง คือ ความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบ จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การจัดการความรู้ 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) เทคโนโลยีสารสนเทศ แสดงเป็นโมเดลการวัดได้ ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 โมเดลการวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework)

จากภาพที่ 2.4 แสดงโมเดลการวัดการรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) มีองค์ประกอบย่อย จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2 การจัดการความรู้ 3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5 เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการทฤษฎีและผลงานวิจัยของนักการศึกษาหลายท่าน จึงกำหนดนิยามตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ใช้ในการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้

ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) แตกต่างกันไป ดังนี้

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ์ (2548, หน้า 56 – 61) ได้ให้ความเห็นว่า การจัดการความรู้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายความรู้ การระบุองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม การจัดการความรู้ การพัฒนาความรู้แก่องค์การ การเผยแพร่ความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการประเมินผลความรู้ขององค์การ

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 76) ให้ความเห็นไว้ว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ประกอบด้วย การขุดค้นและการรวบรวมความรู้ การจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน การจัดเก็บความรู้เพื่อให้สามารถค้นหาได้ง่าย การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้ การจัดกิจกรรมและกระบวนการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ การประยุกต์ใช้ความรู้ และการเรียนรู้จากการใช้ความรู้

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2550, หน้า 69) ให้ความเห็นไว้ว่า การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้มี 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ (Acquisition) การสร้างความรู้ (Creation) การจัดเก็บความรู้ (Storage) การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining) การถ่ายโอนและเผยแพร่ข้อมูล (Transfer and Dissemination) และการประยุกต์ใช้ในการทำข้อมูลให้ถูกต้องเที่ยงตรง (Application and Validation)

ฉลาด จันทรสมบัติ (2550) ให้ความเห็นไว้ว่า การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน ประกอบด้วย

1) การสร้างความรู้ (building knowledge) ได้จากประสบการณ์ในการไปศึกษาดูงานและฝึกอบรมจากกลุ่มเครือข่ายมีผลงานดีเด่น มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ของกลุ่ม องค์กรตนเองที่เป็นเอกลักษณ์ตลอดทั้งการสร้างเครือข่ายแห่งความร่วมมือที่มองถึง เป้าหมายระยะยาว

2) การจำแนกความรู้ (classifying knowledge) มีการจัดระบบองค์ความรู้ที่เด่นและชัดเจน มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง มีการร่วมคิดร่วมปฏิบัติในแต่ละกระบวนการผลิต มีวิธีการปฏิบัติที่ดีและการจดบันทึกข้อมูลเป็นรายบุคคล

3) การจัดเก็บความรู้ (storing knowledge) มีการจัดเก็บความรู้ ของกลุ่มเป็นเอกสารและสิ่งพิมพ์เอกสารอิเล็กทรอนิกส์มีการจดบันทึกลงในสมุดเป็นรายบุคคลตาม บทบาทหน้าที่และมีผู้บันทึกข้อมูลตามประเภทกิจกรรม มีการจัดเก็บลงในฐาน ข้อมูลคอมพิวเตอร์และมีการบันทึกลงในเว็บไซต์ของกลุ่มตนเอง

4) การนำความรู้ไปใช้ (implementing knowledge) การนำความรู้ไปใช้ทั้งในสื่อบุคคลเอกสารทั่ว ไปเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกับ เครือข่ายทั้งภายในและภายนอกได้มีศูนย์จัดการความรู้ขององค์กร มีสถานที่ตั้งศูนย์ที่ชัดเจนและ สามารถให้บริการแก่สมาชิกกลุ่ม

5) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (sharing knowledge) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนภายในและภายนอก ทั้งเวทีจริงและเวทีเสมือน โดยผ่านอินเทอร์เน็ตหรือเว็บไซต์ ง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลและองค์ความรู้ในประเด็นที่สนใจ

6) การประเมินความรู้ (evaluating knowledge) เป็นการประเมินผลหลังจากดำเนินการพัฒนาแล้ว พบว่า คนในกลุ่ม องค์กรชุมชนเป็นบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้มากขึ้น ทำงานเป็นทีมทำงานอย่างมีเป้าหมายและมีมาตรฐานการทำงาน มีเครื่องคอมพิวเตอร์ ในการบันทึกข้อมูลและเชื่อมโยงข้อมูลจากภายในชุมชนและภายนอกชุมชนได้มากขึ้น

สถิตย์ กุลสอน (2552, หน้า 71) การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่อิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้สรุปปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

1) การแสวงหาความรู้

2) การสร้างความรู้

3) การแบ่งปันความรู้

4) การจัดระบบความรู้

5) การนำความรู้ไปใช้

Tiwana, (2000, pp. 196-199) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า กระบวนการในการจัดการความรู้มี 4 ขั้นตอน คือ

1) ขั้นการวางโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ การจัดเก็บความรู้

2) ขั้นการประเมินระบบการจัดการความรู้ การออกแบบและการพัฒนา

3) ขั้นตอนการพัฒนาระบบที่ได้มีการประเมินแล้ว

4) ขั้นตอนการประเมินระบบการจัดการความรู้ที่ได้สร้าง

Marali (2001, pp. 138-144) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า รูปแบบการจัดกระบวนการจัดการความรู้มี 5 องค์ประกอบ คือ

1) การกำหนดความรู้ ระบุ หรือกำหนดความรู้ที่องค์การต้องการใช้เพื่อการพัฒนา โดยเป็นความรู้ที่ได้จากภายนอกองค์การทั้งปัญหาและโอกาสที่สามารถนำไปใช้พัฒนาองค์การได้

2) การสร้างความรู้ เพื่อให้ได้กลวิธีที่จะใช้ในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนางานซึ่งเป็นความรู้ใหม่ที่องค์การยังไม่เคยมี ทั้งที่เป็นความรู้ที่ได้มาจากตัวบุคคล (Tacit Knowledge)

3) การเก็บความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) ออกมาจัดเก็บในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้สะดวกต่อการใช้ และก่อให้เกิดความรู้ประเภทเปิดเผย (Explicit Knowledge) ออกมา

4) การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์การได้นำความรู้ไปใช้เพื่อแก้ปัญหา พัฒนาการแลกเปลี่ยนความรู้จะช่วยให้องค์การได้ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น

5) การแสวงหาความรู้ใหม่ ความรู้ที่องค์การมีอยู่มานานอาจจะเก่าไม่ทันสมัย และใช้ประโยชน์ไม่ได้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป การแสวงหาความรู้ใหม่เริ่มจากความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัว (Tacit Knowledge)

Marguardt (2002, p. 73) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังนี้

1) การแสวงหาความรู้ เป็นกระบวนการที่องค์การนำมาปฏิบัติเพื่อให้ได้ซึ่งความรู้

2) การสร้างความรู้ เป็นกระบวนการที่บุคคลทีมงานและองค์การได้สร้ความรู้ขึ้นมาเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานหรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้น

3) การถ่ายโอนและใช้ความรู้ เป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์การถ่ายโอนและใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์

4) การจัดเก็บความรู้และนำมาใช้ใหม่ เป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่ได้มาหรือสร้างขึ้นโดยจัดเก็บ เพื่อสะดวกในการนำกลับมาใช้ใหม่

McKeen and Smith (2001, pp. 107-115) ให้ความเห็นว่า การจัดการความรู้มี 5 กระบวนการ ประกอบด้วย

1) การกำหนดความรู้ที่ต้องการ คือ ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีความคิดใหม่ ๆ เพื่อสร้างความรู้ที่จะพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จ

2) การเข้าถึงความรู้ เป็นการเสาะหาความรู้ใหม่ขององค์การซึ่งอาจได้จากบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในองค์การ หรือจากเครือข่ายภายนอกองค์การ

3) การจัดเก็บความรู้ เป็นการจัดระบบความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้เอื้อต่อการพัฒนาองค์การ

4) การสร้างความรู้ใหม่ เป็นกระบวนการที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จ

5) เป็นการสร้างวัฒนธรรมในการใฝ่เรียนรู้ให้กับบุคลากรและนำความรู้ไปจัดการเพื่อประโยชน์ต่อตนเองและองค์การ

จากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด และผลงานวิจัยด้านการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นวิธีการหนึ่งที่นำมาใช้กับความหลากหลายขององค์การทางการศึกษา การนำวิธีนี้มาใช้จะต้องเข้าใจถึงวิธีการที่จะจัดการกับองค์ประกอบสำคัญต่าง ๆ สามองค์ประกอบให้ลงตัว คือ คน กระบวนการ และเทคโนโลยี ถ้าองค์ประกอบใดถูกละเลยไปย่อมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การโดยรวม การจัดการความรู้เป็นส่วนสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ และส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และได้สังเคราะห์ตัวแปรดังนี้

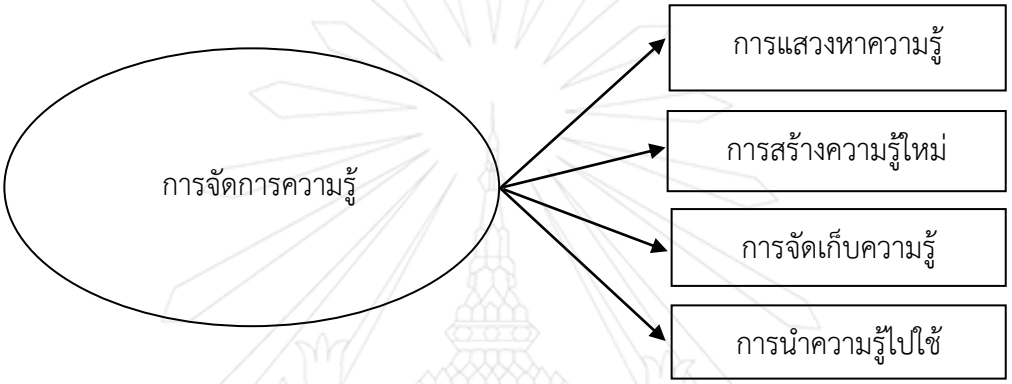
ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้

ลำดับที่	การจัดการความรู้	Marquardt (1996)	Tiwana (2000)	McKeen and Smith (2001)	Marali (2001)	ฉลาด จันทรสมบัติ (2550)	สถิตย์ กุลสอน (2552)	ธีระ รุญเจริญ (2550)	วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2550)	ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548)	รวม
1	การแสวงหาความรู้	✓	-	-	✓	-	✓	-	✓	-	4
2	การสร้างความรู้ใหม่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
3	การถ่ายโอนความรู้	✓	-	-	-	-	-	-	✓	-	2
4	การประยุกต์ใช้ความรู้	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	2
5	การจัดเก็บความรู้	✓	✓	✓	-	✓	-	-	✓	✓	6
6	การเรียนรู้จากการใช้ความรู้	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	2
7	การกำหนดความรู้	-	-	-	✓	-	-	-	-	✓	2
8	การวิเคราะห์ความรู้	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	1
9	การนำความรู้ไปใช้	✓	-	-	-	✓	✓	-	-	✓	4

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ลำดับที่	การจัดการความรู้	Marquardt (1996)	Tiwana (2000)	McKeen and Smith (2001)	Marali (2001)	ฉลาด จันทรสมบัติ (2550)	สถิตย์ กุลสอน (2552)	ธีระ รุญเจริญ (2550)	วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2550)	ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548)	รวม
10	การแลกเปลี่ยนความรู้	-	-	-	✓	-	✓	✓	-	-	3
11	การจำแนกความรู้	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	1
12	การประเมินความรู้	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	1
13	การเข้าถึงความรู้	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	2
14	การแบ่งปันความรู้	-	-	-	✓	-	✓	-	-	-	2
15	การวิเคราะห์ข้อมูล	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	1
	รวม	5	2	2	6	6	6	4	7	4	

จากตารางที่ 2.2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ มีตัวบ่งชี้ที่กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ได้จากการสังเคราะห์มี จำนวน 15 ตัวบ่งชี้ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากตัวบ่งชี้ ที่มีความถี่สูง คือ ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป ได้ตัวบ่งชี้ จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การสร้างความรู้ใหม่ 2) การจัดเก็บความรู้ 3) การแสวงหาความรู้ 4) การนำความรู้ไปใช้ แสดงเป็นโมเดลการวัดได้ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 โมเดลการวัดการจัดการความรู้

2) องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการบริหารจัดการองค์การปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การและเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์การไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการ คัดเลือกสรรหา พัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ อาทิ การทำงาน ความคิด วิธีการทำงาน เพื่อให้ สอดคล้องกับการทำงานและการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม สภาพแวดล้อมตลอดจนธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การด้วยความจงรักภักดี ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาองค์การการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น การกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ไม่แตกต่างมากนักกับการบริหารงานในองค์การอื่นทั่วไป คือ ต้องการคัดเลือกบุคลากร ที่ดีมีความสามารถมีจิตในการให้บริการ มีความเอื้ออาทร เต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์การรวมทั้งสามารถทางานร่วมกับเพื่อนร่วมงานสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ได้ด้วย เพื่อดำรงรักษาบุคลากรเหล่านี้ไว้อย่างดี ซึ่งปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยปกติมนุษย์จะตัดสินใจทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นตามความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่อยู่ในตัวของเขา โดยมีแนวความคิดที่เป็นพื้นฐานว่าสิ่งที่เลือกทำเป็นสิ่งที่มีค่ามากที่สุด ซึ่งสิ่งที่เป็นพื้นฐานของความคิดก็คือ ปรัชญาประจำตัวนั้นเอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกัน ผู้บริหารหรือผู้จัดการก็จะต้องมีปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

1) หลักคุณธรรม (Merit - Based) หลักคุณธรรมหรือระบบคุณธรรมใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ หลักคุณธรรมประกอบด้วย 4 หลักใหญ่ คือ

1.1) หลักความเสมอภาค คือ เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่คำนึงถึงผิวพรรณ เชื้อชาติ เพศ

1.2) หลักความสามารถ การบริหารคนหมู่มากต้องมีวิธีวัดความสามารถ ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนมาเป็นหลักผลงาน และหลักสมรรถนะ

1.3) หลักความเป็นกลาง หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่คำนึงถึงฝ่ายใด ข้าราชการเป็นกลไกรัฐ ต้องทำงานตามนโยบายของรัฐบาล แต่บางครั้งถูกมองว่ารับใช้หรือเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งอาจมีผลกระทบกับความมั่นคงในอาชีพราชการ

1.4) หลักความมั่นคง หมายถึง การรับรองการเป็นอาชีพ มีทางก้าวหน้า มีค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมที่เกียรติและศักดิ์ศรี

2) หลักสมรรถนะ (Competency - Based) หมายถึง ใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ (Put the Right Man on the Right Job) โดยการศึกษา และกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ แล้วนำไปสรรหาพัฒนาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง

3) หลักผลงาน (Performance - Based) คือ การบริหารโดยยึดผลงานเป็นหลัก หมายความว่าจะให้คุณให้โทษใครให้ดูที่ผลงาน ตรงนี้มาจากภาคธุรกิจ ถามว่าราชการยึดผลงานอย่างเดียวได้ไหม คำตอบคือคงไม่ได้ จะต้องมีปัจจัยอื่น ๆ หรือแม้แต่ทางธุรกิจเหมือนกันต้องมองทั้ง Input ที่ใส่เข้าไปในการทำงาน Output ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทัศนคติ (Attitude) และวิธีการทำงานของเขา ต้องโปร่งใส แต่อย่างไรก็ตาม ก็ให้เน้นผลงาน ให้ยึดผลงานเป็นหลัก

4) หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization) คือให้ร่วมกันรับผิดชอบ เวลาถามว่าใครเป็น HR Manager ใครเป็น Personnel Manager ถ้าเป็นยุคก่อนคำตอบคือ หัวหน้าการเจ้าหน้าที่ แต่คำตอบยุคนี้คือผู้บริหารนั้นเอง หรือ Line Manager นั้นเอง ที่เป็น HR Manager ในตัวเอง ต้องรู้หลักต้องบริหารได้

5) หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) คือ ในการทำงานมี Work Life กับ Home Life ทำอย่างไรให้สมดุลกัน (Balance)

ซึ่งแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพสังคม รวมทั้งการ แข่งขันและความต้องการบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรมีวิธีการในการรักษาและการพัฒนาอย่างเหมาะสมกับองค์การ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การต่อไป ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2553, หน้า 84) กล่าวถึงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติโดยเกณฑ์ คุณภาพหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร ต้องคำนึงถึงกระบวนการที่เกี่ยวกับการเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากร มีวิธีการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรแต่ละกลุ่มและเฉพาะบุคคล มีวิธีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์ ให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพันที่เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีความหลากหลาย มี

การจัดการผลการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี มีการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งเสริมสร้างการมุ่งเน้นลูกค้า การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์การมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำในด้านความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ด้านการปรับปรุงผล การดำเนินการขององค์การและนวัตกรรม ด้านจริยธรรมและวิธีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ด้านขอบเขตโอกาสในการพัฒนา การศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน และการเป็นพี่เลี้ยง และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงาน นอกจากนั้นยังต้องมีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับบุคลากรเกี่ยวกับความต้องการด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งเรื่องที่เป็นความต้องการของตนเอง และที่กำหนดโดยหัวหน้างาน การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุการส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน วิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบ การเรียนรู้และการพัฒนา ตลอดจนองค์การมีวิธีการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์การอย่างมีประสิทธิผล มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำอย่างมีประสิทธิผล

พยนต์ เอี่ยมสำอาง (2557) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) เป็นการจัดการทรัพยากรคน เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง สามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ต่อสังคมได้มากมาย เริ่มตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การอบรมและพัฒนาบุคลากร การสร้างคุณค่าของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการและการให้พ้นจากการปฏิบัติงาน ผู้บริหารพนักงานจะต้องทำงานร่วมกันทั้งสองฝ่ายต่างมีความสำคัญและสัมพันธ์กัน ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนการทำงานเต็มศักยภาพ

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหลักการ รูปแบบและวิธีการบริหารที่แตกต่างกันไปในแต่ละสังคม ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนการพัฒนาทางวิชาการ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกเป็น 2 รูปแบบ คือ ระบบคุณธรรม (Merit System) จำแนกได้ 4 ประการ ได้แก่ หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หลักความสามารถ (Competence) หลักความมั่นคง (Security) และหลักความเป็นกลางทางการเมือง (Pollical Neutrality) และระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)

สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี แนวคิดทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ แนวคิดการจัดการยุคคลาสสิค มี 3 แนวคิด คือ การจัดแบบวิทยาศาสตร์ แบบกระบวนการและแบบระบบราชการ ส่วนแนวคิดการจัดการยุคพฤติกรรมศาสตร์มีหลายประเภท เช่น แบบมนุษย์สัมพันธ์ แบบสังคมศาสตร์ และแบบพฤติกรรมศาสตร์ เป็นต้น กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีขั้นตอนสำคัญดังนี้ การกำหนดทิศทางขององค์การ การคาดการณ์ อุปสงค์กำลังคน การคาดการณ์อุปทานกำลังคน และการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น เทคนิคการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย เทคนิคเดลฟาย เทคนิคการพยากรณ์แนวโน้ม เทคนิคการพยากรณ์จากหน่วยงานภายในองค์กรและการสร้างภาพจำลอง กำลังแรงงาน

ธิติวุฒิ หมั่นมี (2557) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธนั้นเป็นกระบวนการที่พระพุทธศาสนามองว่าสิ่งหลายทั้งปวงเป็นธรรมชาติที่มีอยู่และเป็นไปตามธรรมชาติ ดังนั้น กระบวนการต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเริ่มต้นที่ตัวบุคคล กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ นั้นได้กำหนดเอาบุคคลเป็นจุดศูนย์กลางแล้วได้บูรณาการหลักธรรมต่าง ๆ ในทางพระพุทธศาสนาเข้ามาใช้เป็นส่วนประกอบในการพัฒนาซึ่งส่วนมากจะเน้นเรื่องของกาย วาจา ใจ และหลักธรรมหลักที่นำมาใช้ในการพัฒนาดังกล่าวคือหลัก ไตรสิกขา คือ ศีลสิกขา สมาธิสิกขา และปัญญาสิกขา ซึ่งทั้งสามนี้จะเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี แต่ในทางตรงกันข้าม หลักธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ อบายมุข 6 ทุจริต 3 คติ 4 ทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วนี้ ทำให้เกิดปัญหาทั้งต่อตนเองและสังคม กล่าวคือ เมื่อมนุษย์หลงไปกับอบายมุข คือติดสุรา ชอบเที่ยวกลางคืน ติดการพนัน ก็จะทำให้ทรัพย์สินที่หามาได้หมดไปหรือเสื่อมไป เมื่อไม่มีทรัพย์สินเงินทอง มนุษย์ก็ต้องขวนขวายหาทรัพย์โดยการทุจริตทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจ เพื่อจะทำให้ตนเองมีทรัพย์หรือแม้จะทำในสิ่งที่ไม่เที่ยงธรรม ไม่ชอบธรรม ด้วยการประพฤติไปในทางที่ผิดด้วยการลำเอียง เพื่อจะได้มาในสิ่งที่ตนเองต้องการ คือทรัพย์สินเงินทอง ความอุดมสมบูรณ์ไปด้วยอาหารหรือแม้กระทั้งปัจจัยอำนวยความสุขอื่น ๆ ที่ได้มาโดยมิชอบ เพราะขาดศีลธรรม จริยธรรมเป็นเครื่องกำกับชีวิต เมื่อขาดหลักธรรมประจำใจแล้ว ก็ทำให้ขาดสติไม่สำรวมอินทรีย์ ก็จะทำให้เพลิดเพลินไปตามวัตถุ ตรงกันข้ามถ้ามนุษย์นำหลักธรรมนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น ไตรสิกขา สุจริต ฆราวาสธรรม ศีล 5 สังคหวัตถุ 4 หลักธรรมเหล่านี้ สามารถจะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธดังกล่าวแล้วมีผลสำเร็จอย่างมั่นคงและตลอดไป

คติยา อายุยืน (2559, หน้า 149) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณค่าด้วย การฝึกอบรม การเรียนรู้ทางการศึกษาการพัฒนาพนักงานและการพัฒนาอาชีพ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากรและทักษะการปฏิบัติงานที่จะส่งผลให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนานั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักอิทธิบาท 4 เป็นคุณธรรมที่เป็นเหตุให้นำไปสู่แนวทางก้าวสู่ความสำเร็จและเป็นแรงเสริมกาลังใจให้ผู้ปฏิบัติตามเกิดพลังเกิดแรงผลักดัน ส่งเสริมให้กิจการทั้งปวงบรรลุวัตถุประสงค์หรือสัมฤทธิ์ผลมี 4 ประการ ได้แก่

1) ฉันทะ การมีพฤติกรรมแสดงถึงการมีความรักในงานที่ทำ มีความพึงพอใจ มีความรู้สึกจริงใจ มีความผูกพัน รู้สึกว่างานที่ทำอยู่นั้นเป็นสิ่งที่มีคุณค่า มีคุณประโยชน์ทั้งต่อตนเองต่อผู้อื่นและต่อองค์การเพื่อให้การทำงานนั้นบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไปอย่างสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

2) วิริยะ การมีพฤติกรรมที่มี ลักษณะเป็นคนที่ทำงานด้วยความเข้มแข็ง ขยัน และอดทนกระตือรือร้น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคมีการ ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ไม่ปล่อยให้ล่วงเลยโดยเสียเปล่ากระตือรือร้นต่อการทำงานมีความ พยายามที่จะทำงานในสิ่งที่ตนทำไม่ได้สอดคล้องกับแนวทางหรือทิศทางที่หน่วยงานนั้นกำหนดเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน

3) จิตตะ การมีพฤติกรรมที่ แสดงออกถึงความรับผิดชอบและการเอาใจใส่ต่องานที่ได้ทำอยู่สนใจในงานที่ได้รับมอบหมาย มีความตั้งใจในการทำงานและทำงานที่ได้รับมอบ หมายอย่าง

เต็มความรู้ความสามารถ นอกจากนี้ยัง คงมีความมุ่งมั่น มีความรอบคอบ รู้จักหน้าที่และ ทำงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดีส่งผลให้บรรลุผล สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

4) วิมังสา การมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบ มีความสอบสวนไตร่ตรอง การใช้ปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนเกินเลยบกพร่องหรือข้อข้องใจเป็นต้น ในกิจที่ทำ รู้จักทดลองและคิดค้นหาเหตุผลชอบสอบสวนทดลอง เมื่อทำอะไรก็คิดพิจารณาทดสอบไป

พระครูปลัดสมชาย อภิวณฺโณ (เฮาลี้) (2557, หน้า 77-78) กล่าวถึง หลักธรรมสำหรับพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1) พละ คือ ธรรมเป็นกำลัง 5 อย่าง (ขุ.ชา.เอก.(ไทย) 27/35) คือ

1.1) ศรัทธา ความเชื่อ เมื่อบุคคลมีความศรัทธาในสิ่งใดก็จะปฏิบัติตามได้ง่าย

1.2) วิริยะ ความเพียร เมื่อมีความเพียรการปฏิบัติงานย่อมสำเร็จโดยง่าย

1.3) สติ ความระลึกได้ การปฏิบัติงานด้วยสติก็จะนำพาให้งานเกิดผลดีทุกด้าน

1.4) สมาธิ ความตั้งมั่น เมื่อจิตใจจดจ่ออยู่กับงานความผิดพลาดก็จะน้อยลง

1.5) ปัญญา ความรอบรู้ หากเข้าใจในงานที่ทำก็จะทำงานไปได้ราบรื่นหรือเรียกได้อีกชื่อว่า อินทรีย์ 5 เพราะเป็นใหญ่ในกิจของตน

2) สัปปุริสธรรม 7 อย่าง (องฺ.สตฺตก. (ไทย) 23/113) ธรรมของสัตบุรุษ เรียกว่า สัปปุริสธรรม มี 7 อย่าง คือ

2.1) ธัมมัญญุตา ความเป็นผู้รู้จักเหตุ เช่น รู้จักว่า สิ่งนี้เป็นเหตุแห่งงานที่เป็นสุข สิ่งนี้เป็นเหตุแห่งงานที่เป็นทุกข์

2.2) อัตถัญญุตา ความเป็นผู้รู้จักผล เช่น รู้จักว่า งานที่เป็นสุขเป็นผลแห่งเหตุอันนี้ งานที่เป็นทุกข์เป็นผลแห่งเหตุอันนี้

2.3) อัตตัญญุตา ความเป็นผู้รู้จักตนว่า เราว่าโดยชาติ ตระกูล ยศศักดิ์ สมบัติ บริวาร และประพฤติตนให้สมควรแก่ที่เป็นอยู่อย่างไร ทำงานในลักษณะใด

2.4) มัตตัญญุตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือ รู้จักความพอดีเช่นในการแสวงหาเครื่องยังชีพก็ต้องแสวงหาในทางที่ชอบธรรมไม่โลภมากเกินไปเมื่อหามาได้ แล้วก็ต้องรู้จักประมาณในการใช้จ่ายด้วยต้องไม่ฟุ่มเฟือยจนเกินไปนัก และต้องไม่ฝืดเคืองจนเกินไปด้วย

2.5) กาลัญญุตา ความเป็นผู้รู้จัก กาลเวลาอันสมควรในอันประกอบกิจนั้นอย่างไร

2.6) ปริสัญญุตา ความเป็นผู้รู้จักประชุมชนและกิริยาที่จะต้องประพฤติต่อประชุมชนนั้น ๆ ว่าหมู่นี้เมื่อเข้าไปหาจะต้องทำกิริยาอย่างนี้จะต้องพูดอย่างนี้

2.7) ปุคคลปโรปรัญญุตา ความเป็นผู้รู้จักเลือกบุคคลว่า ผู้นี้เป็นคนดีควรคบผู้นี้เป็นคนไม่ดีไม่ควรคบ เป็นต้น

3) ภาวนา 4 (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2545, หน้า 70) (การเจริญ, การทำให้เป็นให้มีขึ้น, การฝึกอบรม, การพัฒนา) คือ

3.1) กายภาวนา การเจริญกาย, พัฒนากาย, การฝึกอบรมกาย ให้รู้จักติดต่อเกี่ยวข้องกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้งห้าด้วยดี และปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านี้ในทางที่เป็นคุณ มิได้เกิดโทษให้กุศลธรรมงอกงามให้อกุศลกรรมเสื่อมสูญ, การพัฒนาวามสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

3.2) ศีลภาวนา การเจริญศีล, พัฒนาความประพฤติ, การฝึกอบรมศีล ให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัย ไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีเกื้อกูลแก่กัน

3.3) จิตภาวนา การเจริญจิต, พัฒนาจิตการฝึกอบรมจิตใจ ให้เข้มแข็งมั่นคงเจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีเมตตากรุณา ขยันหมั่นเพียร อดทนมีสมาธิ และสดชื่นเบิกบาน เป็นสุขผ่องใส เป็นต้น

3.4.) ปัญญาภาวนา การเจริญปัญญา,การพัฒนาปัญญา, การฝึกอบรมปัญญา ให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นโลกและชีวิตตามสภาวะ สามารถทำจิตใจให้เป็นอิสระทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสและปลอดพ้นจากความทุกข์ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา

หลักธรรมเหล่านี้เป็นเพียงบางส่วนที่สามารถนำมาใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธซึ่งมีหลายหน่วยงานนิยมนำมาใช้เพิ่มพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้น

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่งต่อทุก ๆ องค์การ กล่าวได้ว่า ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ยิ่งองค์การในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีการแข่งขันศักยภาพของมนุษย์ในด้านความรู้ถือว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลผลิตส่วนบุคคลและประเทศชาติแต่ไม่สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เพราะขาดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักพระพุทธศาสนา จึงทำให้องค์การเสาะหากระบวนการหรือวิธีการที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักทางพระพุทธ ศาสนาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการมุ่งเน้นทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การให้เป็นผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสนองความจำเป็นขององค์การมีความสามารถใน การประกอบสัมมาอาชีวะด้วยการใช้หลักพุทธธรรม คือหลักอิทธิบาท 4 เพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์การ

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. แนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถกำหนดทิศทางกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับองค์การในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้ การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังเป็นอีกหนึ่งประเภทของภาวะผู้นำ ที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จและลุล่วงไปด้วยดี (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 1) โดยลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ได้ เป็นผู้มองการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์การในระยะยาวภายใน 5-10 ปีข้างหน้า ตลอดทั้งวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งไว้ (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2549, หน้า 44-45) โดยลักษณะเชิงพฤติกรรมและแนวทางของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความรู้ความเข้าใจในระดับสูง เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความสามารถนำปัจจัยเข้าต่าง ๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ได้ เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต มีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้

2. แนวคิดการทำงานเป็นทีม (Team Work) การทำงานเป็นทีมเป็นการรวมกันของสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานในทิศทางเดียวกัน โดยอาศัยความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ทำงานจากหลายๆ ฝ่าย ในการประสานผลประโยชน์เกื้อกูลในการท างานให้บรรลุผลสำเร็จ และสมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน และมีส่วนในการเป็นผู้นำในงานของตนที่ได้รับผิดชอบ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2554, หน้า 206)

3. แนวคิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐมากขึ้น ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และประชาชน (เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์, 2552, หน้า 5) เพื่อให้การบริหารงานของรัฐมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ตลอดทั้งตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ประกอบไปด้วย 4 กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติดำเนินการ การมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล (ถวิลวดี บุรีกุล, 2557, หน้า 254)

4. แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HR Scorecard) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้นำแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Scorecard) มาใช้เป็นกรอบในการประเมินการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการและจังหวัด โดยการประเมินจาก 5 มิติ ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.), 2552, หน้า 17)

5. แนวคิดสมรรถนะ (Competency) เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นกว่าเพื่อนคนอื่น ๆ ในองค์การ ซึ่งสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ สมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะงาน

1) สมรรถนะหลัก เป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันและข้าราชการทุกคนจะต้องมี

2) สมรรถนะเฉพาะงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น (สำนักงาน ก.พ., 2552, หน้า 3)

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปให้เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์การ และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การและเกี่ยวข้องผูกพันทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติ

การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน ซึ่งงานในแต่ละหน้าที่นั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือสมาชิกในองค์การ 3 ช่วงระยะเวลา คือ

1. ก่อนปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผน สรรหา และจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานด้านนี้จำเป็นต้องรู้ และเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์การต้องการ เพื่อให้เข้ามาร่วมงานด้วยความเหมาะสมต่อไป

2. ขณะปฏิบัติงาน หลังจากสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์การแล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังจำเป็นต้องธำรงรักษาให้บุคคลากรขององค์การมีคุณภาพมีชีวิตการปฏิบัติงานที่ดี มีความศรัทธา และจงรักภักดีต่อองค์การ โดยคำนึงถึงผลตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรม จึงจะสามารถดึงดูดความสนใจบุคลากรที่ดีเข้ามาร่วมปฏิบัติงานได้

3. หลังการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ได้มุ่งหวังผลเพียงได้บุคลากรเข้ามาและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น ภาระงานอีกหน้าที่หนึ่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความเอาใจใส่เช่นเดียวกัน คือ การดูแลบุคลากรหลังเกษียณอายุ หรือ บุคลากรที่มีความจำเป็นต้องลาออกจากงานก่อนเวลา ด้วยความจำเป็นบางประการ โดยองค์การจะต้องจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้ใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในสังคมหลังออกจากงาน อาจจะเป็นเรื่องเงินบำเหน็จบำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และผลตอบแทนในรูปอื่น ๆ ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่มีความสุขได้ต่อไป

Oakland (2000, pp. 234-236) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นเฉพาะการฝึกอบรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพ มีความมุ่งมั่น และการวางแผนที่เป็นระบบในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น

Goetsch and Davis (2001, pp. 103-104) กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เนื่องจาก บุคลากรที่มีอยู่ยังด้วยคุณภาพ การแข่งขันที่มรมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและต่อเนื่อง ปัญหาการถ่ายทอดเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงถิ่นฐาน

Swanson & Holton (2001) มีนิยามว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือกระบวนการในการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญ ของบุคลากรในองค์การด้วยการพัฒนาองค์การและการพัฒนาและฝึกอบรม บุคลากรเพื่อจุดประสงค์ในการปรับปรุงผลงาน จากนิยามข้างต้นจะเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระแสหลักจะมีจุดเน้นอยู่ที่การพัฒนาเพื่อการปฏิบัติงานให้องค์การโดยการเพิ่มพูนความรู้ความเชี่ยวชาญเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีผลิตภาพ (Productivity) มากขึ้น ด้วยสองแนวทางคือการพัฒนาฝึกอบรม (Training and Development) และโดยการพัฒนาระดับองค์การ (Organizational Development) ดังนั้นเมื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพุทธที่มีคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าเป็นฐานคิด นิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงกำหนดเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ คือ กระบวนการในการพัฒนามนุษย์ใน องค์การโดยการนำคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นฐานคิด ให้มีความรู้ความ เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความเจริญเติบโตทั้งทางด้านพฤติกรรม จิตใจ และ ปัญญา ด้วยวิธีการพัฒนาองค์การและการพัฒนาฝึกอบรมมีจุดประสงค์ในการปรับปรุงผลงานและพัฒนามนุษย์ไปสู่ภพภูมิที่ดีกว่าเดิม

Noe et al (2003, p. 79) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบาย แนวปฏิบัติและระบบที่ส่งผลต่อพฤติกรรม ทัศนคติและประสิทธิภาพของพนักงาน หลาย ๆ องค์การกล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการจัดการเกี่ยวกับพนักงานตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงานและแรงงานสัมพันธ์ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ

Akaraborworn (2006) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำหรับพัฒนาและทำให้เกิดคนที่มีความเชี่ยวชาญความสามารถ โดยผ่านการพัฒนาองค์การจากการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมวัฒนธรรมและโดยผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลเพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงที่สมดุลทั้ง 4 ด้าน คือ

1) ด้านระดับชาติให้ประเทศมีเศรษฐกิจที่ดี ความสามารถในการแข่งขัน
2) ด้านองค์การเพื่อปรับปรุงพัฒนาความสามารถในการผลิตและมีคุณภาพ
3) ด้านสังคมชุมชนเพื่อเป็นการบริบาลสังคมให้สมดุล
4) ด้านพนักงานเพื่อให้พนักงานมีความกาวหน้า และมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน

Mathis and Jackson (2007) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็น การพัฒนาพนักงานให้ปรับปรุง และเพิ่มความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถจัดการกับงานที่หลากหลายโดยการพัฒนานี้จะมีประโยชน์ทั้งต่อองค์การ และพนักงานและช่วยปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้

Dessler (2009, อ้างถึงใน เสาวภา เมืองแก่น, 2560ม หน้า 65) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการ ปฏิบัติงานการให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน จริยธรรมและความยุติธรรมต่อพนักงาน ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรม การพัฒนาและการสร้างความผูกพันต่อองค์การ

Salmi (2009, p. 54) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนามหาวิทยาลัย ต้องมีวิธีการที่สามารถดึงดูดบุคคลผู้มีความสามารถพิเศษให้มาทำงานจำนวนมากเพื่อที่จะสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศนานาชาติ (Internationalization) ที่เป็นสภาพแวดล้อมบรรยากาศทั่วไปของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่อาคารเรียนหอพักนานาชาติการคมนาคม การสื่อสาร การมีเครื่องมืออุปกรณ์เทคโนโลยีสื่อการเรียนการสอนและสิ่งอานวยความสะดวกที่ ทันสมัย และส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าวิจัยขั้นสูงตลอดจนการแลกเปลี่ยนนักศึกษานานาชาติ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการจูงใจผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์ สาขาวิชาเฉพาะที่หลากหลายซึ่งได้รับการยอมรับในระดับประเทศให้มาปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยจำนวนมาก

วิลเลี่ยมส์ (Williams, 1998, p. 145) เสนอแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นการฝึกอบรมได้แก่ การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมให้คำนึงถึงความจำเป็นของความ

ต้องการในการฝึกอบรมเพิ่มเติม จัดลำดับเนื้อหาการฝึกอบรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ สนับสนุนโอกาสในการฝึกปฏิบัติด้วยการใช้ข้อมูลป้อนกลับ กำหนดเวลาที่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้ในงานที่มีความซับซ้อน ตรวจสอบตามข้อเท็จจริงว่าการฝึกอบรมประสบความสำเร็จเพียงใด และสนับสนุน การประยุกต์ทักษะในการปฏิบัติงาน

โอมาโชนุ และรอส (Omachonu and Ross, 1995, pp. 79-89) ได้เสนอแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมของบุคลากร

2) การจัดองค์การเพื่อการมีส่วนร่วม

3) การจัดการฝึกอบบรมและพัฒนาการเพิ่มการมีส่วนร่วม หมายถึง การมีความรับผิดชอบของบุคลากรที่เพิ่มขึ้นด้วยซึ่งจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อยกระดับทักษะของบุคลากร การฝึกอบบรมแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ

3.1) การเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบคุณภาพและการทำงานให้เกิดทักษะพื้นฐาน

3.2) ตามความต้องการในทักษะของแต่ละงาน

3.3) ความเกี่ยวกับหลักการจัดการคุณภาพ

4) การคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ

5) การประเมินประสิทธิภาพ

6) การจัดระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมโดยพิจารณาจากประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ การพัฒนาตนเอง การศึกษา การฝึกอบรม และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

เบาวนด์ และคณะ (Bounds and et al, 1995, pp. 310-343) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการจัดการคุณภาพมรการบวนการดังนี้

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์ขององค์การในการปรับปรุงทักษะและความรู้ของบุคลากร

2) การจัดบุคลากรที่เหมาะสมกับงานให้กับหน่วยงาน

3) การฝึกอบบรมและการพัฒนาเป้าหมายของการฝึกอบรม

4) การประเมินประสิทธิภาพ

5) การตอบแทน การให้รางวัล และการยกย่อง เป็นต้น

สเตมาติส (Stamatis, 1996, pp. 124-136) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ การศึกษาและการฝึกอบรมคือกระบวนการในการเรียนรู้เพื่อให้ได้ความรู้ในสิ่งที่จำเป็นที่จะนำมาใช้ในงานของตนเองและบุคลากรทุกคนควรได้รับการศึกษาหลักการของการจัดการคุณภาพและบทบาทหน้าที่ในระบบ

ฟรีด และคลักแมน(Freed and Klugman, 1997, pp. 68-69) เสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1) การพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน

2) การพัฒนาบุคลากรในทักษะที่มีความต้องการและเมื่อมีความจำเป็นต้องใช้งาน

3) การใช้ที่ปรึกษาในการให้การศึกษากับสมาชิกและมีการบูรณาการงานที่จะพัฒนาในภายหลัง

4) ความรู้และทักษะที่ต้องการให้เรียนรู้ เป็นต้น

โอคแลนด์ (Oakland, 2000, pp. 234-236) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นเฉพาะการฝึกอบรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพ มีความมุ่งมั่น และการวางแผนที่เป็นระบบในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น

โกเอช และเดวิส (Goetsch and Davis, 2001, pp. 103-104) กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เนื่องจาก บุคลากรที่มีอยู่ยังด้วยคุณภาพ การแข่งขันที่มรมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและต่อเนื่อง ปัญหาการถ่ายทอดเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงถิ่นฐาน

จากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด และผลงานวิจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อน ส่งเสริม และผลักดันให้มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่นต่อไป และผู้วิจัยได้นำทัศนะและผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ดังกล่าวมาข้างต้น มาแสดงในตารางที่ 2.3

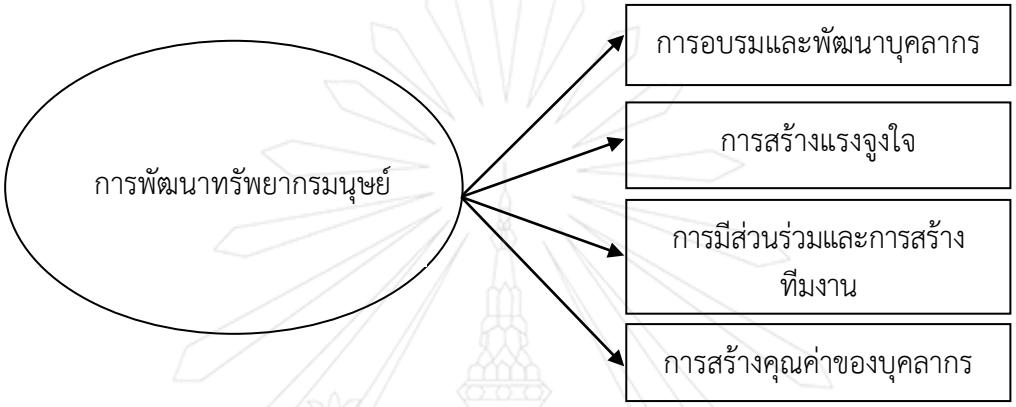
ตารางที่ 2.3 การสังเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ลำดับที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	Dessler (2009)	Salmi (2009)	Mathis and Jackson (2007)	Noe et al (2003)	Goetsch and David (2001)	Swanson & Holton (2001)	Akaraborworn (2006)	วิลเลี่ยมส์ (Williams, 1998)	โอมาโซนุ และรอส (1995)	โกเอช และเดวิส (2001)	เบาวน์ต์ และคณะ (1995)	คติยา อายุยืน (2559)	พยนต์ เอี่ยมสำอาง (2557)	สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2553)	รวม
1	การอบรมและพัฒนาบุคลากร	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	12
2	การสร้างแรงจูงใจ	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	✓	6
3	การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน	✓	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	5
4	บรรยากาศองค์การ	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
5	การสร้างคุณค่าของบุคลากร	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	4
6	การเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	1
7	สื่อสารกับบุคลากร	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
8	การให้รางวัลและการดูแล	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	2
9	ระบบเทคโนโลยี	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
10	การวิเคราะห์งาน	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ลำดับที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	Dessler (2009)	Salmi (2009)	Mathis and Jackson (2007)	Noe et al (2003)	Goetsch and David (2001)	Swanson & Holton (2001)	Akaraborworn (2006)	วิลเลี่ยมส์ (Williams, 1998)	โอมาโชนุ และรอส (1995)	โกเอช และเดวิส (2001)	เบาวน์ต์ และคณะ (1995)	คติยา อายุยืน (2559)	พยนต์ เลี่ยมสำอาง (2557)	สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2553)	รวม
11	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
12	การสรรหา	✓	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
13	การคัดเลือก	✓	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
14	การจ่ายค่าตอบแทน	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	3
15	การบริหารผลการปฏิบัติงาน	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
16	การดูแลสุขภาพความปลอดภัย	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
17	การสร้างวัฒนธรรม การทำงาน	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	3
18	การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	1
19	การบำรุงรักษาบุคลากร	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	1
	รวม	11	6	2	7	5	1	1	2	5	3	3	2	2	5	

จากตารางที่ 2.3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีตัวบ่งชี้ที่กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ได้จากการสังเคราะห์มี จำนวน 19 ตัวบ่งชี้ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากตัวบ่งชี้ที่ความถี่สูง คือ ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป ได้ตัวบ่งชี้ จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การอบรมและพัฒนาบุคลากร 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน 4) การสร้างคุณค่าของบุคลากร แสดงเป็นโมเดลการวัดได้ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 โมเดลการวัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3) องค์ประกอบด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่รวมทุกอย่างซึ่งสามารถรวมทิศทางการดำเนินในอนาคตได้ สามารถกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์การได้บรรลุตามภารกิจและวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถแข่งขันอยู่ในตลาดได้ หากกล่าวอย่างสั้นๆ แผนกลยุทธ์ คือ แผนที่ทำให้องค์การอยู่รอดในระยะยาวและได้เปรียบการแข่งขันในตลาด ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องสามารถมองไปข้างหน้า มองไปในอนาคตได้อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น รักษาฐานะทางการบริหารและการแข่งขันให้เหนือกว่าองค์การอื่นและดำรงอยู่ในธุรกิจนั้นตลอดไป การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ การเลือกกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์การสามารถไปสู่วัตถุประสงค์นั้นได้ การวางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ 3 หัวข้อที่สำคัญคือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ แต่ละหัวข้อมีรายละเอียดและส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบของผู้บริหารลำดับขั้นของกลยุทธ์ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ขององค์การ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ตลอดจนการสร้างระบบต่าง ๆ ในองค์การเพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้

3.1) ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นเครื่องมือทางด้านการวางแผน (Planning) ในการบริหารองค์กรให้มีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งขัน นำปัจจัยภายในและภายนอก มาวิเคราะห์เป็นความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ในการนำไปคิดค้นการวางแผนกลยุทธ์ของ

องค์กรโดยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ด้วยการ วิเคราะห์ การมีความยืดหยุ่นของแผนงาน การวางแผน และ ประสิทธิภาพขององค์กร

กลยุทธ์ (Strategic) เป็นคำที่มีความหมายกว้าง และมักจะใช้ในความหมายที่แตกต่างกัน ตามวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่ขององค์กร การจะวางแผนกลยุทธ์ได้เหมาะสม จำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจความหมายของคำว่า การวางแผนกลยุทธ์ ให้ชัดเจน ซึ่งมีนักวิชาการนำเสนอความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้

ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551, หน้า 83-87) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอน ดังนี้

1) การวางแผนกลยุทธ์
2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
3) การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2551, หน้า 11-13) กล่าวว่า ปัจจัยที่อาจส่งผลให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จมีดังนี้ การกำหนดทิศทางองค์การ ศักยภาพและขีดความสามารถของผู้บริหาร บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร การดำเนินงานตามกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและการแข่งขัน โอกาสและข้อจำกัดสำหรับแต่ละองค์การธุรกิจ การปฏิบัติตามหลักจริยธรรม ทรัพยากรขององค์การ ซึ่งการปฏิบัติการกลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารนำกลยุทธ์ไปใช้ภายใต้เครื่องมือสนับสนุนที่สำคัญได้แก่ ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ ระบบข้อมูลและการควบคุม รวมถึงทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ หากปราศจากการปฏิบัติการกลยุทธ์ที่เหมาะสมแม้จะมีกลยุทธ์ที่ดีผ่านการกลั่นกรองจากการวิเคราะห์ ที่ลึกซึ้งเพียงใดก็สามารถล้มเหลวได้

สถิตย์ กุลสอน (2552, หน้า 66) กล่าวว่า ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้สรุปปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1) การวางแผนกลยุทธ์
2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์

พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์ (2554, หน้า 150-151) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ

มณฑา จำปาเหลือง (2554, หน้า 92) ได้สรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหลักการบริหารที่เหมาะสมกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนไปของสังคมที่มีการแข่งขันสูงในยุคของการจัดการความรู้ ดังนั้น ผู้บริหารในองค์กรจะต้องใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง มีการปรับปรุงและสร้างแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลาโดยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

นุชจรินทร์ ปิ่นทอง, มณฑา จำปาเหลือง (2559, หน้า 801) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 พบว่า ระดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ด้านการ กำหนดทิศทางองค์กร และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามลำดับ

Aegkaluk Sopapun (2018) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางในการดา เนินงานขององค์กรในระยะยาวโดยเป็นแผนงานที่ได้รับการสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองแนวคิดและนโยบายของผู้บริหารองค์กรการวางแผนกลยุทธ์ควรเป็นแผนที่มีความยืดหยุ่นและสามารถนา ไปปฏิบัติได้จริงและประเมินผลได้เพื่อสามารถนา ไปปรับปรุงแผนงานให้ดีขึ้นได้ในอนาคต องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์วางแผนกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1) องค์ประกอบทางด้าน การบริหารจัดการ (Management Characteristic)

2) องค์ประกอบด้าน ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (Firm Dynamics)

3) องค์ประกอบด้านสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กร (Environmental Factors)

Sanyal (1999, p.10) ได้ให้ความหมาย การวางแผนกลยุทธ์ ว่าเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นวงจร

Black and Poter (2000, p. 4) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดแผน และการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล

Mintzberg (1994) กล่าวถึง หลัก 5 Ps ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์ คือ แผน (Strategic is plan = P1) เนื่องมาจากการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งกำหนดทิศทาง (Direction) หรือแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (A Guide or Course of Action into the Future) หรือวิถีทางในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่ง ซึ่งหากพิจารณาในความหมายนี้ องค์กรทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งสิ้น

2) กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategic is a pattem = P2) เป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นแบบอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา (Consistency in Behavior Overtime) สะท้อนให้เห็นการวางแผนงานในอนาคต ซึ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กร ความสามารถ และความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน เพราะหลายกรณีเจตนารมณ์ หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจทำ อาจเป็นไปไม่ได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่าง ๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติงาน จนแปรเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริงก็ได้

3) กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategic is a position = P3) โดยเน้นที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในการแข่งขัน ดังนั้น ผลผลิตจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการ แสดงให้เห็นว่า การขาดความเข้าใจในฐานะหรือตำแหน่ง ขาดความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ย่อมนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอบริการต่าง ๆ

4) กลยุทธ์ คือ ทรรศนะหรือการรับรู้ (Strategic is a perspective = P4) เน้นที่ความสำคัญของการพิจารณาสถานภาพที่แท้จริงภายในองค์กร หรือคุณลักษณ์ ที่น่าจะเป็นขององค์กร หมายถึงวิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน

5) กลยุทธ์ คือกลวิธีในการเดินหมาก (Strategic is ploy = P5) เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจง ในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้ แข่งขัน สิ่งที่ต้องการคือ การเอาชนะ เพราะฉะนั้น ทุกฝ่ายจึงต้องวางแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน หรือยุทธ์วิธี ในการเดินหมาก เดินเกม เพื่อเอาชนะ

3.2) ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ มีดังนี้

1) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่าง เหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบท และสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานหรือองค์กรในทุกระดับมีความเป็นตัวเองมากขึ้น โดยที่ ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามหน่วยงานหลักอย่างเดียว

3) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดรับกับการกระจายอำนาจซึ่งเป็นกระแสหลักการบริหารในปัจจุบัน และสอดคล้องกับหน่วยงานหลักในเรื่องที่สำคัญๆ

4) การวางแผนกลยุทธ์เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting)ซึ่งจะต้องจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

5) การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณ มาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถเป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเองจึงเป็น การวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

Gryna, (2001, p. 163) ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ด้านคุณภาพ คือ กระบวนการของการกำหนดเป้าหมาย การมุ่งเน้นที่ลูกค้าในระยะยาว และการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นเป็นส่วนที่บูรณาการอยู่ในการวางแผนกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การ โดยถูกพัฒนาขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง

Goetsh and Davis (2001, p. 17) ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่องค์การพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ หลักการที่เป็นแนวทางวัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์เฉพาะเจาะจงสำหรับการบรรลุวัตถุประสงค์

Burill and Ledolter (1999, pp. 318-321) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ด้านคุณภาพไว้ว่า การจะบรรลุผลสำเร็จด้านคุณภาพต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการดังนี้ คือ การกำหนดเอกลักษณ์และ พันธกิจขององค์การ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ การกำหนดกลยุทธ์ โปรแกรมและโครงงาน เพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายและวัตถุประสงค์และการวางแผนสำหรับการติดตามความก้าวหน้าในคุณภาพขององค์การ โดยมีกระบวนการที่มีผลต่อคุณภาพดังนี้

1) การเพิ่มการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงในความพยายามด้านคุณภาพ การให้คำมั่นสัญญาของผู้บริหารระดับสูงในการนำองค์การไปสู่คุณภาพนั้น เสมือนเป็นเป้าหมายปฐมภูมิขององค์การ

2) การจัดตั้งกลุ่มคุณภาพขององค์การ การจัดตั้งกลุ่มคุณภาพจะทำหน้าที่เป็นแกนกลางขององค์การด้านคุณภาพเพื่อการวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนต่อไป โดยผู้บริหารระดับสูงจะทำงานร่วมกับกลุ่มคุณภาพที่จัดตั้งนี้

3) การพัฒนาแนวทางการปรับปรุงคุณภาพร่วมกัน โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับความต้องการและศักยภาพในทิศทางคุณภาพขององค์การ

4) การสร้างนโยบายและเป้าหมายคุณภาพ เป็นการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับคุณภาพเป้าหมายคุณภาพในระยะยาว ซึ่งสัมพันธ์กับเป้าหมายระยะยาวด้านอื่นขององค์การ

5) การวางแผนสำหรับการประกาศใช้ต้องมีการเตรียมการก่อนการประกาศทิศทางใหม่ด้านคุณภาพขององค์การในเรื่องโครงสร้างใหม่ขององค์การ คุณภาพความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ เทคนิคในการนำไปสู่ความสำเร็จด้านคุณภาพ โปรแกรมในการพัฒนาที่จะส่งผลต่อบุคลากรในองค์การ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในวัฏจักรการวางแผนคุณภาพ

Oakland (2000, pp. 245-255) ได้เสนอแนวคิดการบูรณาการการจัดการคุณภาพร่วมกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ โดยมีการดำเนินการดังนี้คือ

1) เพิ่มความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงของทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เนื่องจากจุดเริ่มต้นของการปรับปรุงกระบวนการต้องการการมีส่วนร่วมและบทบาทของทีมผู้บริหารองค์การโดยทั่วกัน เพื่อร่วมกันพิจารณาปัญหาของธุรกิจและกระบวนการใดควรได้รับการเปลี่ยนแปลง

2) การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการทีมผู้บริหารต้องมีการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและความต้องการการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกันในการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้อง

3) การแปลงพันธกิจไปสู่ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จเพื่อบังคับควบคุมและการเคลื่อนไปข้างหน้ามีการระดมสมองเพื่อการทำให้พันธกิจที่กำหนดขึ้นไปเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของกระบวนการหลัก ซึ่งเป็นการกำหนดว่าอะไรเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์การในการปฏิบัติให้บรรลุตามพันธกิจ

4) กำหนดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพหลัก (Key Performance Indicators : KPI) เสมือนหนึ่งเป็นดัชนีชี้วัดที่วิเคราะห์คุณภาพของความสำเร็จในส่วนของพันธกิจและปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพหลักจะใช้เพื่อติดตามความก้าวหน้า ซึ่งถือได้ว่าเป็นตัวอ้างอิงของความสำเร็จในองค์การในการวัดประเมินประสิทธิภาพยุคใหม่อาจเลือกใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ

5) การทำความเข้าใจกระบวนการหลักและการสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่า กระบวนการที่ต้องการปรับปรุงนั้นได้รับการวิเคราะห์และพิจารณาว่ามีความจำเป็นจริง มีการมอบหมายการดำเนินการให้กับบุคลากรที่เหมาะสมรับผิดชอบและได้รับการสนับสนุนในการดำเนินการ

6) ดำเนินการแยกกระบวนการหลักออกเป็นกระบวนการย่อย กิจกรรมและงานที่เกี่ยวข้องและได้รับความเห็นชอบจากทีมงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้รับผิดชอบการปรับปรุงเพื่อให้ทราบถึงโครงสร้างกระบวนการใหม่และผ่านการวิเคราะห์เพื่อให้สามารถทำงานได้โดยลำดับขั้นของการดำเนินการ คือ

6.1) กำหนดพันธกิจ

6.2) หาปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ

6.3) หากระบวนการหลัก

6.4) แยกเป็นกระบวนการย่อย

6.5) กำหนดกิจกรรมในแต่ละกระบวนการย่อย

6.6) กำหนดงานที่ปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม

6.7) สร้างความมั่นใจว่ากระบวนการและบุคลากรที่ปรับปรุงเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่ใช้เปลี่ยนแปลงกระบวนการโดยมีการตรวจสอบและประเมินว่า กระบวนการและบุคลากรที่มีการดำเนินการปรับปรุงไปแล้วนั้น ได้รับผลตรงตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ทั้งทางด้านพันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย และวัตถุประสงค์

Gryna (2001, p. 7) ได้กำหนดองค์ประกอบพื้นฐานสำหรับการวางแผนกลยุทธ์โดยมีปัจจัยกำหนดคุณภาพถูกบูรณาการไว้ ได้แก่ การกำหนดพันธกิจ และปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามในองค์การ การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนายุทธศาสตร์หลักเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ การพัฒนาเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว การแบ่งเป้าหมายออกเป็นส่วนย่อย ๆ จัดทำแผนการดำเนินการและโครงการเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย การจัดเตรียมภาวะผู้นำในผู้นำระดับสูงในการพัฒนายุทธศาสตร์และการทบทวนความก้าวหน้าโดยการวัดประเมินและตรวจสอบโดยแนวทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ยังเน้นประเด็นสำคัญ คือ

1) การมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า

2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสำหรับกระบวนการทั้งหมดในองค์การ

3) เข้าใจถึงลูกค้าตลาดและเงื่อนไขการดำเนินการที่สำคัญเป็นส่วนนำเข้าและใช้กำหนดทิศทางของยุทธศาสตร์

4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

5) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนธุรกิจโดยใช้แนวทางโครงสร้างในการปรับปรุงกิจกรรม

6) มีทรัพยากรที่เพียงพอได้แก่ บุคลากรมีความรู้ ทักษะ อำนาจในสารสนเทศและการวิเคราะห์การปฏิบัติงานและความรับผิดชอบต่อผลของการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์การ

Wheelen and Hunger (2012) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า องค์ประกอบพื้นฐานของการกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 องค์ประกอบ คือ

1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)
2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)
4) การควบคุมและการประเมินผล (Evaluation and Control)

จากที่กล่าวมาข้องต้นเกี่ยวกับความหมายของการวางแผนกลยุทธ์สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจกำหนดวิธีการกระทำ และสิ่งที่ควรจะต้องปฏิบัติอย่างเป็นระบบเอาไว้เป็นการล่วงหน้า การในการกำหนดกิจกรรมสำคัญสำหรับการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ การวางแผน และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติของพนักงานครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อเป้าหมายหลักที่สำคัญ รวมถึงการจัดการสารสนเทศเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนและตัดสินใจเพื่อนำมาประกอบกับการใช้ดุลยพินิจเพื่อให้ได้คำตอบว่าองค์การของเราต้องการที่จะเป็นอะไร โดยจะต้องทำอย่างไร เพื่อให้ได้อะไรในช่วงระยะเวลาใด เวลาหนึ่งที่กำหนดไว้นั่นคือการทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3) ลำดับขั้นของการวางแผนกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อกาบริหารงานในปัจจุบัน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีวิธีการที่จะทำให้ผู้ใต้บงคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางของอาคารในอนาคตได้อย่างชัดเจน เพื่อให้องค์การได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินและควบคมกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนรวมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดที่ทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ด้วยวิธีที่ถูกต้อง ซึ่งมีอีกคำหนึ่งว่า กลเม็ดหรือกลวิธี (Tactic) ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จโดยไม่คำนึงว่าผิดหรือถูก กลวิธีเป็นความพยายามที่จะทำให้สำเร็จเท่านั้นและเป็นส่วนย่อยกว่ากลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ไม่ได้เริ่มที่ตัวกลยุทธ์แต่เริ่มที่วิสัยทัศน์ซึ่งมีลำดับขั้น ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) มีความหมายว่า การมองอนาคตให้ถูกต้องว่าจะเกิดอะไร ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นเป็นจริงตามคะเนก็เรียกว่าวิสัยทัศน์ แต่ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับที่คาดคะเนก็เรียกว่า ความฝัน (Dream)ในอีกความหมายหนึ่งวิสัยทัศน์เป็นความตั้งใจของคนที่มีขอบเขตกว้างรวมทุกอย่างและคิดไปข้างหน้าซึ่งเป็นความตั้งใจที่แสดงให้เห็นถึงความทะเยอทะยาน(Aspiration)ไปสู่อนาคต สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะให้เห็นถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ก็คือสมบูรณ์ที่สุดที่ใช้คำว่า The Best, The Most หรือ The Greatest เช่น บริษัทจะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุดปฏิบัติต่อลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญที่สุดหรือจะให้บริการที่สมบูรณ์ที่สุด วิสัยทัศน์เป็นคำที่เลื่อนลอยและไม่ชัดเจนเมื่อเทียบกับคำอื่น ๆ ที่จะกล่าวต่อไป

2. ภารกิจ(Mission) เป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ระบุว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยแสดงให้เห็น 2 อย่างคือ จะทำอะไร เช่น องค์การของเราจะทำธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูป ซ่อมแซมเครื่องยนต์ ทำธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ หรือธุรกิจรักษาสุขภาพ เป็นต้น ภารกิจค่อนข้างจะเป็นปัจจุบันและแสดงให้เห็นถึงระยะยาว เช่น บริษัทเราทำธุรกิจอะไรในอีก 5 ปีข้างหน้า บริษัทจะไปที่ไหนหรือตลาดของเราจะเป็นอะไร เป็นต้น

3. เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมายกับวัตถุประสงค์จะแตกต่างกันในรายละเอียด เป้าหมายจะระบุถึงจุดหมายปลายทางขององค์การที่เป็นส่วนรวม ส่วนวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน มีความชัดเจน และเฉพาะเจาะจงกว่า

4. กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และการนำไปใช้

5. แผนการดำเนินงาน (Operating Plan) การจัดทำแผนดำเนินงานก็เพื่อเชื่อมต่อสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาเข้าด้วยกัน เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย แผนดำเนินงานจะกำหนดขึ้นมาสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ดังตัวอย่างต่อไปนี้ (เสนาะ ติเนาว์, 2546, หน้า 100-101)

3.4) การวางแผนกลยุทธ์

3.4.1 การบริหารจัดการ (Management Characteristic) ได้แก่

1) การวางแผนระยะยาว (Long Term Orientation) การตั้งเป้าหมายในระดับองค์กรให้บุคลากรในองค์กรเพื่อที่จะพยายามบรรลุจุดมุ่งหมายของงานที่ตนเองได้รับผิดชอบอยู่

2) การนำผลสำเร็จในอดีตมาพิจารณา (Perception of Past Success) เราจะใช้วิสัยทัศน์ที่มีในอดีตมาขัดเกลาให้เกิดวิสัยทัศน์ใหม่เพื่อสามารถวิเคราะห์จากปรากฏการณ์ เพื่อจัดเตรียมแผนงาน และการแก้ไขปัญหา เหล่านี้ได้ในอนาคต

3.4.2 องค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (Firm Dynamics) ได้แก่

1) การวิเคราะห์ข้อมูลของบริษัทคู่แข่งขัน (Competitor Orientation) จะสามารถเห็นถึงแนวคิดกลยุทธ์การตัดสินใจต่าง ๆ ที่คู่แข่งขันได้ใช้ เพื่อจะนำมาประเมินได้ นำมาซึ่งทฤษฎีใหม่ๆที่สร้างสรรค์

2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มั่นคง (Cultural Entrenchment) ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์กรและพนักงาน เมื่อต้องการสร้างองค์กรที่แข็งแกร่งแล้ว จึงต้องสร้างวัฒนธรรมร่วมกันภายในองค์กร

3) การหาทรัพยากรในองค์กรที่พรั่งพร้อม (Resource Richness) ความพร้อมในด้านทรัพยากรภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพพร้อมที่จะนำไปใช้ในการทำงานได้เสมอ จะมีความได้เปรียบคู่แข่งขัน

4) การระงับพฤติกรรมที่มีทิศทางต่างกันกับเป้าหมายขององค์กร (Anti-Planning Political Behavior) ลดสถานการณ์ของผู้ที่จะแสดงพฤติกรรมความคิดที่แตกต่างจากผู้บริหารได้แล้ว ย่อมจะทำให้แผนงานใหม่ที่นำเสนอนั้น มีโอกาสที่จะเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการตอบรับและประสบผลสำเร็จได้

3.4.3 องค์ประกอบด้านสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กร (Environmental Factors) มี 2 ปัจจัย คือ

1) การประเมินความเข้มข้นของการแข่งขัน (Competitive Intensity) แข่งขันสูงมีผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของแต่ละองค์กร เราจะสามารถเห็นแผนงานความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆออกมาให้เห็นได้มากยิ่งขึ้น

2) การสร้างพฤติกรรมการเปิดรับสภาวะตลาด (Industry-Wide Mindset) องค์กรใดที่มีความยึดมั่นในความคิดที่สูง โดยกำหนดคุณค่าและการปฏิบัติงานด้วยการวางแผนงานจะคงรูปแบบการบริหารจัดการแบบเดิมเอาไว้อย่างเหนียวแน่น ทำให้การคิดแผนงานใหม่ ๆ นั้นจะถูกจำกัดเอาไว้ในจำนวนที่ไม่มาก (การวางแผนกลยุทธ์ Strategic Planning,)

3.5)การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้

การนำกลยุทธ์ไปใช้เป็นเรื่องยาก เพราะเหตุผล 4 ประการคือ ประการแรก การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์การซึ่งเป็นเรื่องปกติของคนในทุกสังคม แต่จะอยู่ในระดับมากหรือน้อยอยู่ที่วิธีการนำไปใช้ ประการที่สอง มีปัจจัยหลายอย่างเข้ามาเกี่ยวข้องจึงจะทำให้การนำไปใช้สมบูรณ์ ประการที่สาม ปัจจัยต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันซึ่งยากที่จะระบุว่าความสัมพันธ์เหล่านั้นทำให้การนำเอากลยุทธ์ไปใช้ก่อให้เกิดตามที่ต้องการหรือไม่ ประการสุดท้าย เกิดจากความใจร้อนของคนที่อยากให้ทุกอย่างสำเร็จด้วยระยะเวลาอันสั้น ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วการนำไปใช้ทุกอย่างต้องใช้เวลาพอสมควร

การนำเอากลยุทธ์ไปใช้แยกได้เป็น 3 หัวข้อที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงโดยการวิวัฒนาการกับการปฏิวัติ การเรียนรู้องค์การและการใช้ความเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือ

1. การเปลี่ยนแปลงโดยการวิวัฒนาการกับการปฏิวัติ (Adaptive and Generative Change) การเปลี่ยนโดยวิวัฒนาการ (Evolutionary) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยการทำงานในระบบ (Working in the System) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในวงแคบและใช้เวลายายนาน การเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิวัติ (Revolutionary) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันทันทีโดยกรทำงานทั้งระบบ (On the System) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างและทำให้เกิดสิ่งใหม่ในระยะเวลาสั้น การเปลี่ยนแปลงทั้งสองอย่างมีทั้งข้อดีและข้อเสียซึ่งควรใช้ทั้งสองอย่างแล้วแต่สถานการณ์

2. การเรียนรู้องค์การ (Organizational Learning) หมายถึง การที่องค์การเปลี่ยนแปลงหรือนำเอากลยุทธ์มาใช้โดยเรียนรู้จากอดีตขององค์การเอง และจากองค์การอื่นแล้วเลือกเอาวิธีการที่เหมาะสมมาใช้แยกเป็น 2 ขั้น คือ

การค้นพบ (Discovery) เป็นการที่เรียนรู้ว่าทฤษฎีหรือสมมติฐานที่จะนำมาใช้จะต้องมีการทดสอบ แล้วนำมาสรุปเป็นเนื้อหาหรือหลักการที่จะนำไปใช้ ตามปกติวิธีการบริหารงานจะมีหลายวิธี แต่ละวิธีจะต้องเลือกมาทดสอบและค้นหาว่ามีผลดีผลเสียอย่างไร การค้นพบจะต้องเรียนรู้ความผิดพลาดในอดีตสำหรับใช้เป็นบทเรียนไม่ให้ความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นอีก

เมื่อค้นพบความรู้หรือหลักการแล้วก็นำเอามาดำเนินการในองค์การเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นเช่นเดียวกับกลยุทธ์เมื่อกำหนดกลยุทธ์แล้วก็ต้องนำเอากลยุทธ์นั้นมาใช้ เพื่อให้ผลการดำเนินงาขององค์การดีขึ้น

3. การใช้ความเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือ (Instrumental Leadership) การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดช้าหรือเร็วย่อมต้องอาศัยความเป็นผู้นำในระดับหนึ่ง ยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วความเป็นผู้นำมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะแบบของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การนำกลยุทธ์ไปใช้เกิดผลเร็ว

จากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด และผลงานวิจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าไปได้ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานการพัฒนาองค์การได้อย่างรอบคอบ สามารถที่จะระดมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การเพื่อนำมากำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน โดยที่ทุก ๆ คนในองค์การเข้าใจทิศทางขององค์การ โดยนำศักยภาพที่มีอยู่ในองค์การไปใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้อย่างแท้จริง ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ดังตารางที่ 2.4

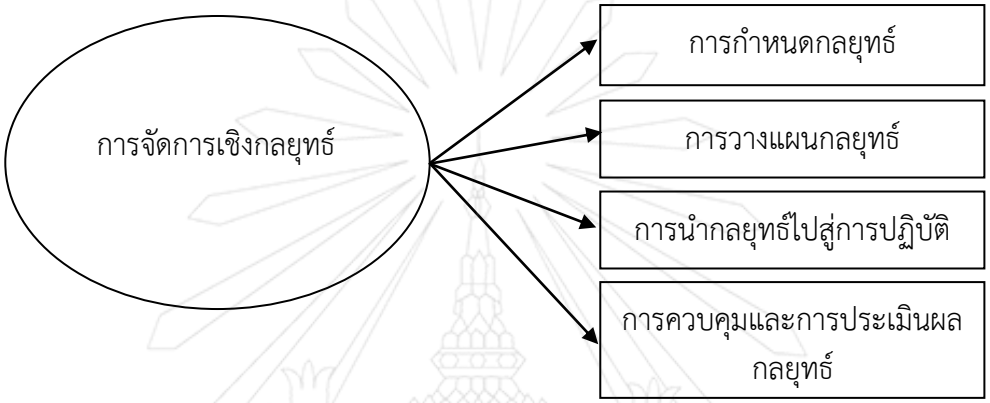
ตารางที่ 2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์

ลำดับที่	การจัดการเชิงกลยุทธ์	Mintzberg (1994)	Sanyal (1999)	Burill and Ledolter (1999)	Oakland (2000)	Black and Poter (2000)	Gryna, (2001)	Goetsh and Davis (2001)	Wheelen and Hunger (2012)	เนตร์พัณณา ยาวิราช (2547)	ปัณรส มาลากุล (2551)	อนิวัช แก้วจำนง (2551)	สถิตย์ กุลสอน (2552)	นุชจรินทร์ ปิ่นทอง (2552)	มณฑา จำปาเหลือง (2554)	พรรณภา อิงพงษ์พันธ์ (2559)	รวม
1	การกำหนดวิสัยทัศน์	-	-	-	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	3
2	การกำหนดพันธกิจ	-	-	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	4
3	การกำหนดกลยุทธ์	✓	-	✓	-	-	-	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	9
4	การวางแผนกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	9
5	การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
6	การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	-	-	-	✓	-	-	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	7
7	สภาพแวดล้อม	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	✓	✓	-	4
8	การกำหนดเป้าหมาย	-	-	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	2

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ลำดับที่	การจัดการเชิงกลยุทธ์	Mintzberg (1994)	Sanyal (1999)	Burill and Ledolter (1999)	Oakland(2000)	Black and Poter (2000)	Gryna, (2001)	Goetsh and Davis (2001)	Wheelen and Hunger (2012)	เนตร์พัณณา ยาวิราช (2547)	ปัณรส มาลากุล (2551)	อนิวัช แก้วจำนง (2551)	ลลิตย์ กุลสอน (2552)	นุชจรินทร์ ปิ่นทอง (2552)	มณฑา จำปาเหลือง (2554)	พรรณนภา อิงพงษ์พันธ์ (2559)	รวม
9	การบริหารจัดการ	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
10	ทรัพยากรในการบริหาร	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	2
11	การกำหนดทิศทาง	✓	-	✓	-	-	✓	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-	5
12	การกำหนดวัตถุประสงค์	-	-	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
13	การกำหนดแนวทาง	✓	-	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	3
14	การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1
15	การปรับปรุงแก้ไข	-	✓	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	2
	รวม	4	2	8	5	2	6	6	4	5	3	5	3	6	3	3	

จากตารางที่ 2.4 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่า มีตัวบ่งชี้ที่กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ได้จากการสังเคราะห์มี จำนวน 15 ตัวบ่งชี้ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากตัวบ่งชี้ที่ความถี่สูง คือ ความถี่ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป ได้ตัวบ่งชี้ จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 4) การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ แสดงเป็นโมเดลการวัดได้ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 โมเดลการวัดการจัดการเชิงกลยุทธ์

4) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในองค์การทุกองค์การจะมีผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตาจุดหมาย ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้นำที่ดี สถานการณ์ คน และองค์การต้องการผู้นำ การพัฒนาบุคคลให้ประสบผลสำเร็จในฐานะผู้นำและช่วยเหลือคนอื่นให้สามารถปฏิบัติเหมือนกับตนเองได้นับเป็นงานที่ท้าทายอย่างยิ่งของผู้นำด้วย ผู้นำเป็นผู้ที่สำคัญที่สุดที่ทำให้องค์การมีคุณภาพ (Green, 1998) จึงมีนักการศึกษาได้ให้ทัศนะภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ไว้หลายท่าน ดังนี้

จามจุรี จำเมือง (2548, หน้า 54, อ้างถึงใน บัณฑิต แท่นพิทักษ์, 2545, หน้า 82; Cheng, 2002, pp. 114-121; Owen, 2004, pp. 163-169) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามเริ่มดำเนินการ ดังนี้

1) สร้างแรงจูงใจและคุณค่าทางจริยธรรมซึ่งกันและกัน
2) การสร้างแรงบันดานใจ
3) การกระตุ้นทางปัญญา
4) คำนึงถึงปัจเจกบุคคล
5) ตระหนักถึงความสำเร็จและคุณค่าในการปฏิบัติงาน

ประยุทธ ชูสอน (2548, หน้า 78-81) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารโรงเรียนที่เป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับ ที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและของโรงเรียน จูงใจให้ผู้มาร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม ของโรงเรียนหรือชุมชน โดยใช้แรงขับหรือทักษะทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ด้าน

1) การสร้างอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2) การสร้างแรงบันดาลใจ

3) การกระตุ้นทางปัญญา

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 43) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย คุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1) การสร้างวิสัยทัศน์

2) การสร้างบารมี

3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา

5) การสร้างแรงบันดาลใจ

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 61) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจัดและบริหารองค์การต้องอาศัยลักษณะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) ไม่ยึดติดกรอบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก

3) มีความตระหนัก มีความรู้ และเข้าใจในเนื้อหาสาระการเปลี่ยนแปลง

4) กล้าได้ กล้าเสีย และยอมเสี่ยงด้วยเหตุและผล

5) สามารถสร้างความตระหนักในปัญหาและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรในองค์การ

6) มีความอดทน อดกลั้น ต่อการต่อต้าน โดยใช้ความสุขรอบคอบ

7) มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ

8) มีความสามารถในการกระตุ้น ให้รางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากรร่วมงานและทุกคนประสบความสำเร็จ

9) ยอมรับความแตกต่าง และตัดสินใจด้วยเหตุและผล

10) ยอมให้บุคลากรร่วมงานมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการ และมีโอกาสเป็นผู้นำในบางโอกาส

สถิตย์ กุลสอน (2552, หน้า 56) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้สรุปปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

2) การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

3) การสร้างแรงบันดาลใจ

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553, หน้า 17) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นผู้ที่มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกพร้อมผลักดันให้ผู้อื่นเห็นพร้อม และสามารถทำไปพร้อม ๆ กันได้อย่างซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนเป็นผู้นำทางด้านความคิด คิดไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบ คิดอย่างเป็นระบบ และมีความคิดเชิงสร้างสรรค์

คูนทัซและไวซ์ริช (Koontz and Weihrich, 1990) ให้ความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ เป็นศิลปะหรือกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลที่ทำให้พวกเขาพยายามที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มอย่างตั้งใจและกระตือรือร้น ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำจะมี 4 ประการคือ

1) อำนาจ คือ ความสามารถใช้อำนาจได้อย่างมีประสิทธิผลและในวิธีการที่รับผิดชอบ

2) ความเข้าใจเกี่ยวกับคนคือ ความสามารถในการจูงใจคนในเวลาและสถานการณ์ที่ต่างกันได้

3) การดลใจ คือ ความสามารถที่จะดลใจให้ผู้ตามใช้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ให้ผู้ตามมีความเสียสละและภักดีต่อผู้นำและองค์การ

4) บรรยากาศ คือ ความสามารถที่จะสร้างสรรค์พัฒนาบรรยากาศที่จะนำไปสู่การตอบสนองและการปลุกเร้าการจูงใจ ศิลปะหรือกระบวนการของการมีอิทธิพลของผู้นำนั้น เป็นการจูงใจบุคคลให้กระทำโดยไม่ใช้วิธีการบังคับ แต่ใช้วิธีการสื่อสารโดยบุคลิกภาพและพฤติกรรมมากกว่าอำนาจที่เป็นทางการ

Owens (1991) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ เป็นความสามารถที่ตัดสินใจว่าอะไรที่ควรทำ และทำให้คนอื่นต้องการที่จะทำสิ่งนั้น ดังนั้นในการสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้เพื่อส่งผลให้องค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมีลักษณะ ดังนี้

1) ตระหนักในความสำเร็จและคำนึงถึงคุณค่าในการปฏิบัติงาน

2) มีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลอื่นปฏิบัติตาม

Oakland (2000, pp. 24-25) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการจัดการคุณภาพจะต้องมีความต้องการ 5 ประการดังนี้

1) พัฒนาและจัดทำเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับความเชื่อละความมุ่งหมายขององค์การในรูปแบบของการประกาศพันธกิจที่เป็นทางการ

2) พัฒนากลยุทธ์ที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

3) กำหนดปัจจัยและกระบวนการที่มีผลต่อความสำเร็จ

4) การทบทวนโครงสร้างการจัดการ

5) การเสริมสร้างพลังอำนาจ การสนับสนุนประสิทธิภาพให้บุคลากร

Badillo (2013) ได้เสนอองค์ประกอบหลักที่สำคัญของการมีทักษะภาวะผู้นำเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง และประสบผลสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้

1) สื่อสารรู้เรื่อง (Sense-Making)
2) ความฉลาดในการเข้าสังคม (Social Intelligence)
3) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Skill)
4) ความสามารถด้านวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cross-Cultural competency)
5) ความคิดเชิงประมวลผล (Computational Thinking)
6) ความเข้าใจในสื่อยุคใหม่ (New-Media Literacy)
7) สามารถประสานหลากหลายวิชาชีพ (Trans disciplinarity)
8) มีสภาพจิตเป็นนักออกแบบ (Design Mind-Set)
9) ความสามารถในการบริหารจัดการการรับรู้ (Cognitive Load Management)
10) ความร่วมมือทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration)

Strock (2014, p. 45) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 ไว้ในMagazine Article มีทักษะที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) มุ่งเน้นการบริการ (Service Focus)
2) กล้าหาญและเสียสละ (Courage and Sacrifice)
3) ความสัมพันธ์ (Relationships)
4) ค่านิยมการสร้างมูลค่า (Values Create Value)
5) มีวิสัยทัศน์ (Vision)
6) การจัดการ (Management)
7) การรับฟัง (Listening)
8) การตั้งคำถาม (Questions)
9) มีอิทธิพล (Influence)
10) การสื่อสาร (Communication)
11) ความร่วมมือ (Collaboration)
12) สร้างระบบนิเวศน์ (Create a Stimulating Ecosystem)
13) เรียนรู้ความแตกต่างระหว่างวัย (Intergenerational learning)
14) การเรียนรู้นานาชาติ (International learning)
15) ความยืดหยุ่น (Resilience)
16) การจัดการความขัดแย้ง (Break Boundaries)
17) ปลูกฝังนิสัยการชอบทดลอง (Cultivate an Experimenter’s Mindset)
18) มองโลกในแง่ดี (Optimism)
19) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
20) ความสามารถในการปรับตัวอย่างไม่หยุดยั้ง (Relentless Adaptability)
21) มีชีวิตชีวา (Vitality)
22) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Skills)
23) มีความสัตย์ซื่อ (Achieve Integrity)

Glasgow City Council (2014) ได้สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ ดังนี้

1) การนำการเปลี่ยนแปลง(Leading Change)

2) การนำคนอื่น(Leading People)

3) ความเฉียบคมในการบริหาร(Business Acumen)

4) ขับเคลื่อนสู่ผลสัมฤทธิ์(Results Driven)

5) การสร้างพันธมิตร(Building Coalitions) และ

6) การสื่อสาร(Communication)

Wilkes University (2014) ได้สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ ดังนี้

1) นำการเปลี่ยนแปลง(Change leadership)

2) การสอนงาน (Coaching)

3) ใช้ภาวะผู้นำแบบรวมพลัง(Collaborative Leadership)

4) การเป็นตัวแทน(Delegation)

5) การรู้เท่าทันโลกาภิวัตน์(Global Sensitivity)

6) สร้างสรรค์นวัตกรรม(Innovation)

7) กล้าเสี่ยง(Risk Taking)

Williams (2014) ได้กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้

1) วิสัยทัศน์ (Vision)

2) การมุ่งเน้น (Focus)

3) ทักษะการสื่อสาร (Communication)

4) การหยั่งรู้ (Intuitiveness)

Cullen (2014) ได้สรุปทักษะภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะดังต่อไปนี้

1) ความเป็นผู้นำ (Leadership)

2) ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Analytical)

3) การสร้างนวัตกรรมและทักษะการคิดสร้างสรรค์ (Innovative and Creative Thinking Skills)

4) การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)

(5) มีวิธีการสื่อสารที่หลากหลาย (Multiple ways of Communication)

6) การเจรจาแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Negotiations Conflict Resolution)

7) การจูงใจ (Persuasion)

8) ความร่วมมือ (Collaboration)

9) การทำงานเป็นทีมเครือข่าย (Teamwork and Networking)

10) ความตื่นตัวระหว่างวัฒนธรรม (Cross Cultural Awareness)

11) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

12) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient)

จากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด และผลงานวิจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ผู้นำซึ่งเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดขององค์การ ซึ่งจะเป็นผู้นำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะองค์การที่เป็นสถานศึกษา ซึ่งมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์การใด ๆ ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งสังคมแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ และส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ดังตารางที่ 2.5

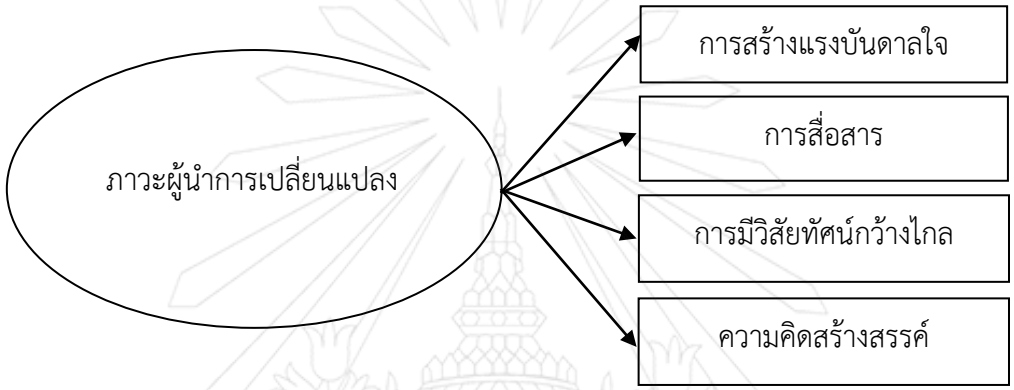
ตารางที่ 2.5 การวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลำดับที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Koontz and Weihrih (1990)	Owens (1991)	Oakland (2000)	Badillo (2013)	Strock (2014)	Glasgow City Council (2014)	Wilkes University (2014)	Williams (2014)	Cullen (2014)	จามจุรี จำเมือง (2548)	ประยูทธ ชูสอน (2548)	วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549)	ธีระ รุญเจริญ (2550)	สถิตย์ กุลสอน (2552)	ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553)	รวม
1	การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	-	-	-	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	8
2	การสื่อสาร	-	-	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	5
3	การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล	-	-	-	-	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	✓	✓	✓	6
5	ความคิดสร้างสรรค์	-	-	-	✓	✓	-	-	-	✓	-	-	-	✓	-	✓	5
6	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	3
7	การกระตุ้นทางปัญญา	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	3
8	การมีอำนาจหรือสร้างบารมี	✓	-	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	4
9	ความร่วมมือ	-	-	-	✓	✓	-	-	-	✓	-	-	-	✓	-	-	4

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ลำดับที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Koontz and Weihrih (1990)	Owens (1991)	Oakland (2000)	Badillo (2013)	Strock (2014)	Glasgow City Council (2014)	Wilkes University (2014)	Williams (2014)	Cullen (2014)	จามจุรี จำเมือง (2548)	ประยุทธ ชูสอน (2548)	วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549)	ธีระ รุญเจริญ (2550)	สถิตย์ กุลสอน (2552)	ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553)	รวม
10	ความเป็นผู้นำหรือนำผู้อื่น (เหนือชั้น)	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	1
11	สร้างสรรค์นวัตกรรม	-	-	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	2
12	กล้าเสี่ยง	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	1
13	การเป็นตัวแทน	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	1
14	การสอนงาน	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	1
15	การหยั่งรู้	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1
	รวม	2	1	1	3	5	1	6	3	6	3	3	3	4	2	2	

จากตารางที่ 2.5 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีตัวบ่งชี้ที่กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ได้จากการสังเคราะห์มี จำนวน 15 ตัวบ่งชี้ที่ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากตัวบ่งชี้ที่ความถี่สูง คือ ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ได้ตัวบ่งชี้ จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การสื่อสาร 3) การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และ 4) ความคิดสร้างสรรค์ แสดงเป็นโมเดลการวัดได้ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 โมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

5) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อบุคคลต่อสังคม ซึ่งเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Based Society) มีการเรียนรู้โดยผ่านสื่อเทคโนโลยี มาร์ควอร์ท (Marquardt, 2002) กล่าวว่า ระบบย่อยหลักด้านเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์การใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี จะสามารถก้าวล้ำกว่างองค์การอื่น ๆ เทคโนโลยีสารสนเทศจะประกอบไปด้วยเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึงกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงานและทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ ซึ่งระบบย่อยของเทคโนโลยีสารสนเทศจะประกอบไปด้วยเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับเซงกี้ (Senge, 1990) ที่กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ปัจจุบันทุกโรงเรียนได้จัดหาเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการบริหารการบริการ การเรียนการสอนและการวิจัยอย่างเหมาะ เกิดประโยชน์สูงสุด โรงเรียนจะต้องมีระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่มีความถูกต้องและทันสมัย สะดวกต่อการนำมาใช้และใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีทุกชนิด ทุกประเภทเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน และสอดคล้องกับแนวคิดของ

เบ็นเน็ทและโอเบรียน (Bennet and O Brien, 1994) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์การต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารสารสนเทศและการเผยแพร่ ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ง่ายขึ้นรวมทั้งการรับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ให้ตรงกับงานของตนเอง

ผลงานวิจัยของนักการศึกษาหลายท่านที่สนับสนุนว่า ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

ฉลาด จันทรสมบัติ (2550, หน้า 87-89) ให้ความเห็นว่า การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการเรียนรู้ให้เหมาะสม ควรคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1) เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร เป็นการสื่อสารระหว่างผู้ใช้กับผู้เชี่ยวชาญและแหล่งความรู้อื่น ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต

2) เทคโนโลยีสำหรับความร่วมมือ เช่น โปรแกรมการทำงาน (Groupware) ซึ่งเป็นซอฟแวร์ที่ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมผ่านระบบเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประชุมร่วมกัน ส่วนโปรแกรมการบริหารโครงการ (Project Management Tools) เป็นเครื่องมือในการทำงานตามโครงการติดตามผลความคืบหน้าของโครงการและการรายงานผล

3) เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ เช่น ระบบการจัดฐานข้อมูล เหมือนข้อมูล (Data Mining)

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2550, หน้า 93-94) ให้ความเห็นว่า การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการเรียนรู้ให้เหมาะสม ควรคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1) เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ คือ เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวม กำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์การและทั่วโลก

2) เทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนการเรียนรู้ คือ การนำเอาวีดีทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสานมาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรในองค์การ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 83-84) ให้ความเห็นว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อองค์การ ดังนี้

1) เทคโนโลยีช่วยเพิ่มการสื่อสารและการประสานงาน และสนับสนุนการตัดสินของทั้งฝ่าย ระหว่างทีม กลุ่มงานและแผนก

2) เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การกระจายอำนาจในการตัดสินใจมีมากขึ้น เพราะพนักงานมีการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญ เพื่อใช้ในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

3) เทคโนโลยีช่วยลดลำดับขั้นของโครงสร้างองค์การ เพราะช่วยให้เกิดความรวดเร็วและความยืดหยุ่นได้มากขึ้น

4) เทคโนโลยีช่วยองค์การที่มีความซับซ้อนสูงสร้างองค์การเสมือนจริง (Virtual Organization) ที่ซึ่งพนักงานถูกเชื่อมโยงเข้าหากันผ่านระบบอินเตอร์เน็ต หรือฐานข้อมูล ขององค์การ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องโทรสาร การประชุมผ่านวีดีโอทางไกล

5) เทคโนโลยีช่วยสร้างระบบเครือข่ายระหว่างองค์การ

สถิตย์ กุลสอน (2552, หน้า 80) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขิงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้สรุปปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

1) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

2) เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้

สุรศักดิ์ สงวนพงษ์ (2555, หน้า 53) จากการมุ่งเน้นในการจัดการระบบทางเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนและการทำงาน ดังกล่าว ส่งผลให้โรงเรียนต่าง ๆ รวมทั้งโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ได้มุ่งบริหารจัดการและการส่งเสริมครูผู้สอนในการใช้เทคโนโลยี โดยดำเนินการตามศักยภาพของผู้บริหารและบริบทของโรงเรียน อีกทั้งการจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้ทุก กลุ่มสาระการเรียนรู้และจะส่งผลต่อผู้เรียนให้มีศักยภาพเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงและส่งผลต่อมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 ด้านของแต่ละสถานศึกษา ได้แก่

1) มาตรฐานด้านผู้เรียน

2) มาตรฐานด้านการเรียนการสอน

3) มาตรฐานด้านบริหารและจัดการศึกษา

4) มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มาตรฐานด้านการบริหารจัดการทางการศึกษาแต่เนื่องจากปัจจุบันคุณภาพการศึกษาของไทยยังก้าวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและยังขาดความพร้อมที่จะเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจได้อย่างจริงจังตามทิศทางการเคลื่อนไหวเรื่องเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการศึกษาที่ปรากฏชัดเจนในประเทศต่าง ๆ

Marquardt (2002, p. 152) ให้ความเห็นว่า เทคโนโลยีที่เป็นองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ มี 3 ประการ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และ 3) อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

Marquardt and Reynolds (1994) ได้ทำการวิจัยและพบว่า เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology) มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและให้มีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็วและถูกหลัก สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์การ ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็วสั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ และประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) นำมาใช้ในการเรียนรู้ทางไกล และการฝึกอบรมโดยสถานการณ์จำลอง (Simulation Games) เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเองเป็นต้น โดยให้ทัศนะว่า การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการเรียนรู้ให้เหมาะสม ควรคำนึงถึงการสนับสนุนการทำงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) เทคโนโลยีสารสนเทศ

2) อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

3) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

Bailey (1998, อ้างถึงใน ณันศภรณ์ นิลอรุณ, 2553, หน้า 35) ที่ได้กล่าวถึงการเตรียมความพร้อมโรงเรียนสำหรับรองรับเทคโนโลยีสารสนเทศ อันเนื่องมาจากกระแสของ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีซึ่งส่งผลต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียน 4 ด้าน ประกอบด้วย

1) ด้านการบริหารจัดการ
2) ด้านโครงสร้าง
3) ด้านการพัฒนาบุคลากร
4) ด้านการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

Mohamard and Other (2005) ได้ศึกษาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่านระบบบทเรียนการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจุบันองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นที่น่าเชื่อว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ยังคงรูปแบบถาวรและความรู้เป็นแหล่งการเรียนรู้ในการเพิ่มหนทางแห่งความก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ วิธีที่จะจัดการกับความรู้ ขอแนะนำว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันโดยผ่านระบบบทเรียนการเรียนรู้ เป็นส่วนหนึ่งที่ให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี นอกจากนี้ การจัดการความรู้นั้นจะต้องมีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยให้ทัศนะว่า การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อการเรียนรู้ให้เหมาะสม ควรคำนึงถึงการสนับสนุนการทำงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) เทคโนโลยีเพื่อการเพิ่มพูนความรู้
2) เทคโนโลยีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้
3) เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้

จากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด และผลงานวิจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ สรุปได้ว่า ในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งสังคมการเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อบุคคล ต่อสังคมและองค์การ ซึ่งเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้โดยผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเรียนรู้ขององค์การต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารสนเทศและการเผยแพร่ ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม จะช่วยให้การปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้เป็นอย่างรวดเร็วทั่วถึง และส่งเสริมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดให้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ดังตารางที่ 2.6

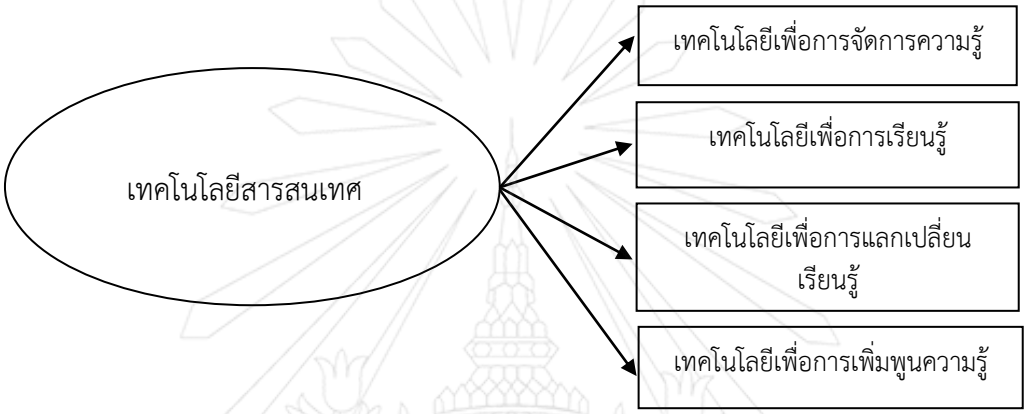
ตารางที่ 2.6 การวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ลำดับที่	เทคโนโลยีสารสนเทศ	Marquardt and Reynolds (1994)	Mohamard and Other (2005)	Mohamard (1996)	Bailey (1998)	ฉลาด จันทรสมบัติ (2550)	วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2550)	ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550)	สุรศักดิ์ สงวนพงษ์ (2555)	สถิตย์ กุลสอน (2552)	รวม
1	เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-	2
2	เทคโนโลยีเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	✓	✓	-	-	✓	-	-	-	-	3
3	เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้	-	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	6
4	เทคโนโลยีเพื่อการเพิ่มพูนความรู้		✓		✓		✓	✓			4
5	เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	✓	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	4
6	เทคโนโลยีเพื่อความร่วมมือ	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	1
7	เทคโนโลยีเพื่อการกระจายอำนาจกาตัดสินใจ	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1
8	การลดลำดับโครงสร้างขององค์การ	-	-	-	✓	-	-	✓	-	-	2

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

ลำดับที่	เทคโนโลยีสารสนเทศ	Marquardt and Reynolds (1994)	Mohamard and Other (2005)	Mohamard (1996)	Bailey (1998)	ฉลาด จันทรสมบัติ (2550)	วีรวุธ มาฆมะศิรานนท์ (2550)	ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550)	สุรศักดิ์ สงวนพงษ์ (2555)	สถิตย์ กุลสอน (2552)	รวม
9	อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	2
10	การสร้างระบบเครือข่ายระหว่างองค์การ	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1
	รวม	3	3	2	3	4	2	5	2	2	

จากตารางที่ 2.6 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่ามีตัวบ่งชี้ที่กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ได้จากการสังเคราะห์มี จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากตัวบ่งชี้ที่ความถี่สูง คือ ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป ได้ตัวบ่งชี้ จำนวน 4 องค์ประกอบ คือ 1) เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ 2) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 3) เทคโนโลยีเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) เทคโนโลยีเพื่อการเพิ่มพูนความรู้ แสดงเป็นโมเดลการวัดได้ดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 โมเดลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

จากที่กล่าวมาข้างต้น องค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน จะมีความสำคัญต่อการนำไปบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าวนั้นล้วนมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันและส่งผลซึ่งกันและกันอีกทั้งยังเป็นกลไกที่จะช่วยกันขับเคลื่อนและทำให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนเป็นองค์การที่มีประสิทธิผลพร้อมที่จะตอบสนองต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาอีกด้วย ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ในการนำพาสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ บุคลากรในสถานศึกษาจะต้องรับผิดชอบในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาของตน

สรุปได้ว่า การบริหารเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น จึงเป็นการประสานองค์ประกอบที่ประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีการดำเนินงานและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งหมายรวมถึงกระบวนการเรียนรู้ที่สถานศึกษาจัดให้มีขึ้น และมีลักษณะเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งสถานศึกษา และนำความรู้นั้นไปพัฒนาศักยภาพของตนเองและสถานศึกษาเพื่อให้เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพอันจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนต่อไป

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการสัมภาษณ์

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการสัมภาษณ์ ไว้หลายท่านดังนี้

1) ความหมายของการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นรูปแบบหนึ่งของการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้วิธีการสนทนาอย่างมีจุดมุ่งหมาย ระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้สัมภาษณ์ และผู้ให้ข้อมูล ฐานะผู้ให้สัมภาษณ์ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจากความรู้ และประสบการณ์ตรงของบุคคลที่ให้สัมภาษณ์ สอดคล้องกับรองศาสตราจารย์ ดร.สุภัททา ปิณฑะแพทย์

2) รูปแบบการสัมภาษณ์

2.1) สัมภาษณ์ทั่วไป (General Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐาน เช่น อายุ รายได้ ความต้องการ ส่วนบุคคลในการดำรงชีวิต เป็นต้น ส่วนใหญ่มักจะเป็นการพูดคุยสนทนาเพื่อจุดประกายแนวคิดและค้นหา ความสำคัญที่แท้จริงของการวิจัย การสัมภาษณ์ทั่วไปจึงอยู่ในกระบวนการเริ่มต้นของการทำวิจัย หรือต้องการ ศึกษาภาระงานและสมรรถนะที่จำเป็นโดยวิธีการสัมภาษณ์ในงาน (Behavioral Event Interview)

2.2) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (In-depth Interview) เป็นการซักถาม พูดคุยกันระหว่าง ผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นการถามเจาะลึกเพื่อต้องการได้ข้อมูล ที่อยู่ในตัวผู้ให้สัมภาษณ์อย่างละเอียด ถี่ถ้วน การถามนอกจากจะขอให้อธิบายความแล้ว จะต้องถามถึงเหตุผลด้วย การสัมภาษณ์แบบนี้ จะทาให้ผู้วิจัยได้ ความรู้ ที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) หรือมุมมอง (Viewpoint) รวมทั้ง เจตคติ ความต้องการ ความเชื่อ และความคิดเห็นที่เป็นอุดมคติของผู้ให้สัมภาษณ์

2.3) การสัมภาษณ์กลุ่มหรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้ให้ สัมภาษณ์ทุกคนมีโอกาสได้รับฟังคำตอบจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มด้วย ผู้ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มจะต้องคอยระวัง ที่จะไม่กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งหรือโต้แย้งกัน การสัมภาษณ์กลุ่มมักจะทำเพื่อหาฉันทามติหรือเพื่อหาแนวทาง ในการนำมาประกอบการตัดสินใจ การสัมภาษณ์กลุ่มหรือการสนทนากลุ่ม สามารถนำมาใช้ได้ในกระบวนการ เช่น เมื่อต้องการตกผลึกในการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิโดยสามารถสรุปเป็นผลการสัมภาษณ์ ได้ในเวลานั้นด้วยการลงมติเห็นชอบ การสนทนากลุ่มอาจนำมาใช้เพื่อต้องการความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/ ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนามาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อดาเนินการวิจัยต่อไป หรืออาจนำมาใช้เพื่อเป็นการตรวจสอบผลการวิจัยเพื่อขอความเห็นชอบและข้อเสนอแนะตามผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล

3) วิธีการสัมภาษณ์

3.1) วิธีสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เป็นวิธีสัมภาษณ์ที่มีการจัดเตรียมข้อคำถามไว้ เป็นชุดคาถามที่สมบูรณ์ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการ และทำการสัมภาษณ์หรือซักถามตามประเด็นข้อคำถาม ที่จัดไว้ แบบการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเหมาะกับการสัมภาษณ์ทั่วไป

3.2) วิธีสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นวิธีสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์ จัดเตรียมประเด็นสัมภาษณ์ไว้แบบกว้าง ๆ สามารถแทรก หรือเพิ่มเติมประเด็นเพื่อซักถามเมื่อต้องการให้ได้ข้อมูล ในเชิงลึกเพิ่มขึ้น

4) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการเก็บข้อมูลและการรวบรวมรายละเอียดด้วยการจดบันทึก รายละเอียดทุกคาพูดโดยตรงของผู้ให้สัม ภาษณ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ในการสัมภาษณ์จะต้องมีการเก็บข้อมูลอย่างมีระบบด้วยการบันทึกให้ละเอียด ผู้สัมภาษณ์มักจะต้อง อนุญาตในการบันทึกเสียงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ อย่างไรก็ตามควรมีการแสดงจรรยาบรรณ (Code of Ethics) เช่น การปกปิดข้อมูลและชื่อผู้ให้ข้อมูลเป็นความลับเป็นต้น และเพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์รู้สึกผ่อนคลายควรให้สิทธิ์ใน การปรับเปลี่ยนหรือยกเลิกข้อมูลได้

5) มารยาทในการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ ควรสร้างบรรยากาศเพื่อความสัมพันธ์ที่ดีในขณะทำการสัมภาษณ์ และให้เกียรติผู้ให้ สัมภาษณ์ โดยควรระมัดระวังในประเด็นต่อไปนี้

5.1) ไม่ควรซักถามในเรื่องทฤษฎี หรือหลักการทางวิชาการ

5.2) ไม่ควรซักถามเกี่ยวกับความลับขององค์การ

5.3) ไม่ควรโต้แย้งแต่สามารถขอความกระจ่างเพิ่มเติมได้

5.4) ไม่ควรพูดหรือแสดงองค์ความรู้หรือแสดงความคิดเห็นส่วนตัว

5.5) ไม่ควรใช้เวลานานในการอารัมภบทในแต่ละข้อคาถาม

5.6) ไม่ควรใช้วาจาหรือแสดงกิริยาไม่สุภาพ

5.7) ไม่ใช้คาพูดที่ก่อให้เกิดความไม่สบายใจแก่ผู้ให้การสัมภาษณ์

6) หลักการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เป็นวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) วิธีการหนึ่ง คือ การนำเนื้อหาที่ได้บันทึกมาทาการถอดความ ทั้งที่เป็นคำพูด อากัปกิริยาและท่าทีของผู้ให้สัมภาษณ์ในขณะทำการสัมภาษณ์ นำมาจัดระบบด้วยการแจกแจง ด้วยการตีความและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูล เพื่อนามา สังเคราะห์และจัดกลุ่มข้อมูล ให้เป็นหมวดหมู่ การนำข้อความของผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนมาบูรณาการและจัดเรียงให้ เข้ากลุ่มเพื่อนำไปกำหนดเป็นปัจจัยในด้านต่าง ๆ ตามหลักการและทฤษฎีที่เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้วิจัยในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลได้สมเหตุสมผลและ ที่ถูกต้องโดยปราศจากอคติ ด้วยวิธีนี้มีวิธีเขียนรายงานผลการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาโดยให้ใส่รหัสผู้ให้สัมภาษณ์ กำกับไว้ หรืออีกวิธีหนึ่ง คือ การค้นหาค่าความถี่ของคาหรือประโยคที่ปรากฏจากการถอดคำสัมภาษณ์ โดยจัดทำเป็นตารางรวมของผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีประเด็นที่สำคัญจากนั้นรวมกลุ่มประเด็นให้เป็นปัจจัย

สรุป การสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยเป็นบทบาทของผู้วิจัยที่ต้องทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเองอย่างละเอียด แบบเจาะลึกเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทำการตีความด้วยทักษะของการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและด้วยเหตุผลเชิงหลักการ และทฤษฎีและสามารถแสดงผลการวิจัยด้วยตรรกะทางทฤษฎีที่เป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.6 บริบทเทศบาลนครขอนแก่น

1) เทศบาลนครขอนแก่น มีฐานะเป็นเทศบาลนคร ประกอบด้วยนายกเทศมนตรีทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายบริหารและสภาเทศบาลที่มีสมาชิกจำนวน 24 คนมาจากการเลือกตั้งของราษฎรในเขตเทศบาลทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของราษฎรในเขตเทศบาลและมีรองนายกเทศมนตรีมาจากการแต่งตั้งของนายกเทศมนตรี นอกจากนี้ยังมีสำนักงานเทศบาลนครซึ่งมีปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าพนักงานเทศบาล ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานธุรการและหน่วยงานให้บริการประชาชนภายใต้การบังคับบัญชาของนายกเทศมนตรี มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการ สาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาลนครนครขอนแก่น มีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาลนครขอนแก่น ดังต่อไปนี้

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 ได้กำหนด อำนาจหน้าที่ ที่จะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
2. ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
3. รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะรวมทั้งกำจัดขยะมูลฝอยสิ่งปฏิกูล
4. ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
5. ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
6. ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
7. ส่งเสริมพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชนผู้สูงอายุและคนพิการ
8. บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
9. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
10. ให้มีโรงฆ่าสัตว์
11. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้
12. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
13. ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ
14. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
15. ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น
16. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
17. กิจการอย่างอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
18. การควบคุมสุขลักษณะอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงมหรสพ และสถานบริการอื่น
19. จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม
20. จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
21. การวางผังเมือง และการควบคุมการก่อสร้าง
22. การส่งเสริมกิจการการท่องเที่ยว
23. หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ที่เทศบาลนครจะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
2. การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
3. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
4. การสาธารณูปโภคและการก่อสร้างอื่น ๆ
5. การสาธารณูปการ
6. การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ
7. การพาณิชย์ และส่งเสริมการลงทุน
8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
9. การจัดการศึกษา
10. การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
11. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
12. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
13. การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
14. การส่งเสริมกีฬา
15. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
16. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
17. การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
18. การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและน้ำเสีย
19. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
20. การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
21. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
22. การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
23. การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพและสาธารณูปโภคสถานอื่น ๆ
24. การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
25. การผังเมือง
26. การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
27. การดูแลรักษาที่สาธารณะ
28. การควบคุมอาคาร
29. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
30. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

31. กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศ กำหนด

2) เทศบัญญัติเทศบาลนครขอนแก่น พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2546 มาตรา 60 กำหนดให้เทศบาล มีอำนาจตราเทศบัญญัติได้โดยไม่ขัดหรือแย้งต่อกฎหมาย เพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามหน้าที่ของ เทศบาลที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติเทศบาล (ชวลิต สละ, 2556)

มาตรา 20 สภาเทศบาลมีประธานสภาคนหนึ่ง และรองประธานสภาคนหนึ่ง ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งจากสมาชิสภาเทศบาลตามมติของสภาเทศบาล

กฎหมายแม่บทของเทศบาล ทั้ง 4 ฉบับมีดังต่อไปนี้

1) พระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476

2) พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2481

3) พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2486 และมีการแก้ไขเพิ่มเติมอีก 1 ครั้งในปี พ.ศ. 2487

4) พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และมีการแก้ไขเพิ่มเติมจนถึงปัจจุบัน รวม 12 ครั้ง

3) ประเภทของเทศบัญญัติเทศบาลนครขอนแก่น การแบ่งเทศบัญญัติออกเป็น 3 ประเภท คือ เทศบัญญัติทั่วไป เทศบัญญัติชั่วคราว และเทศบัญญัติเกี่ยวกับการเงิน รายละเอียดดังต่อไปนี้

1) เทศบัญญัติทั่วไป

ร่างเทศบัญญัติจะเสนอได้โดยนายกเทศมนตรี สมาชิกสภาเทศบาลหรือราษฎร์ ผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตเทศบาลตามกฎหมายว่าด้วยการเข้าชื่อเสนอข้อบัญญัติท้องถิ่น

ในกรณีที่สมาชิกสภาเทศบาลเป็นผู้เสนอร่างเทศบัญญัติ ต้องมีสมาชิกสภา เทศบาลลงนามรับร้องไม่น้อยกว่า 2 คน

2) เทศบัญญัติชั่วคราว ในกรณีฉุกเฉินซึ่งจะเรียกประชุมสภาเทศบาลให้ทันท่วงทีมิได้ กฎหมายเทศบาลได้ ให้อำนาจคณะเทศมนตรีอาจออกเทศบัญญัติชั่วคราวได้

3) เทศบัญญัติเกี่ยวกับการเงิน

ร่างเทศบัญญัติเกี่ยวกับการเงิน หมายถึง ร่างเทศพาณิชย์ หรือ ร่างเทศบัญญัติ ว่าด้วยเรื่องใดเรื่องหนึ่งดังต่อไปนี้

ก) การจัดเก็บ ยกเลิก ลด แก้ไข ผ่อน หรือวางระเบียบการบังคับอันเกี่ยวกับภาษีอากร

ข) การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน และการโอนงบประมาณของเทศบาล

ค) การกู้เงิน การค้ำประกัน หรือการใช้เงินกู้

ง) การคลัง การงบประมาณ การเงิน ทรัพย์สิน การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การจ้าง และการพัสดุ

ร่างเทศบัญญัติเกี่ยวกับการเงิน สมาชิกสภาเทศบาลจะเสนอได้ต่อเมื่อมีคำรับรองของ นายกเทศมนตรี ในกรณีเป็นที่สงสัยว่าร่างเทศบัญญัติใดเป็นร่างเทศบัญญัติเกี่ยวกับการเงินที่จะต้องมี คำรับรองของนายกเทศมนตรีให้ประธานสภาเทศบาลเป็นผู้วินิจฉัย

4) ความหมายการจัดการศึกษาของเทศบาลนครขอนแก่น

การจัดการศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น หมายถึง เทศบาลนครขอนแก่น มีหน้าที่จัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน อย่างทั่วถึงแก่ประชาชนในเขตพื้นที่ตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลนครขอนแก่น

5) หลักการจัดการศึกษาของเทศบาลนครขอนแก่น

1) การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องยึดหลักการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ มาตรฐาน ทั่วถึง โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ไม่น้อยกว่า 12 ปี ตามมาตรา 49 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550

3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม หรือความบกพร่องทางการสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแลหรือด้อยโอกาสให้มีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ และจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความสามารถพิเศษด้วยรูปแบบที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความสามารถของบุคคลนั้น ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

4) การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

5) กระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

6) การจัดการศึกษาของเทศบาลนครขอนแก่นในปัจจุบัน

การจัดการศึกษาของเทศบาลนครขอนแก่น เป็นการจัดการศึกษาในระบบสองรูปแบบ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาระดับอุดมศึกษา รายละเอียด ดังนี้

1) การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการจัดการศึกษาไม่น้อยกว่า 12 ปีก่อนระดับอุดมศึกษา ซึ่งรัฐต้องจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย โดยแบ่งประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎกระทรวง เป็น 3 ระดับ ดังนี้

การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาให้เด็กที่มีอายุระหว่าง 3 - 6 ปี โดยมีหลักการคือการเตรียมความพร้อมของเด็กด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ จิตใจ ด้านสติปัญญา และด้านร่างกาย บุคลิกภาพ เพื่อการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม

การศึกษาระดับประถมศึกษา มุ่งเน้นพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรู้ความสามารถ ความถนัด ของเด็กใช้ระยะเวลาตามเกณฑ์ปกติ 6 ปี หรือย่างเข้าปีที่ 7

การศึกษาระดับมัธยมศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับคือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการจัดการศึกษาถัดจากระดับประถมศึกษา ใช้เวลาเรียน 3 ปี มีเป้าหมายเพื่อให้ความรู้ความต้องการ ความสนใจ และสร้างความถนัดแก่นักเรียน เพื่อนำไปใช้ประกอบการงานและอาชีพที่สมควรแก่วัย และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการจัดการศึกษาถัดจากระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ใช้เวลาเรียน 3 ปี เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ ทั้งนี้การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นประเภทสามัญแบ่งเป็นสายภา และสายวิทย์-คณิต

2) การศึกษาระดับอุดมศึกษา การศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นการจัดการเรียนการสอนภายหลังที่จบการศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งเป็นสองระดับคือระดับต่ำกว่าปริญญา ซึ่งครอบคลุมการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงหรืออนุปริญญาและระดับปริญญา

7) โรงเรียนของเทศบาลนครขอนแก่น

ลำดับที่	โรงเรียน	ผู้บริหาร	พนักงานครู	รวม
1	โรงเรียนเทศบาลสวนสนุก	5	143	148
2	โรงเรียนเทศบาลวัดกลาง	5	163	168
3	โรงเรียนเทศบาลคุ้มหนองคู	2	23	25
4	โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนทัน	3	35	38
5	โรงเรียนเทศบาลบ้านหนองใหญ่	3	45	48
6	โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนหนองวัด	2	16	18
7	โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนชัย	3	47	50
8	โรงเรียนเทศบาลบ้านสามเหลี่ยม	3	61	64
9	โรงเรียนเทศบาลบ้านหนองแวง	2	16	18
10	โรงเรียนเทศบาลบ้านตูม	2	40	42
11	โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีฐาน	2	39	41
รวม		**32**	**628**	**660**

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7.1 งานวิจัยในประเทศ

พล ศรีกัลยา (2559) ได้ศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อสภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อสภาพการบริหาร ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ มีความสอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์ (χ^2 = 183.55, df = 158, P-value = 0.05, GFI = 0.97, AGFI = 0.96, RMSEA = 0.01) เรียงลำดับค่าอิทธิพลขององค์ประกอบจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ สมรรถนะขององค์การ การวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีผลทางตรงกับสภาพการบริหาร ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ

พิชชาภา อ่างสุวรรณ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อ ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พัฒนาแนวทางสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 264 คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 อยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้การพัฒนาแนวทางสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

สมพิส หาญมนตรี (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับระดับคุณภาพ ผู้เรียนของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ตัวแปรอิสระของความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้มีความสัมพันธ์กับระดับคุณภาพ ผู้เรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 2. ปัจจัยของความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาที่มีต่อคุณภาพ ผู้เรียน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่ม ตัวแปรอิสระอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถสร้างสมการทำนายเชิงเส้นตรงได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์ถดถอย เชิงพหุคุณ สามารถคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้ตัวแปรอิสระที่สามารถทำนาย ปัจจัยของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนคือ ปัจจัยด้านระบบ องค์ความรู้ (X4) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยี (X5) ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ตัวแปรนี้ส่งผลต่อ คุณภาพผู้เรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) = 0.424 โดยรวมได้ร้อยละ 42.40 3. ตัวแปรพยากรณ์หรือปัจจัยแต่ละด้านของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนนั้นปรากฏว่า ตัวแปร

ปัจจัยด้านระบบองค์ความรู้ (X4) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยี (X5) มีความสัมพันธ์ทางบวกและส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถนำมาสร้างสมการพยากรณ์ได้จึงคำนวณหาค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนซึ่งคณะผู้วิจัยได้นำค่าสัมประสิทธิ์ของตัว ทำนายมาเขียนเป็นสมการโดยใช้คะแนนดิบ ดังนี้ YQUALITY ∧ = 1.944+.158 X4+ .164 X5 จากสมการถดถอยแสดงว่า เมื่อค่า X4 เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ค่า y เพิ่มขึ้น .158 หน่วย โดยพบว่าคะแนนดิบจะมีค่าเท่ากับ 1.944 คะแนน กล่าวคือเมื่อค่าปัจจัยด้านระบบ องค์ความรู้ (X4) เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะส่งผลให้ค่าคะแนนดิบเพิ่มขึ้น .158 หน่วย และเมื่อปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยี (X5) เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วยจะส่งผลให้ค่าคะแนนดิบเพิ่มขึ้น .164 หน่วย

สหรัฐ เต็มวงษ์ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน 2) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 4) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19 จำนวน 400 คนได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เครื่องมือที่ใช้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยสรุป ได้ดังนี้ 1. ระดับของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. ระดับของปัจจัยที่ศึกษา ทุกตัวแปร อยู่ในระดับมาก 3. ปัจจัยที่ศึกษาทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4. ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง,การรับรู้ความสามารถของครู และบรรยากาศแบบเปิดของโรงเรียน โดยสามารถพยากรณ์ร้อยละ 71.80 (R^2 = .718)

เสาวภาคณ์ เชาวนะสิริยธรรม (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียน ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงาน ตามแนวคิดองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่ง กรุงเทพมหานครให้มุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 29 คน ประกอบด้วยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทั้งหมดของวิทยาลัยฯ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการดำเนินงาน ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ บุคลากรยังขาดความเป็นเลิศส่วนบุคคล ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ขาดการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย ขาดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม และขาดทักษะการคิดเชิงระบบ แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร คือ ปรับปรุงบรรยากาศองค์กรให้เอื้อต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นในมุมมองที่หลากหลาย พัฒนาศักยภาพด้านความคิดและความเป็นเลิศส่วนบุคคล ส่งเสริมกระบวนการและการ

ดำเนินการเรียนรู้ที่ เป็นรูปธรรม และพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

พัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ1) ด้านการจัดการความรู้ (3.66) 2) ด้านความรอบรู้แห่งตน (3.60) 3) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (3.60) 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม (3.56) และ 5) ด้านการใช้เทคโนโลยี (3.51) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (3.39) และด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3.33) ตามลำดับ 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละ 69.3 (R^2 = 0.693) เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่ามีตัวแปร 5 ตัวแปร ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (β = .251) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (β = .228) วิสัยทัศน์ (β = .165) โครงสร้างที่เหมาะสม (β =.163) และบรรยากาศที่ สนับสนุน (β =.157) ตามลำดับ

ขวัญตา เจริญศร วรรณวีร์ บุญคุ้ม (2563) ได้ศึกษาการวิจัย เรื่อง รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม และ 2) สร้างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ใช้กระบวนการวิจัยแบบผสมผสาน การรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง จากสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม จำนวน 12 แห่ง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวม 336 คน การรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการศึกษาเอกสาร และการประชุมสัมมนา อิงผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ การถดถอยพหูคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม มีองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ดังนี้การคิด เชิงระบบ พลวัตการเรียนรู้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้และการใช้ เทคโนโลยีและการสื่อสาร 2) รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม มีองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ การคิดเชิงระบบ พลวัตการเรียนรู้การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีมการจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้และการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร และปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคม แห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์การ การถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยีการเรียนรู้ และโครงสร้างองค์การ และผลการตรวจสอบและรับรองรูปแบบมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องครอบคลุม มีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด

รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น พบว่า 1) การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมา

พัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อพัฒนาคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการพัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น โดยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษา 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการจัดการขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงบริบทขององค์การและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติ ก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็น พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำ และผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย หมายถึง บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา และ 5) เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการใช้เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้ครูบุคลากรในสถานศึกษาเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Wen (2014) งานเขียนของเวนมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจธรรมชาติ คุณลักษณะและกลยุทธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ทีมเรียนรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยบทความนี้กล่าวถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการนำเสนอถึงนวัตกรรมและการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การโดยผ่านการเรียนรู้ขององค์การ และนำเสนอ 10 กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในประเทศจีน ประกอบด้วย 1. กลยุทธ์การสร้างกลุ่มผู้นำการเรียนรู้ 2. กลยุทธ์การส่งมอบภารกิจ กระตุ้นแรงบันดาลใจ และสามารถเอาชนะใจตัวเอง 3. กลยุทธ์การเรียนรู้อย่างทั่วถึงและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิด 4. กลยุทธ์การส่งเสริมการสนทนาโต้ตอบและพัฒนาความสามารถขององค์กร 5. กลยุทธ์การเรียนรู้ในการทำงานและการทำงานด้วยการเรียนรู้ และการบรรจุการเรียนรู้เข้าสู่การปฏิบัติผ่านการแก้ปัญหา 6. กลยุทธ์การขจัดอุปสรรคของการเรียนรู้และปรับปรุงประสิทธิภาพ 7. กลยุทธ์การสร้างแบบจำลองของการเรียนรู้ - การวิจัย - นวัตกรรม 8. กลยุทธ์การทำให้แผนระยะยาวเดินไปข้างหน้าที่ละขั้นตอนและส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน 9. กลยุทธ์การประเมินผลการดำเนินการในทุกกระบวนการที่สร้างขึ้น 10. กลยุทธ์การดำเนินกำรทดลองให้เป็นผลสำเร็จ

Collins, Betty J (2015) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่วมมือและนำศักยภาพของบุคลากรในทีมมาใช้ ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่เหมาะสม มีการท้าทายให้ทีม และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้และข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม ผู้นำควรส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม รวมทั้งการตัดสินใจร่วมกัน ผู้นำควรส่งเสริมให้บุคลากรในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง ผู้นำควรส่งเสริมองค์การของตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการคิดอย่างเป็นระบบ การปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

Palos and Stancovici (2016) ทำการศึกษาเกี่ยวกับมิติ ความสามารถในการเรียนรู้และลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในบริษัทที่ดำเนินงานด้านการ บริการ รวมถึงการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและความสามารถในการเรียนรู้ โดยศึกษาจากพนักงาน 64 คนจากสองบริษัทที่เป็นองค์การภาครัฐและองค์การเอกชนด้วย แบบสอบถามจำนวน 55 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 6 ระดับ ตามวิธีการของลิ เคิร์ท (Likert's Scale) ประกอบด้วยมิติของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน 8 มิติ ได้แก่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสอบถามและการสนทนาโต้ตอบ การเรียนรู้ของทีม ระบบการปลูกฝัง การ มอบอำนาจ การเชื่อมต่อกับระบบ ภาวะผู้นำที่เอื้ออำนวยความสะดวก และประสิทธิภาพทางการเงิน ขององค์การ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าองค์การเอกชนนั้นมีมิติของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมทั้ง 8 ด้านมากกว่าองค์การภาครัฐ นอกจากนี้ ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นถึงความสามารถใน การเรียนรู้ขององค์การทั้งสองประเภท โดยองค์การเอกชนนั้นมีความสามารถในการเรียนรู้สูงกว่า องค์การภาครัฐทุกด้าน ได้แก่ การทดลอง การรับมือกับความเสี่ยง การมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ภายนอก การสนทนาโต้ตอบ และการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม และพบว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นมี อิทธิพลต่อความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ

Inman (2018) ได้ศึกษาการวิจัยเชิงปฏิบัติการและการสะท้อนผลของครูเพื่อนำไปสู่รูปแบบการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่าง คือในระบบโรงเรียนของรัฐในรัฐเมน (Maine) และรัฐโอไฮโอ (Ohio) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การสร้างความรู้และการรับรู้ถึงปัจจัยบริบทสภาพแวดล้อม และโครงสร้างโรงเรียนจากการสะท้อนผลของครู พบว่า ครูสามารถสร้างองค์ความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน มีกระบวนการตัดสินใจ ครูมีความเชี่ยวชาญ (Experts) ในระดับเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งต้องได้รับนโยบายจากส่วนบน มีปัจจัยบริบทและโครงสร้างโรงเรียนที่พบว่าเป็นอุปสรรคและสนับสนุนกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ งานวิจัยได้ใช้หลักปฏิบัติของ Drago-Severson (2004) และ "วิธีการรู้" (Way of Knowing) เพื่อจำลองวิธีแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ เพื่อผู้บริหารจะได้นำไปใช้ในการปฏิบัติด้านการบริหารการศึกษา การค้นพบและการประยุกต์ใช้นี้จะสามารถให้แนวทางแก้ไขที่มีความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Neumaier, Jennifer (2020) ได้ทำการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูและผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยนำเสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะโรงเรียนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ 1) การสังเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน 3) การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนร่วมมือ 4) การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง 5) ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานโรงเรียน 6) การสร้างงานให้ดีขึ้น 7) โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สร้างขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการสร้างสเกลองค์ประกอบใหม่ ซึ่งได้องค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล คือ บรรยากาศไว้ใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วม และการพัฒนาวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากการศึกษาเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่าการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องพัฒนาสมาชิกขององค์การให้เกิดการเรียนรู้

สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา พัฒนาความก้าวหน้าและศักยภาพของตนให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ มีแบบแผนความคิดที่กว้างขวาง มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และเป็นที่ซึ่งเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและเต็มศักยภาพ มีกระบวนการของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ภายในองค์การและนำไปสู่การพัฒนาองค์การได้อย่างยั่งยืน

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศที่ได้นำเสนอในส่วนนี้ สรุปได้ว่า นอกจากจะทำให้เห็นถึงรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แล้ว ยังให้ข้อค้นพบว่า มีองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ที่เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ซึ่งมีทั้งผลการวิจัยที่สอดคล้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ อย่างถูกต้อง และนำไปใช้ได้จริงกับโรงเรียนทุกแห่ง หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบายนำรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนทุกแห่งนำไปใช้ ควรปรับโครงสร้างการบริหารให้เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงานตามรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้แยกเป็น 2 ประเด็น คือ

2.8.1 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงทฤษฎี

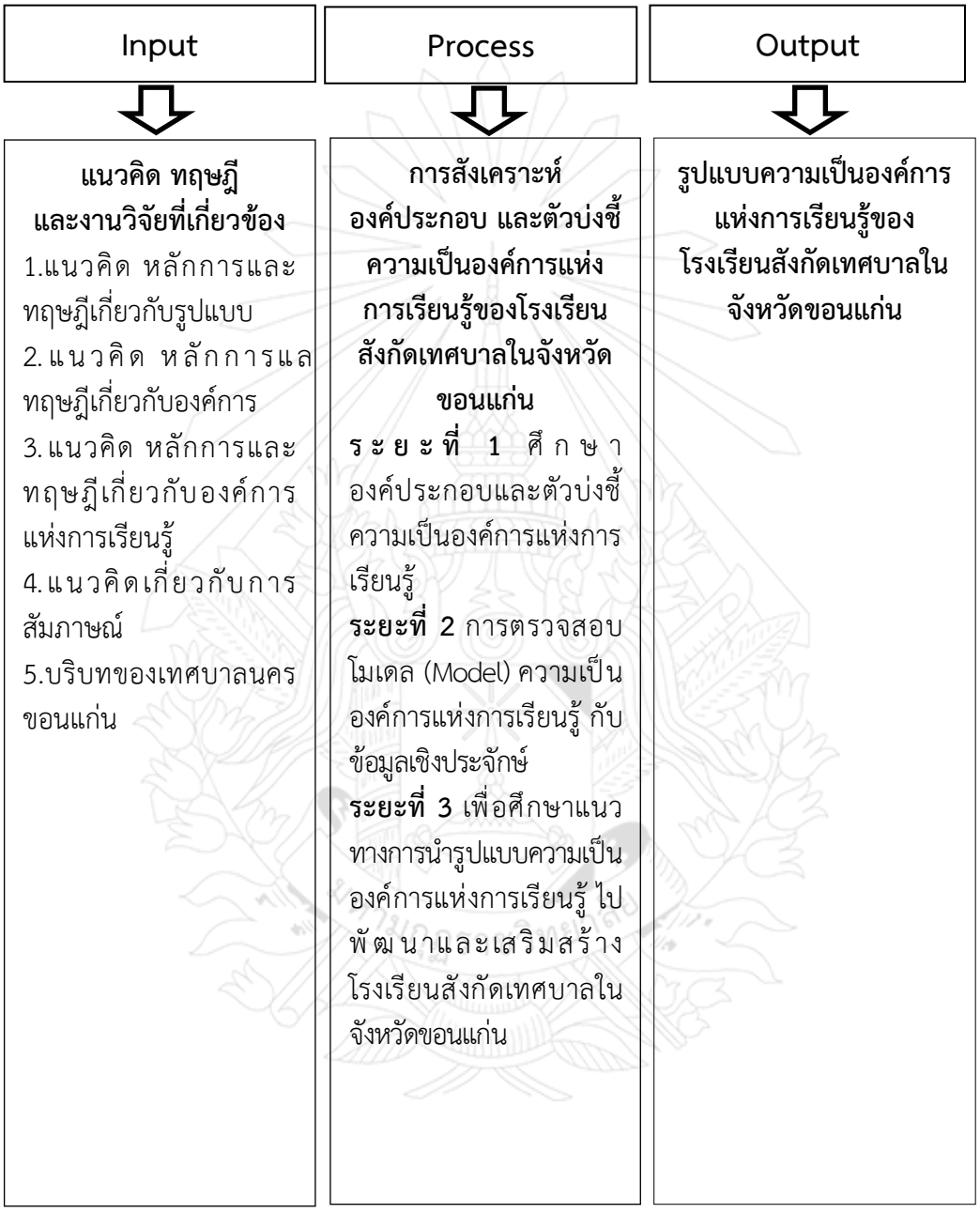
2.8.2 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงสมมติฐาน

2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

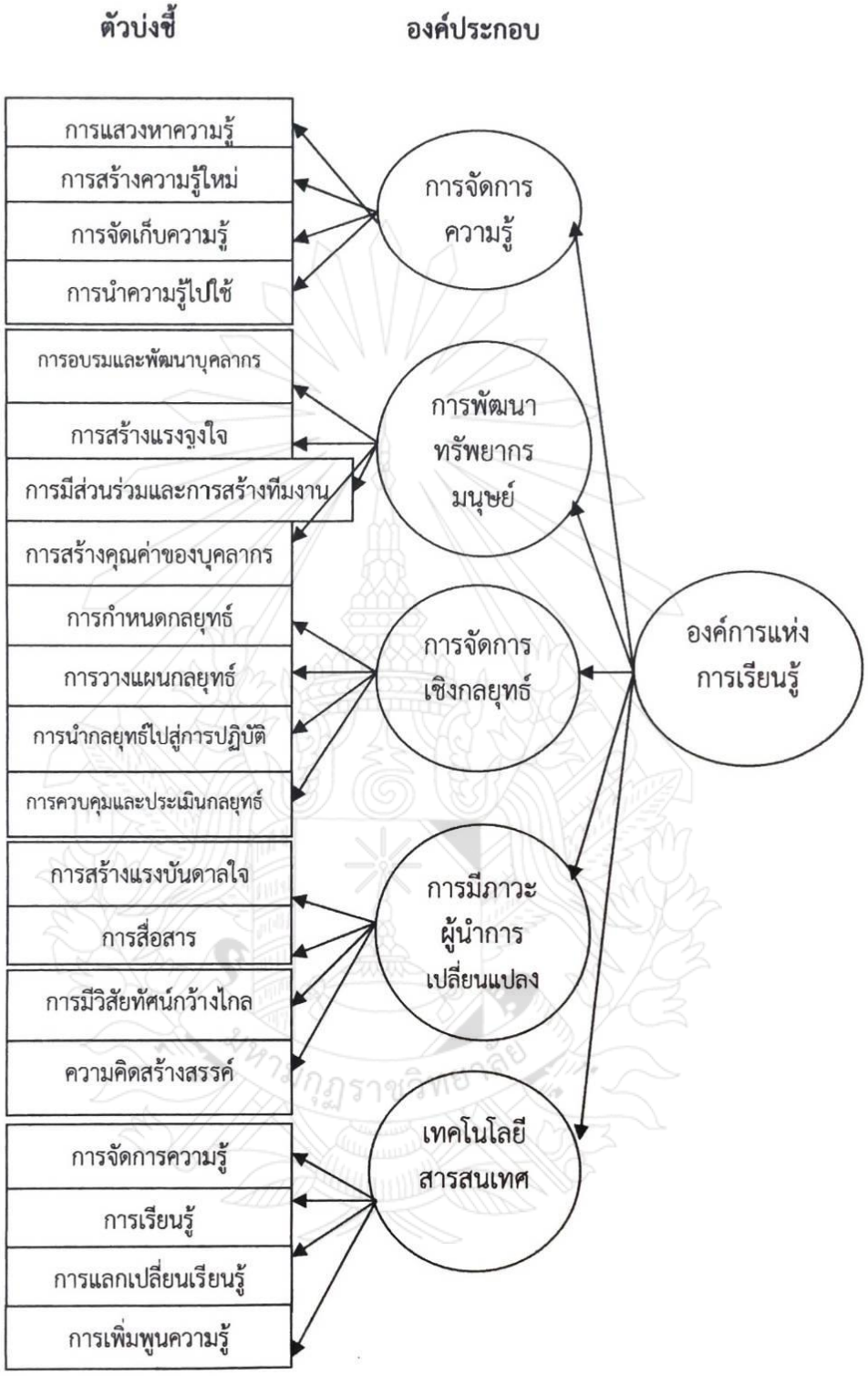
การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้แยกเป็น 2 ประเด็น คือ

2.8.1 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงทฤษฎี

2.8.2 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงสมมติฐาน



ภาพที่ 2.10 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงทฤษฎี



ภาพที่ 2.11 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงสมมติฐาน

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการวิจัย 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2) สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน ที่เป็นโรงเรียน Best Practice ดังนี้

2.1) โรงเรียนเทศบาลวัดกลาง “ห้องเรียนขอบฟ้ากว้าง” สัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครูผู้ทำกิจกรรม Best Practice 2 คน

2.2) โรงเรียนเทศบาลสวนสนุก “ห้องเรียนสองภาษา (English Program)” สัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครูผู้ทำกิจกรรม Best Practice 2 คน

2.3) โรงเรียนเทศบาลบ้านสามเหลี่ยม “การพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการท้องถิ่นศึกษา ให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21” สัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครูผู้ทำกิจกรรม Best Practice 2 คน เพื่อเป็นผู้ให้ข้อมูลเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

ระยะที่ 2 การตรวจสอบโมเดล (Model) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น มีการดำเนินการ ดังนี้

1) วิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่นได้แก่ ค่าเฉลี่ย (X) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และเปรียบเทียบเกณฑ์

2) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability) ของโมเดล (Model) โดยใช้สถิติวิเคราะห์เชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) คอมเลย์และเอ ลี (Comrey and A, 1992) และทาเบนิคและฟิเดล Tabachnick, B, G, & Fidell , L , S. (2007) ได้เสนอแนะขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในการนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบ คือ จำนวน 520 คน ถือว่า ดีมาก (As Exellent) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Sample Random Sampling)

ระยะที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการนำรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไปพัฒนาและเสริมสร้างโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น มีการดำเนินการ 3 ขั้นตอนดังนี้

1) สร้างแนวทางเพื่อพัฒนารูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

2) ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยประเมินจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน และทดสอบสหสัมพันธ์ตามลำดับที่เพื่อหาความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

3) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ดังนี้

3.1) หาค่าความเหมาะสม โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) จากการตัดสินใจพหุคูณของผู้เชี่ยวชาญ

3.2) การทดสอบสหสัมพันธ์แบบลำดับที่สำหรับความสอดคล้องกันในการตัดสินใจพหุคูณของผู้เชี่ยวชาญ

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่นจำนวน 660 คน (สำนักงานการศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น ข้อมูล ณ เดือน มิถุนายน 2563)

2) กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ใช้สถิติวิเคราะห์เชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) คอมเลย์และเอ ลี (Comrey and A, 1992) และทาเบนิคและฟิเดล Tabachnick ,B ,G, & Fidell , L , S. (2007) ได้เสนอแนะขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในการนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบ คือ จำนวน 520 คน ถือว่า ดีมาก (As Exellent) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Sample Random Sampling)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบไปด้วย 3 ฉบับ คือ 1) แบบสัมภาษณ์เพื่อหาตัวบ่งชี้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น 2) แบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) และ3) แบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาและเสริมสร้างรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัด

3.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร บทความ หนังสือ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในศตวรรษที่ 21

1) สร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อหาตัวบ่งชี้ ที่เป็นโรงเรียน Best Practice ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครูผู้ทำกิจกรรม Best Practice 2 คน รวม 9 คน จากทั้งหมด 3 โรงเรียน เพื่อเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

2) สร้างแบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA)

3) สร้างแบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาและเสริมสร้างรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

4) การกำหนดมาตราส่วนประมาณค่า (Resting Scale) เป็น 5 ระดับ คือ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด
4 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก
3 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ ปานกลาง
2 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ น้อย
1 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

5) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Content Validity Index – CVI) โดยใช้เกณฑ์การประเมิน ดังนี้

+ 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดเนื้อหานั้น
0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดเนื้อหานั้น
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่วัดเนื้อหานั้น

ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่าแต่ละองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมหรือไม่โดยมีเกณฑ์ 2 ระดับ คือ

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 – 1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้
ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

1.1) การหาค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหารายข้อ (Item Content Validity Index : I - CVI) จากสูตร

$$I\text{-}CVI = Nc/N$$

เมื่อ N_c หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ประเมินความสอดคล้องในระดับ 3,4 และ 5

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

1.2) การหาค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาทั้งฉบับ (Content Validity for Scale : S -CVI) โดยวิธีคำนวณหาค่าเฉลี่ยของดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหารายข้อ (S-CVI/Ave) จากสูตร

$$S\text{-}CVI/Ave = S(S\text{-}CVI)/p$$

เมื่อ S(S - CVI) หมายถึง ผลรวมของค่า I - CVI

P หมายถึง จำนวนข้อคำถามทั้งหมด

เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาซึ่ง Polit et al, (2007) เสนอว่า ค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาที่เชื่อถือได้ว่ามีความตรงเชิงเนื้อหาดีเยี่ยม ควรมีค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหารายข้อ (I-CVI) 0.80 ขึ้นไป และมีค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาทั้งฉบับ (S-CVI/Ave) 0.90 ขึ้นไป

2) ผลการตรวจสอบอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม และหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

2.1) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ (try-out) กับบุคลากรในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองเมืองพลจำนวน 42 คน

2.2) ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (Item Total Correlation) ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2558, หน้า 69-73) อยู่ระหว่าง 0.257-0.635 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด

2.3) ตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach’s Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.989

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดาเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1) ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยทำหนังสือขอความร่วมมือถึงสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2) ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามพร้อมส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบกลับภายใน 3 สัปดาห์โดยทางไปรษณีย์ในส่วนของโรงเรียนสังกัดเทศบาลที่อยู่ใกล้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยต้นเอง

3) ตรวจสอบและคัดแยกแบบสอบถามที่สมบูรณ์เพื่อนำแบบสอบถามที่ได้รับไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป และหากพบว่าโรงเรียนสังกัดเทศบาลใดยังไม่ส่งแบบสอบถามคืนตามกำหนดผู้วิจัยจะส่งหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอีกครั้ง

4) นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อทำการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการจัดกระทำกับข้อมูล เพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างโดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability) ของโมเดล (Model)

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1) วิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2) หาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และตัวบ่ชี้ (Factor Loading) ขั้นต่ำ 0.30 ขึ้นไป (สำราญ มีแจ้ง, 2557, หน้า 364)

3) องค์ประกอบแต่ละตัวต้องมีตัวแปรสังเกตได้ ตั้งแต่ 3 ตัวบ่งชี้ขึ้นไป

4) ตรวจสอบเมทริกซ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจาก

4.1) ตรวจสอบค่า Kaiser-Mayer - Olkim Measures of Sampling Adequacy : KMO) ควรมีค่ามากกว่า 0.50

4.2) ตรวจสอบค่า Bartlett' Test of Sphericity ควรมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p<.05$)

4.3) ตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability) ถ้าค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างเป็นไปตามเกณฑ์ก็แสดงว่าโมเดล(ตัวแบบ)มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีเกณฑ์การตรวจสอบดังนี้

4.3.1) Absolute Fit Indices

4.3.1.1) ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi - Square : χ^2) ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($P>.05$)

4.3.1.2) ค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) เป็นค่าแสดงสอดคล้องกลมกลืนหรือเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ควรอยู่ระหว่าง 0.05 - 0.08

4.3.1.3) ค่า Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) เป็นค่าแสดงถึงส่วนที่เหลือที่สามารถบ่งชี้ได้ว่า โมเดลที่สอดคล้องกลมกลืนหรือเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ควรอยู่ระหว่าง 0.05 - 0.08

4.3.2) Comparative Fit Indices

4.3.2.1) ค่าของ Tucker Lewis Index (TLI) เป็นค่าที่เปลี่ยนแปลงจากการเปรียบเทียบระหว่างโมเดลสมมติฐานกับโมเดลทางสถิติ ควรมีค่าระหว่าง 0.90 - 1.00

4.3.2.2) ค่า Comparative Fit Index (CFI) เป็นค่าเปรียบเทียบสัดส่วนที่ปรับให้ให้เหมาะสมรวมของโมเดลที่สร้างขึ้น (Overall Fit) กับโมเดลทางสถิติ ควรมีค่าระหว่าง 0.90 - 1.00

4.3.2.3) ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square : χ^2) หารด้วยชั้นแห่งความเป็นอิสระ (df) นั่นคือ χ^2/df ต้องน้อยกว่า 2.00 หรือน้อยกว่า 5 ในกรณีที่โมเดลซับซ้อน

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยการวิจัยแบบผสานวิธี ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยดังนี้

4.1 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอและการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	อักษรย่อแทน
1	องค์ประกอบการจัดการความรู้ (Knowledge Measurement) วัดจากตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้	KM
	1.1 การแสวงหาความรู้	KM1
	1.2 การสร้างความรู้ใหม่	KM2
	1.3 การจัดเก็บความรู้	KM3
	1.4 การนำความรู้ไปใช้	KM4
2	องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) วัดจากตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้	HRD
	2.1 การอบรมและพัฒนาบุคลากร	HRD1
	2.2 การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน	HRD2
	2.3 การสร้างคุณค่าของบุคลากร	HRD3
	2.4 การสร้างแรงจูงใจ	HRD4
3	องค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) วัดจากตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้	SM
	3.1 การกำหนดกลยุทธ์	SM1
	3.2 การวางแผนกลยุทธ์	SM2
	3.3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	SM3

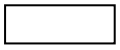
ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบและตัวบ่งชี้	อักษรย่อแทน
	3.4 การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์	SM4
4	องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) วัดจากตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้	TL
	4.1 การสร้างแรงบันดาลใจ	TL1
	4.2 การสื่อสาร	TL2
	4.3 การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล	TL3
	4.4 ความคิดสร้างสรรค์	TL4
5	องค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) วัดจากตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้	IT
	5.1 การจัดการความรู้	IT1
	5.2 การเรียนรู้	IT2
	5.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	IT3
	5.4 การเพิ่มพูนความรู้	IT4

ตารางที่ 4.2 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ

ค่าสถิติ	สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทน
ค่าเฉลี่ย (Mean)	$\overline{X}$
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)	S.D.
ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)	χ^2
องศาอิสระ (Degree of freedom)	df
น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading)	λ
ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error)	SE
ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Error) ของตัวบ่งชี้	e
ระดับนัยสำคัญทางสถิติ	P-value
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P<0.05)	*
ดัชนีวัดระดับการเปรียบเทียบสัดส่วนที่ปรับค่าความเหมาะสมรวมของโมเดล (Model)	CFI
ดัชนีวัดระดับปริมาณที่เปลี่ยนแปลงระหว่างโมเดลการวิจัยกับโมเดลทางสถิติ (Null Model)	TLI

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ค่าสถิติ	สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทน
ค่าดัชนีที่เหมาะสมของโมเดล (Model) ที่ดีที่สุด	RMSEA
ค่าดัชนีที่เหมาะสมของโมเดล (Model) ที่แสดงถึงคะแนนมาตรฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์	SRMR
ความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability)ของโมเดล	R^2
องค์ประกอบ	
ตัวบ่งชี้	
ความสัมพันธ์ในรูปแบบที่เป็นสาเหตุและผล โดยตัวแปรที่อยู่ต้นลูกศรเป็นสาเหตุ และตัวแปรที่ปลายลูกศรเป็นผล	

4.2 ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

ระยะที่ 2 การตรวจสอบโมเดล (Model) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

ระยะที่ 3 สร้างและพัฒนารูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไปพัฒนาและเสริมสร้างโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น มีดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจำนวน 520 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามจำนวนทั้งหมดที่ส่งไป ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แสดงความถี่และร้อยละ ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ความถี่และร้อยละข้อมูลแสดงสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลสถานภาพ	ความถี่	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	246	47.31
หญิง	274	52.69
รวม	**520**	**100.00**
ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้บริหาร	34	6.54
ครูผู้สอน	486	93.46
รวม	**520**	**100.00**
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	32	6.15
31 - 40 ปี	230	44.23
41 - 50 ปี	202	38.85
มากกว่า 50 ปี	56	10.77
รวม	**520**	**100.00**
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	380	73.08
ปริญญาโท	132	25.38
ปริญญาเอก	8	1.54
รวม	**520**	**100.00**
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	64	12.31
10 - 20 ปี	296	56.92
21 – 30 ปี	140	26.92
มากกว่า 30 ปี	20	3.85
รวม	**520**	**100.00**

จากตารางที่ 4.3 พบว่าบุคลากรทางการศึกษาสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่นที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 274 คน คิดเป็นร้อยละ 52.69 เป็นเพศชาย จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 47.31

เมื่อจำแนกตามตำแหน่งปัจจุบันพบว่า ส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งครูผู้สอนจำนวน 486 คน คิดเป็นร้อยละ 93.46 ตำแหน่งผู้บริหารจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 6.54

เมื่อจำแนกตามอายุพบว่า อายุ 31–40 ปีมากที่สุดจำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 44.23 รองลงมา คือ อายุ 41–50 ปีจำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 38.85 อายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 10.77 และอายุน้อยกว่า 30 ปีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 6.15 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดพบว่า ระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุดจำนวน 380 คน คิดเป็นร้อยละ 73.08 รองลงมา คือ ระดับการศึกษาปริญญาโทจำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 25.38 ระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 1.54 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานพบว่ามีประสบการณ์การทำงาน 10-20 ปี มากที่สุดจำนวน 296 คน คิดเป็นร้อยละ 56.92 รองลงมา คือมีประสบการณ์การทำงาน 21-30 ปี จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 26.92 มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปีจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 12.31 และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 30 ปีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 3.85 ตามลำดับ

2. วิเคราะห์และสังเคราะห์ การบริหารจัดการของโรงเรียนเทศบาลนครขอนแก่น จากโรงเรียนที่เป็นเลิศ (Best Practice)

2.1 โรงเรียนเทศบาลวัดกลาง สำนักการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูล แนวคิด หลักการ ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครูผู้รับผิดชอบห้องเรียนขอบฟ้ากว้าง จำนวน 2 คน โรงเรียนเทศบาลวัดกลาง เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีนักเรียนประมาณ 3,000 คน และไม่ต่างจากโรงเรียนที่ต้องประสบปัญหานักเรียนมีความบกพร่องทางการเรียนรู้ ซึ่งมักจะไม่ตั้งใจเรียนและนั่งหลังห้อง ที่ผ่านมาโรงเรียนพยายามช่วยเหลือเด็ก ด้วยการจัดอบรมให้ความรู้กับครูในการสอน แต่ปรากฏว่าครูเพียงแค่รับรู้และปล่อยผ่านไป กระทั่งมีการอบรมเรื่อง จิตตปัญญา ที่จังหวัดเชียงราย ทำให้เกิดแนวคิดจัดห้องเรียนเฉพาะให้เด็กกลุ่มนี้ ในปีการศึกษา 2552 โรงเรียนทดลองเปิด 1 ห้องเรียน โดยคัดเด็กที่มีลักษณะดังกล่าวจากทุกระดับชั้นออกมาและจัดการเรียนการสอนแยก จากเด็กคนอื่น ๆ ซึ่งโรงเรียนอื่นอาจจะจัดการเรียนรวมได้แต่ที่นี่ไม่มีครูเด็กพิเศษจึงไม่สามารถดำเนินการได้ ซึ่งผลเป็นที่น่าพอใจ ดังนั้น ในปีการศึกษา 2553 จึงขยายเพิ่มเป็น 2 ห้อง แบบคละชั้น แยกเป็นระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 1 ห้อง และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 อีก 1 ห้อง จัดชั้นเรียนห้องละ 14 คน มีครูรับผิดชอบห้องเรียนละ 2 คน เฉลี่ยนักเรียน 7 คนต่อครู 1 คน โดยแต่ละห้องจะมีรูปแบบการสอน 14 แบบตามลักษณะนักเรียนแต่ละคน ทั้งนี้ ก่อนเริ่มการเรียนการสอนจะต้องเชิญผู้ปกครองมารับรู้และทำความเข้าใจกับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนลักษณะนี้ก่อน ห้องเรียนขอบฟ้ากว้าง จะเน้นรูปแบบการเรียนรู้รายบุคคล (Individualized Education Program : IEP) และใช้แนวทางการจัดการเรียนการสอน ที่ยอมรับความแตกต่างของเด็กแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้เรียนรู้ตามที่เด็กถนัด จะเน้นวิชาภาษาไทยและคณิตศาสตร์เป็นหลัก เพื่อฟื้นฟูเรื่องการอ่านออกเขียนได้และคิดคำนวณ ในแต่ละ

วันจะเริ่มต้นด้วยการจัดวงนั่งคุย ให้นักเรียนฝึกเล่าเรื่อง เนื่องจากลักษณะอย่างหนึ่งของเด็กกลุ่มนี้จะไม่กล้าพูด และมีความภาคภูมิใจในตนเองต่ำ จากนั้นนักเรียนแต่ละคนจะแยกย้ายไปทำแบบฝึกหัดในส่วนที่ตัวเองยังทำไม่ได้ ครูผู้สอนจะสอนนักเรียนเป็นรายบุคคล เพราะเด็กแต่ละคนมีฐานความรู้ต่างกัน รวมถึงการนำนักเรียนไปเรียนรู้นอกห้องเรียน เช่น ห้องสมุดและห้องคอมพิวเตอร์ และขณะนี้กำลังวางแผนการสอนโดยให้เด็กได้เรียนรู้จากภูมิปัญญาไทย จะส่งนักเรียนแต่ละคนไปเรียนรู้จากครูภูมิปัญญาในสาขาที่แต่ละคนสนใจ เพื่อให้ฝึกทักษะ เนื่องจากเด็กเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเก่งด้านปฏิบัติ “เด็กแต่ละคนจะต้องค้นหาตัวเองก่อนว่าตัวเองติดตรงไหนก็จะเริ่มตรงนั้น เช่น บางคนยังคิดคำนวณเศษส่วนไม่ได้ เขาก็จะไปหยิบแบบฝึกหัดเรื่องเศษส่วนมาทำ หากไม่เข้าใจและทำไม่ได้ ครูจะสอนตัวต่อตัวจนเข้าใจ โดยไม่มีการดุด่าหรือบังคับ แต่จะใช้วิธีกระตุ้นและเชิญชวนให้เด็กลงมือทำ บรรยากาศการเรียนเป็นแบบสบายๆ ซึ่งครูจะต้องไม่คาดหวังกับเด็ก เพราะจะทำให้เด็กเครียดจนทำไม่ได้เหมือนเดิม หากเด็กสามารถทำได้ตามตัวชี้วัดของเด็กแต่ละคนก็ถือว่าเด็กเรียนผ่าน” หลังผ่านพ้นไป 2 เดือน สังเกตเห็นผลได้ทันที นักเรียนมีความสำเร็จทางการเรียนดีขึ้นทีละน้อย จากที่ไม่อยากเข้าห้องเรียน กลายเป็นเข้าเรียนทุกวัน มีความสุขกับการมาโรงเรียน และรู้สึกตนเองมีคุณค่าและประสบความสำเร็จทางการเรียนเมื่อสามารถทำแบบ ฝึกหัดที่ตั้งเป้าไว้ในแต่ละวันได้ ที่สำคัญจากเด็กที่ไม่สนใจอ่านหนังสือ กลับเลือกหนังสือที่ตนเองสนใจมานั่งอ่าน รวมถึงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เลิกการเถียงหรือแสดงอารมณ์หงุดหงิดใส่พ่อแม่ผู้ปกครอง สอดคล้องกับนางยุภาพร โฆษิตพิมานเวช (2557) การพัฒนาศักยภาพครูในการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษห้องเรียนขอบฟ้ากว้างโรงเรียนเทศบาลวัดกลาง สำนักการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น ศึกษาสภาพและปัญหาในการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของครูในการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษห้องเรียนขอบฟ้ากว้าง พบว่า ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษในโรงเรียน จึงต้องการที่จะเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะเพื่อจะนำความรู้ความสามารถ และทักษะในการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษในโรงเรียนไปใช้ในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนของเด็กพิเศษที่เรียนร่วมกับเด็กปกติในโรงเรียนให้มีคุณภาพและอยู่กับสังคมอย่างมีความสุข โดยการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน ครู จัดอบรมเชิงปฏิบัติการศักยภาพครูในการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษในโรงเรียน ศึกษาดูงานโรงเรียนตัวอย่างในการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษในโรงเรียน และประชุมคณะครูทั้งโรงเรียนเพื่อวางแผนพัฒนาศักยภาพครูในการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษในโรงเรียน ติดตามและประเมินผลการพัฒนาศักยภาพครูในการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษห้องเรียนขอบฟ้ากว้าง พบว่า ความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพครูในการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษห้องเรียนขอบฟ้ากว้าง คือ การใช้แบบคัดกรองเด็กพิเศษ และการวัดและประเมินผลสำหรับเด็กพิเศษมีความสำเร็จมากที่สุด ส่วนการใช้สื่อการเรียนการสอน การเขียนแผนการสอนเฉพาะบุคคล พฤติกรรมของเด็กพิเศษ การจัดทำแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจในการพัฒนาศักยภาพครูในการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษห้องเรียนขอบฟ้ากว้าง อยู่ในระดับมาก

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครูผู้รับผิดชอบห้องเรียนขอบฟ้ากว้าง จำนวน 2 คน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ห้องเรียนขอบฟ้ากว้าง โรงเรียนเทศบาลวัดกลาง สำนักการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น เป็น Best Practice และได้รับโล่ “รางวัลพระปกเกล้า สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศ ด้านการลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ประจำปี 2565” จากสถาบันพระปกเกล้า ภายใต้การจัดงานการประชุมวิชาการสถาบันพระปกเกล้า ครั้งที่ 24 ประจำปี 2565

2.2 โรงเรียนเทศบาลสวนสนุก สำนักการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูล แนวคิด หลักการ ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครูผู้รับผิดชอบห้องเรียนสองภาษา (English Program) จำนวน 2 คน มีขั้นตอนการดำเนินงานตามขั้นตอน PDCAA ดังนี้

P = การวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมาย

D = การนำแผนไปใช้โดยการดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามแผน

C = การติดตามประเมินผล

A = ขั้นปรับปรุงและพัฒนา

A = การนำเสนอผลการดำเนินงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. การวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมาย (Plan)

กิจกรรมที่ 1 เตรียมความพร้อม

1.1 ประชุมวางแผน แต่งตั้งคณะทำงานโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ

1.2 สร้างความเข้าใจและเผยแพร่โครงการห้องเรียนสองภาษา ให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนรับทราบ

1.3 แต่งตั้งมอบหมายผู้รับผิดชอบและจัดทำโครงสร้างการบริหารโครงการ

1.4 สำรวจวิเคราะห์ข้อมูลและบริบทในการที่จะดำเนินงานตามโครงการ 1.5 เขียนโครงการ

กิจกรรมที่ 2 การเตรียมความพร้อมด้านอาคารสถานที่และบุคลากร

2.1 ออกแบบห้องเรียน

2.2 ปรับปรุงห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ เพื่อรองรับการเปิดห้องเรียนสองภาษา

2.3 จัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน

2.4 วางแผนอัตรากำลัง ครู และบุคลากร ที่จะดำเนินงานตามโครงการ

2.5 พัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านอื่น ๆ ที่จะสนับสนุนการเปิดห้องเรียนสองภาษา

2.6 จัดหาครูและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการสื่อสารและการใช้ภาษาต่างประเทศ

2.7 ฝึกอบรมครูที่สอน และศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีประสบการณ์ด้านห้องเรียนสองภาษา เพื่อเตรียมความพร้อม

กิจกรรมที่ 3 การเตรียมการด้านหลักสูตรและการวัดผลประเมินผล

3.1 ศึกษาและวิเคราะห์หลักสูตรให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

3.2 จัดทำหลักสูตรโดยปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการ

3.3 ประชาพิจารณ์หลักสูตรแผนการเรียนสองภาษา

3.4 ปรับปรุงและจัดทำหลักสูตรแผนการเรียนสองภาษาฉบับสมบูรณ์

3.5 วางแผนกระบวนการจัดการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมเพิ่มพูนประสบการณ์ การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

3.6 จัดทำแนวปฏิบัติในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ให้มีความหลากหลายตรงตามสภาพจริงและมีประสิทธิภาพ

3.7 จัดเตรียมเอกสารทั้งทางด้านหลักสูตรการวัดการประมวลผล ประกอบด้วย คู่มือครู แผนการจัดการเรียนรู้ เอกสารการวัดประเมินผลและสิ่งอำนวยความสะดวก

2. การนำแผนไปใช้โดยการดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามแผน (Do)

กิจกรรมที่ 4 การประชาสัมพันธ์โครงการ

4.1 ประชาสัมพันธ์โดยสื่อของโรงเรียน เช่น เว็บไซต์ เฟสบุ๊ค วารสาร

4.2 ประชาสัมพันธ์โดยสื่อท้องถิ่น เช่น วิทยุชุมชน

4.3 การออกแนะแนวให้กับชุมชนต่าง ๆ ได้รับทราบ

4.4 การเยี่ยมบ้านนักเรียน

4.5 ป้ายประชาสัมพันธ์หน้าโรงเรียน

กิจกรรมที่ 5 ดำเนินการรับนักเรียน

5.1 ประชุมวางแผนการรับสมัครแนวทางการคัดเลือกนักเรียนเข้าร่วมโครงการ

5.2 ประชาสัมพันธ์ โครงการฯ และการรับสมัคร

5.3 รับสมัครนักเรียนเข้าร่วมโครงการ ฯ

5.4 ดำเนินการสอบคัดเลือกนักเรียน

5.5 ประชุมชี้แจงรายละเอียดแก่ผู้ปกครอง

กิจกรรมที่ 6 ปรับพื้นฐาน

6.1 ประชุมผู้ปกครองนักเรียนชี้แจงบทบาทของผู้ปกครองในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของนักเรียน การจัดการเรียนการสอนและร่วมวางแผนการจัดกิจกรรมเพิ่มพูนประสบการณ์สำหรับนักเรียน

6.2 ปฐมนิเทศนักเรียน ด้านการเรียนการสอน การอยู่ในสังคมนักเรียนโครงการห้องเรียนสองภาษา

6.3 จัดกิจกรรมปรับพื้นฐานด้านวิชาการ

6.4 ประเมินผลการจัดกิจกรรมด้านวิชาการและความพึงพอใจของนักเรียนและผู้ปกครอง

กิจกรรมที่ 7 จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร

7.1 วิเคราะห์นักเรียนรายบุคคลด้านความรู้ความสามารถด้านครอบครัวและสังคม

7.2 จัดการเรียนการสอนเน้นนักเรียนเป็นสำคัญเน้นการใช้กิจกรรมเป็นสื่อในการเรียนรู้ และจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

7.3 ประเมินผลตามศักยภาพและรายงานผลให้ผู้ปกครองทราบเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง

7.4 ซ่อมเสริมและพัฒนานักเรียนตามศักยภาพ

7.5 สรุปและรายงานผลการจัดการเรียนการสอนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนรายบุคคล และรายกลุ่ม

3. การติดตามประเมินผล (Check)

กิจกรรมที่ 8 ทดสอบความรู้ความสามารถของนักเรียน

8.1 ประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

8.2 นักเรียนสมัครเข้าร่วมทดสอบ

8.3 ทบทวนและติวเข้มก่อนการทดสอบ

8.4 ทดสอบความรู้

8.5 รายงานผลให้ผู้ปกครองทราบ

8.6 นำผลการทดสอบมาพัฒนานักเรียนตามศักยภาพเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศของนักเรียนแต่ละคน

กิจกรรมที่ 9 จัดกิจกรรมเพิ่มพูนประสบการณ์

9.1 ประชุมวางแผนการจัดกิจกรรม

9.2 จัดกิจกรรมโดยใช้แหล่งเรียนรู้และวิทยากรทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

9.3 ประเมินและสรุปผลการจัดกิจกรรม

9.4 รายงานผลการจัดกิจกรรม

กิจกรรมที่ 10 จัดกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์

10.1 ครูและนักเรียนวิเคราะห์ปัญหา วางแผนรูปแบบการจัดกิจกรรม

10.2 ประสานงานฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เตรียมการ

10.3 จัดกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์

10.4 ประเมินผลและสรุปผลการจัดกิจกรรม

10.5 รายงานผลการจัดกิจกรรม

กิจกรรมที่ 11 การนิเทศติดตาม

11.1 กำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการนิเทศติดตาม

11.2 นิเทศการจัดการเรียนการสอนและจัดกิจกรรมเพิ่มพูนประสบการณ์

11.3 ประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างครูชาวต่างชาติและครูไทยเป็นระยะ ๆ

11.4 ส่งเสริม พัฒนาและให้ขวัญและกาลังใจแก่ครู

4. ขั้นปรับปรุงและพัฒนา(Act)

กิจกรรมที่ 12 การสรุปผลและการประเมินโครงการ

12.1 รวบรวมข้อมูลจากการจัดโครงการ นำมาวิเคราะห์และประเมินค่าผลการดำเนินการ

12.2 สรุปข้อที่ควรปรับปรุงแก้ไขและสิ่งที่ควรได้รับการพัฒนา

12.3 ประชุมสรุปผลการดำเนินงานตามโครงการและนักเรียนเตรียมนำเสนอผลงานของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบ

12.4 ประชุมผู้ปกครองเพื่อรายงานผลการดำเนินงานนักเรียนนำเสนอผลงานและความก้าวหน้าของตนเอง

12.5 ผู้ปกครองร่วมประเมินและแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานตามโครงการ และร่วมวางแผนพัฒนาการดำเนินโครงการในปีต่อไป

12.6 สรุปและกำหนดแนวทางการดำเนินโครงการฯ

12.7 รายงานข้อมูลเสนอให้โรงเรียน ผู้ปกครองและสาธารณชนรับทราบ

5. การนำเสนอผลการดำเนินงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Approve)

กิจกรรมที่ 13 การนำเสนอผลการดำเนินงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

13.1 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจาปีการศึกษา

13.2 รายงานผลการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา และรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา

13.3 สรุปข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข และพัฒนา

13.4 นำข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป โดยการปรับปรุงมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา

ผลการดำเนินการ

1. นักเรียนในโครงการได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ ทักษะความสามารถการสื่อสารภาษาอังกฤษระดับสากล มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถพัฒนาตนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สามารถคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาได้และมีจิตสำนึกต่อตนเอง ชุมชนและสังคมโลก

2. นักเรียนในโครงการเป็นผู้มีทักษะในการสื่อสารภาษาอังกฤษ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ มีศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลกได้และมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างองค์ความรู้และแสวงหาความรู้ได้อย่างชาญฉลาด และรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อก้าวสู่ความเป็นพลโลก (World Citizen)

3. ห้องเรียนสองภาษา มุ่งพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศและก้าวสู่ความเป็นสากลอย่างเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล

4. นักเรียนมีความรู้และทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อสื่อสารในระดับดี

5. นักเรียนมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถพัฒนาตนให้เป็นบุคคลแห่ง การเรียนรู้

6. นักเรียนมีจิตสำนึกต่อตนเอง ชุมชนและสังคมโลก

7. ครูอาจารย์และบุคลากรของโรงเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

8. โรงเรียนได้พัฒนาคุณภาพการศึกษาเต็มตามศักยภาพโดย เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

9. นักเรียนจะมีศักยภาพและความพร้อมสู่ความเป็นพลโลกได้

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครูผู้รับผิดชอบห้องเรียนสองภาษา (English Program) จำนวน 2 คน พบว่า ห้องเรียนสองภาษา (English Program) โรงเรียนเทศบาลสวนสนุก สำนักการศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น เป็น Best Practice และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O -NET) คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สายชั้นสองภาษา ระดับประเทศ คะแนนเฉลี่ย 50.38 และสูงขึ้นทุกปีการศึกษา

2.3 โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนชัย สำนักการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูล แนวคิด หลักการ ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครูผู้รับผิดชอบการพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการท้องถิ่นศึกษา ให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จำนวน 2 คน มีขั้นตอนการดำเนินงานตามขั้นตอน PDCA ดังนี้

P (Planning)

1. การประชุมคณะครูในการวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ
2. การกำหนดเป้าหมายของการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ
3. แต่งตั้งครูผู้รับผิดชอบทุกระดับสายชั้น
4. เสนอผู้บริหารเพื่อขออนุมัติจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

D (Doing)

1. ปฏิบัติการดำเนินกิจกรรมตามแผนที่ตั้งไว้
2. มีคณะกรรมการดำเนินการตามกระบวนการและรูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

3. การประชุมคณะครูและจัดอบรมปฏิบัติการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการเพื่อให้เกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

4. สร้างกระบวนการโค้ชชิ่ง (Coaching) ในการจัดวงแลกเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้และถอดบทเรียนร่วมกัน (After Action Review (AAR.)

5. นำกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โครงงานแบบบูรณาการท้องถิ่นศึกษา (Project-Based Learning (PBL.) ลงสู่ผู้เรียนเพื่อให้เกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในรายวิชา บูรณาการท้องถิ่นศึกษา แต่ละสายชั้นอย่างเป็นระบบ

6. มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเทศบาลบ้านโนนชัย (Professional Learning Community (PLC.) ในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกัน

7. นำเสนอนิทรรศการผลงานการเรียนรู้ “โครงการหยดน้ำแห่งการเรียนรู้” ประจำปีการศึกษา การกำหนดเป้าหมายของการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

C (Check)

1. ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนของผู้ที่รับผิดชอบ

2. การติดตามของผู้บริหาร

3. มีการประเมินขั้นตอนการดำเนินงาน

4. การประเมินผลของการดำเนินงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้ของโรงเรียนใน การพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการท้องถิ่นศึกษา

5. สรุปผลการประเมิน

A (Action)

1. คณะกรรมการนำประเด็นปัญหา มาวางแผนปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการให้เหมาะสม

2. นำผลการประเมินมาพัฒนาแผน โดยสิ่งที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีก

3. สร้างรูปแบบกระบวนการดำเนินงานใหม่ที่เหมาะสม สำหรับการดำเนินการในปีการศึกษาต่อไป

ผลลัพธ์/ผลการดำเนินการ

ผลการดำเนินงานจากการพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการท้องถิ่นศึกษา ให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเทศบาลบ้านโนนชัย มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ตามหลักการดำเนินงานเชิงปฏิบัติการ มีขั้นตอนดังนี้

3.1 ขั้นวางแผน (Plan)

1) รวบรวมข้อมูลโดยการสังเกต เหตุการณ์ขณะทำการสอนของครู สังเกตนักเรียน ขณะเรียน สัมภาษณ์นักเรียนเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ แล้วนำมาวิเคราะห์ปัญหาและนำข้อมูลมาปรับปรุงกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อวางแผนการจัดการเรียนรู้ในครั้งต่อไป

2) วิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่นสาระวิชาเพิ่มเติม

3) ศึกษา ค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการและโครงงานแบบบูรณาการท้องถิ่นศึกษา (Project-Based Learning) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา

4) สร้างแผนจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการท้องถิ่นและโครงงานบูรณาการ

3.2 ขั้นปฏิบัติการ (Act)

ดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการท้องถิ่นศึกษาตามแผนจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการท้องถิ่นและโครงงานบูรณาการที่สร้างขึ้น ในขั้นวางแผน ปฏิบัติการจนถึงขั้นนำเสนอนิทรรศการผลงานการเรียนรู้ “โครงการหยดน้ำแห่งการเรียนรู้” ตามกำหนดเป้าหมายของการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ และการประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (Formative Assessment) โดยให้ครูและนักเรียนประเมินผลการเรียนและให้ข้อมูลป้อนกลับซึ่งกันและกันได้ และยังมีการทดสอบตามมาตรฐานการเรียนรู้ (Summative Evaluation) เพื่อทดสอบตามตัวชี้วัดประจำปีการศึกษาในปลายภาคเรียน

3.3 ขั้นสังเกตการณ์ (Observe)

ขณะปฏิบัติการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยใช้กระบวนการPLC โดยครูในช่วงชั้นและผู้เกี่ยวข้อง ต้องเข้าร่วมวางแผน เข้าสังเกตการจัดกิจกรรม และร่วมสะท้อนผล เป็นขั้นตอนอย่างสม่ำเสมอ และมีการบันทึกผลเพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามประเด็นที่ตกลงกัน

3.4 ขั้นสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflect)

นำข้อมูลที่ได้รับจากการสังเกต มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาร่วมกัน (After Action Review : AAR) แล้วนำข้อเสนอแนะไปเป็นแนวทางในการพัฒนา การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น นำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อวางแผนการจัดการเรียนรู้ในครั้งต่อไป (Before Action Review : BAR) และแสดงผลงานการเรียนรู้ของผู้เรียนนำเสนอต่อสาธารณชนได้

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครูผู้รับผิดชอบการพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการท้องถิ่นศึกษา ให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จำนวน 2 คน พบว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการท้องถิ่นศึกษา ให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนชัย สำนักการศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น เป็น Best Practice โดยใช้ระบบโค้ชดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ครูมีมาตรฐานการศึกษาเกิดผลดีต่อคุณภาพการจัดการศึกษา ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะในการคิด ทั้งการคิดสร้างสรรค์ การคิดในเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา ตลอดจนทักษะในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม ทักษะความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้สื่อและเทคโนโลยี ตลอดจนทักษะชีวิตและการทำงาน เป็นต้น มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามค่านิยม 5+1 คือ มีวินัย อดทน รับผิดชอบ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ กตัญญู และสำนึกรักท้องถิ่น พร้อมกับมีอัตลักษณ์ คือ นักเรียนต้องกินเป็น และอยู่เป็นแบบโรงเรียนวิถีชุมชนท้องถิ่น และสถานศึกษาได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนเป็นฐานแห่งการเรียนรู้ และเป็นโรงเรียนแบบอย่างด้านการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการท้องถิ่นศึกษาในระดับเทศบาลนครขอนแก่น เพื่อให้แก่สถานศึกษาอื่นมาแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และศึกษาดูงานได้

สรุปผลการดำเนินการของโรงเรียนเทศบาลที่บริหารจัดการความเป็นเลิศ (Best Practice) ของทั้ง 3 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนเทศบาลวัดกลาง 2) โรงเรียนเทศบาลสวนสนุก และ3) โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนชัย พบว่า

ห้องเรียนขอบฟ้ากว้าง โรงเรียนเทศบาลวัดกลาง สำนักการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น เป็น Best Practice เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการลดความเหลื่อมล้ำในสังคม นักเรียนเรียนร่วมกันได้อย่างมีความสุข ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และได้รับโล่ “รางวัลพระปกเกล้า สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศ ด้านการลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ประจำปี 2565” จากสถาบันพระปกเกล้า ภายใต้การจัดงานการประชุมวิชาการสถาบันพระปกเกล้า ครั้งที่ 24 ประจำปี 2565

ห้องเรียนสองภาษา (English Program) โรงเรียนเทศบาลสวนสนุก สำนักการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น เป็น Best Practice เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนห้องเรียนสองภาษา (English Program) ตามขั้นตอน PDCAA ของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O -NET) คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สายชั้นสองภาษา ระดับประเทศ คะแนนเฉลี่ย 50.38 และสูงขึ้นทุกปีการศึกษา

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการท้องถิ่นศึกษา ให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนชัย สำนักการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น เป็น Best Practice เกี่ยวกับด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการตามขั้นตอน PDCA โดยใช้ระบบโค้ชดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ครูมีมาตรฐานการศึกษา ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นทุกปีการศึกษา

ระยะที่ 2 การตรวจสอบโมเดล (Model) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น มีการดำเนินการดังนี้

2.1 วิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น องค์ประกอบที่ 1 การจัดการความรู้

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1.1	การแสวงหาความรู้	4.35	0.60	มาก	1
1.2	การสร้างความรู้ใหม่	4.23	0.61	มาก	4
1.3	การจัดเก็บความรู้	4.26	0.65	มาก	3
1.4	การนำความรู้ไปใช้	4.33	0.63	มาก	2
	เฉลี่ยรวม	**4.29**	**0.62**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.29, S.D.= 0.62) เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้เป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การแสวงหาความรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.35, S.D.= 0.61) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ การนำความรู้ไปใช้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.33, S.D.= 0.63) รองลงมาคือ การจัดเก็บความรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.26, S.D.= 0.64) และอันดับสุดท้ายคือ การสร้างความรู้ใหม่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.23, S.D.= 0.63)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การแสวงหาความรู้

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	ผู้อำนวยการโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา ได้ไปแสวงหาความรู้โดยการอบรม ศึกษาดูงานทัศนศึกษาประชุมสัมมนาวิชาการ ประชุมเชิงปฏิบัติการ เอกสาร ตำราทางวิชาการทางเว็ปไซต์ต่าง ๆ ที่เป็นการแสวงหาความรู้ที่หลากหลาย	4.30	0.60	มาก	5

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
2	ผู้อำนวยการโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา ได้มีการรวบรวมความรู้ใหม่ที่จำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาอยู่เสมอและต่อเนื่อง	4.50	0.58	มากที่สุด	1
3	ผู้อำนวยการโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา มีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	4.32	0.63	มาก	4
4	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา มีการแสวงหาความรู้โดยใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์	4.42	0.60	มาก	2
5	ผู้อำนวยการโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา ได้สังเคราะห์ความรู้ใหม่ให้บูรณาการกันและจัดเป็นหมวดหมู่	4.32	0.63	มาก	4
6	บุคลากรทางการศึกษา ได้รับการส่งเสริมให้ได้เข้ารับการพัฒนาทางด้านความรู้ และการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาสนับสนุนจัดการศึกษาให้พัฒนามากขึ้น	4.22	0.55	มาก	6
7	บุคลากรทางการศึกษา เมื่อได้รับมอบหมายภารกิจงานที่สำคัญแล้วได้ไปศึกษาหาความรู้มาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	4.39	0.62	มาก	3
	เฉลี่ยรวม	**4.35**	**0.60**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การแสวงหาความรู้โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.35, S.D.= 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้อำนวยการโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา ได้มีการรวบรวมความรู้ใหม่ที่จำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาอยู่เสมอ และต่อเนื่องมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.50, S.D.= 0.58) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา มีการแสวงหาความรู้โดยใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.42, S.D.= 0.60) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ บุคลากรทางการศึกษา เมื่อได้รับมอบหมายภารกิจงานที่สำคัญแล้วได้ไปศึกษาหาความรู้มาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.39, S.D.= 0.62) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือผู้อำนวยการ

โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา มีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.32, S.D.= 0.63) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา ได้สังเคราะห์ความรู้ใหม่ให้บูรณาการกันและจัดเป็นหมวดหมู่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.32, S.D.= 0.63) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา ได้ไปแสวงหาความรู้โดยการอบรม ศึกษาดูงาน ทัศนศึกษาประชุมสัมมนาวิชาการประชุมเชิงปฏิบัติการ เอกสาร ตำราทางวิชาการทางเว็ปไซต์ต่าง ๆ ที่เป็นการแสวงหาความรู้ที่หลากหลาย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.30, S.D.= 0.60) และอันดับสุดท้ายคือบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการส่งเสริมให้ได้เข้ารับการพัฒนาทางด้านความรู้ และการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาสนับสนุนจัดการศึกษาให้พัฒนามากขึ้นมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.22, S.D.= 0.55)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ตัวบ่งชี้ที่ 2 การสร้างความรู้ใหม่

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา มีการสร้างความรู้ใหม่ด้วยการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นหน่วยบริการความรู้แก่ชุมชน โดยการเป็นวิทยากร แหล่งเรียนรู้ การจัดอบรม ประชุมสัมมนา และศึกษาดูงาน	4.27	0.75	มาก	2
2	โรงเรียนได้จัดทำระบบคลังความรู้ โดยการจัดระบบอิเลคทรอนิคส์เข้ามาใช้บริหารจัดการและนำความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นมาพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาอยู่เสมอและต่อเนื่อง	4.03	0.57	มาก	5
3	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรศึกษามีกระบวนการสร้างความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์การหรือการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์การ	4.23	0.59	มาก	4
4	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษา ได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้รู้ในด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	4.30	0.61	มาก	1
5	บุคลากรทางการศึกษา มีองค์กรความรู้ใหม่ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้รู้ในด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	4.30	0.61	มาก	1

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
6	บุคลากรทางการศึกษา ได้สร้างความรู้ใหม่ด้วยการพัฒนาต่อยอดจากองค์ความรู้จากตนเองและบุคคลอื่น และจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่หลากหลาย	4.25	0.58	มาก	3
	เฉลี่ยรวม	**4.23**	**0.61**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การสร้างความรู้ใหม่ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.23, S.D.= 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษา ได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้รู้ในด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.30, S.D.= 0.61) และบุคลากรทางการศึกษา มีองค์กรความรู้ใหม่ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้รู้ในด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.30, S.D.= 0.61) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา มีการสร้างความรู้ใหม่ด้วยการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นหน่วยบริการความรู้แก่ชุมชน โดยการเป็นวิทยากร แหล่งเรียนรู้ การจัดอบรม ประชุมสัมมนา และศึกษาดูงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.27, S.D. = 0.75) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ บุคลากรทางการศึกษาได้สร้างความรู้ใหม่ด้วยการพัฒนาต่อยอดจากองค์ความรู้จากตนเองและบุคคลอื่น และจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่หลากหลาย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.25, S.D. = 0.58) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรศึกษา มีกระบวนการสร้างความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์การหรือการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์การมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.23, S.D. = 0.59) และอันดับสุดท้ายคือโรงเรียนได้จัดทำระบบคลังความรู้ โดยการจัดระบบอิเลคทรอนิคส์เข้ามาใช้บริหารจัดการและนำความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นมาพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาอยู่เสมอและต่อเนื่องมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.03, S.D. = 0.57)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ตัวบ่งชี้ที่ 3 การจัดเก็บความรู้

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดแนวทางและวิธีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ สามารถสืบค้น เข้าถึงข้อมูลได้สะดวกรวดเร็ว	4.09	0.67	มาก	6
2	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความสามารถในการจัดเก็บความรู้ เพื่อเอื้อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.23	0.72	มาก	4
3	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา จัดหมวดหมู่ และแยกเก็บตามประเภทของความรู้ที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงและนำข้อมูลความรู้มาใช้ได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว	4.27	0.62	มาก	3
4	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา มีการนำเครื่องมือที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพมาไปใช้ในกระบวนการจัดเก็บความรู้ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศคอมพิวเตอร์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์	4.15	0.64	มาก	5
5	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบและค้นหาง่าย	4.39	0.66	มาก	1
6	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการ	4.37	0.65	มาก	2
7	จัดเก็บข้อมูลผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้นำความรู้ใหม่ๆ มาจัดทำเป็นคลังความรู้และจัดทำเป็นระบบเพื่อให้ทุกคนได้นำสืบค้นหาเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเป็นระบบและง่ายต่อการค้นหา	4.39	0.66	มาก	1

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
8	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นปัจจุบันและสามารถสืบค้นคว้าหาได้ง่าย	4.15	0.64	มาก	5
9	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้มีการส่งเสริมสนับสนุนให้จัดการนำเสนอความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากบุคลากรทางการศึกษาทั้งภายในและภายนอกมาจัดเก็บเป็นคลังความรู้ไว้อย่างต่อเนื่อง	4.27	0.62	มาก	3
	เฉลี่ยรวม	**4.26**	**0.65**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การจัดเก็บความรู้โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.26, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ และค้นหาง่าย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.39, S.D. = 0.66) และผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้นำความรู้ใหม่ๆ มาจัดทำเป็นคลังความรู้และจัดทำเป็นระบบเพื่อให้ทุกคนได้นำสืบค้นหาเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเป็นระบบและง่ายต่อการค้นหา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.39, S.D. = 0.66) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.37, S.D. = 0.65) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา จัดหมวดหมู่ และแยกเก็บตามประเภทของความรู้ที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงและนำข้อมูลความรู้มาใช้ได้อย่างถูกต้องรวดเร็วมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.27, S.D. = 0.62) และผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้มีการส่งเสริมสนับสนุนให้จัดการนำเสนอความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากบุคลากรทางการศึกษาทั้งภายในและภายนอกมาจัดเก็บเป็นคลังความรู้ไว้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.27, S.D. = 0.62) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความสามารถในการจัดเก็บความรู้ เพื่อเอื้อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.23, S.D. = 0.72) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นปัจจุบันและสามารถสืบค้นคว้าหาได้ง่าย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.15, S.D. = 0.64) และผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา มีการนำเครื่องมือที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพมาไปใช้ในกระบวนการจัดเก็บความรู้ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศคอมพิวเตอร์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ มีความ

คิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.15, S.D. = 0.64) และอันดับสุดท้ายคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดแนวทางและวิธีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ สามารถสืบค้น เข้าถึงข้อมูลได้สะดวกรวดเร็ว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.09, S.D. = 0.67)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ตัวบ่งชี้ที่ 4 การนำความรู้ไปใช้

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดมาตรการ แนวทางในการนำความรู้ไปใช้ที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา	4.36	0.66	มาก	3
2	โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา นำองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยหรือนวัตกรรมมาใช้	4.31	0.63	มาก	4
3	โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา ได้จัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อการสืบค้นหาข้อมูลที่ได้สังเคราะห์มารวบรวมให้เป็นหมวดหมู่ สะดวกง่ายต่อการนำไปใช้ได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและทันเวลา	4.25	0.63	มาก	5
4	โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา ใช้ประโยชน์จากความรู้ด้วยเครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย	4.24	0.61	มาก	6
5	โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา นำความรู้ไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	4.42	0.60	มาก	1
6	โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา ติดตามประเมินผลการการนำความรู้ไปใช้ เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.39	0.70	มาก	2
	เฉลี่ยรวม	**4.33**	**0.63**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การนำความรู้ไปใช้ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.33, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา นำความรู้ไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ใน

ระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.42, S.D. = 0.60) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา ติดตาม ประเมินผลการการนำความรู้ไปใช้ เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.39, S.D. = 0.70) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดมาตรการ แนวทางในการนำความรู้ไปใช้ที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.36, S.D. = 0.66) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา นำองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยหรือนวัตกรรมมาใช้แก้ปัญหา สร้างสรรค์ พัฒนางาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31, S.D. = 0.63) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษาได้จัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อการสืบค้นหาข้อมูลที่ได้สังเคราะห์มารวบรวมให้เป็นหมวดหมู่สะดวกง่ายต่อการนำไปใช้ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและทันเวลา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.25, S.D. = 0.63) และอันดับสุดท้ายคือ โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา ใช้ประโยชน์จากความรู้ด้วยเครื่องมือและวิธีการที่หลากหลายมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.24, S.D. = 0.61)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
2.1	การอบรมและการพัฒนาบุคลากร	4.38	0.65	มาก	2
2.2	การสร้างแรงจูงใจ	4.39	0.65	มาก	1
2.3	การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน	4.36	0.58	มาก	3
2.4	การสร้างคุณค่าของบุคลากร	4.31	0.59	มาก	4
	เฉลี่ยรวม	**4.36**	**0.61**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.36, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การสร้างแรงจูงใจมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.39, S.D. = 0.65) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ การอบรมและการพัฒนาบุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.38, S.D. = 0.65) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.36, S.D. = 0.58) และอันดับสุดท้ายคือ การสร้างคุณค่าของบุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31, S.D. = 0.59)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การอบรมและการพัฒนาบุคลากร

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการวางแผนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้ความรู้ ความสามารถเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้	4.49	0.67	มาก	1
2	ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับเพื่อทำให้เกิดความพอใจในการนำองค์ความรู้มาพัฒนางานของตนเองให้ได้ผลดียิ่งๆขึ้นไป	4.36	0.60	มาก	3
3	ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษามาจากการระดมความคิดของบุคลากรทางการศึกษาทุกท่าน	4.40	0.65	มาก	2
4	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดให้บุคลากรทางการศึกษาทราบและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน	4.33	0.72	มาก	5
5	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา มีการจัดทำแผนอัตรากำลังด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการและการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยเน้นการมีส่วนร่วม	4.35	0.64	มาก	4
6	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา มีการบูรณาการหรือผสมผสานข้อมูลเป็นองค์ความรู้ใหม่หรือข้อค้นพบที่ถูกต้องเชื่อถือได้	4.32	0.63	มาก	6
	เฉลี่ยรวม	**4.38**	**0.65**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การอบรมและการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.38, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการวางแผนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้ความรู้ ความสามารถเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.49, S.D. = 0.67) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือผู้อำนวยการโรงเรียน มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษามาจากการระดมความคิดของบุคลากรทางการศึกษาทุกท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40, S.D. = 0.65) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับเพื่อทำให้เกิดความพอใจในการนำองค์ความรู้มาพัฒนางานของตนเองให้ได้ผลดียิ่งๆขึ้นไปมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.36, S.D. = 0.60) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา มีการจัดทำแผนอัตรากำลังด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการและการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยเน้นการมีส่วนร่วม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.35, S.D. = 0.64) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ และถ่ายทอดให้บุคลากรทางการศึกษาทราบและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.33, S.D. = 0.72) และอันดับสุดท้ายคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา มีการบูรณาการหรือผสมผสานข้อมูลเป็นองค์ความรู้ใหม่หรือข้อค้นพบที่ถูกต้องเชื่อถือได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.32, S.D. = 0.63)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตัวบ่งชี้ที่ 2 การสร้างแรงจูงใจ

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	โรงเรียนสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	4.33	0.71	มาก	6
2	โรงเรียนมีการเสริมสร้างวัฒนาธรรมที่ช่วยทำให้บุคลากรมีผลการดำเนินงานที่ดี	4.41	0.62	มาก	2
3	บุคลากรทางการศึกษา ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจากความสามารถของตนเอง และมีโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	4.44	0.68	มาก	1
4	บุคลากรทางการศึกษา ได้รับการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งและค่าตอบแทนตามความเหมาะสม	4.40	0.65	มาก	3

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
5	บุคลากรทางการศึกษา ได้รับพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมและมีมาตรฐานเชื่อถือได้	4.37	0.64	มาก	5
6	บุคลากรทางการศึกษา ได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	4.40	0.65	มาก	3
7	บุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ด้านการฝึกอบรมและการศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์	4.39	0.63	มาก	4
8	บุคลากรทางการศึกษา มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น	4.41	0.62	มาก	2
	เฉลี่ยรวม	**4.39**	**0.65**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การสร้างแรงจูงใจ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.39, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือบุคลากรทางการศึกษา ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจากความสามารถของตนเอง และมีโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.44, S.D. = 0.68) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือโรงเรียนมีการเสริมสร้างวัฒนาธรรมที่ช่วยทำให้บุคลากรมีผลการดำเนินงานที่ดีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.41, S.D. = 0.62) และบุคลากรทางการศึกษา มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.41, S.D. = 0.62) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ บุคลากรทางการศึกษา ได้รับการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงาน มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งและค่าตอบแทนตามความเหมาะสม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40, S.D. = 0.65) และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40, S.D. = 0.65) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ บุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการฝึกอบรมและการศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.39, S.D. = 0.63) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ บุคลากรทางการศึกษา ได้รับพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมและมีมาตรฐานเชื่อถือได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.37, S.D. = 0.64) และอันดับสุดท้ายคือ โรงเรียนสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพการ

ทำงานของบุคลากรทางการศึกษาทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.33, S.D. = 0.71)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตัวบ่งชี้ที่ 3 การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษา มีเวทีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เช่น รวมตัว ร่วมมือร่วมใจ ร่วมเรียนรู้ การพูดคุย การอภิปราย การระดมสมอง และการสนทนากลุ่ม	4.27	0.65	มาก	7
2	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษา มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เอื้อเฟื้อแบ่งปันองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์แก่บุคคลอื่นในองค์กร	4.47	0.64	มาก	1
3	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการให้บริการและสิทธิประโยชน์ตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย	4.37	0.56	มาก	4
4	โรงเรียนสร้างบรรยากาศการทำงานให้บุคลากรทางการศึกษาได้รับความอบอุ่น มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเป็นกันเองและมีความมั่นคง	4.35	0.57	มาก	5
5	โรงเรียนนำผลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนแนวคิดซึ่งกันและกันมาใช้ในการแก้ปัญหา	4.33	0.61	มาก	6
6	บุคลากรทางการศึกษา มีทักษะการเรียนรู้กันเป็นทีม เช่น การแลกเปลี่ยนแนวคิดและปรับแนวการปฏิบัติให้ตรงกัน และการยอมรับแนวคิดที่แตกต่าง โดยการพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสำหรับกาลเทศะ	4.45	0.58	มาก	2

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
7	บุคลากรทางการศึกษา สามารถนำข้อตกลงในทีมงานไปสู่การปฏิบัติจริงทุกครั้ง โดยการใช้ปัญญา พิจารณาใคร่ครวญ ตรวจหาเหตุผล และตรวจสอบสิ่งที่ทำนั้น	4.35	0.57	มาก	5
8	บุคลากรทางการศึกษา มีความกระตือรือร้นร่วมมือ ร่วมใจ เสียสละ และช่วยเหลือเกื้อกูลกันตามความเหมาะสม เพื่อให้การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.39	0.50	มาก	3
9	บุคลากรทางการศึกษา ที่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิด สร้างการรับรู้ และการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและลำดับขั้นตอนในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.26	0.54	มาก	8
	เฉลี่ยรวม	**4.36**	**0.58**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงานโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.36, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษา มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เอื้อเฟื้อแบ่งปันองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์แก่บุคคลอื่นในองค์กรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.47, S.D. = 0.64) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ บุคลากรทางการศึกษา มีทักษะการเรียนรู้กันเป็นทีม เช่น การแลกเปลี่ยนแนวคิด และปรับแนวการปฏิบัติให้ตรงกัน และการยอมรับแนวคิดที่แตกต่าง โดยการพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสำหรับกาลเทศะมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.45, S.D. = 0.58) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ บุคลากรทางการศึกษา มีความกระตือรือร้นร่วมมือ ร่วมใจ เสียสละ และช่วยเหลือเกื้อกูลกันตามความเหมาะสม เพื่อให้การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.39, S.D. = 0.50) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการให้บริการและสิทธิประโยชน์ตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.37, S.D. = 0.56) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนสร้างบรรยากาศการทำงานให้บุคลากรทางการศึกษาได้รับความอบอุ่น มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเป็นกันเองและมีความมั่นคง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.35, S.D. = 0.57) และบุคลากรทางการศึกษา สามารถนำข้อตกลงในทีมงานไปสู่การปฏิบัติจริงทุกครั้ง โดยการใช้

ปัญญา พิจารณาใคร่ครวญ ตรวจหาเหตุผล และตรวจสอบสิ่งที่ทำนั้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.35, S.D. = 0.57) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนนำผลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนแนวคิดซึ่งกันและกันมาใช้ในการแก้ปัญหา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.33, S.D. = 0.61) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษา มีเวทีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เช่น รวมตัว ร่วมมือร่วมใจ ร่วมเรียนรู้ การพูดคุย การอภิปราย การระดมสมอง และการสนทนากลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.27, S.D. = 0.65) และอันดับสุดท้ายคือ บุคลากรทางการศึกษา ที่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิด สร้างการรับรู้ และการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและลำดับขั้นตอนในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.26, S.D. = 0.54)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตัวบ่งชี้ที่ 4 การสร้างคุณค่าของบุคลากร

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	โรงเรียนให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ	4.47	0.62	มาก	1
2	โรงเรียนมีวัฒนธรรมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ช่วยสร้างความรักความผูกพันต่อโรงเรียนรวมทั้งการสร้างความไว้วางใจให้แก่ผู้อื่น	4.27	0.57	มาก	3
3	โรงเรียนนำเป้าหมายของบุคลากรทางการศึกษา การให้อำนาจการตัดสินใจตลอดจนความคิดที่หลากหลายของบุคลากรทางการศึกษาในการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารจัดการของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน	4.30	0.60	มาก	2
4	โรงเรียนมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม	4.18	0.59	มาก	4
	เฉลี่ยรวม	**4.31**	**0.59**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า การสร้างคุณค่าของบุคลากรโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ โรงเรียนให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.47, S.D. = 0.62) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนนำเป้าหมายของบุคลากรทางการศึกษา การให้อำนาจการตัดสินใจ ตลอดจนความคิดที่หลากหลายของบุคลากรทางการศึกษาในการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารจัดการของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.30, S.D. = 0.60) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนมีวัฒนธรรมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ช่วยสร้างความรักความผูกพันต่อโรงเรียน รวมทั้งการสร้างความไว้วางใจให้แก่ผู้อื่น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.27, S.D. = 0.57) และอันดับสุดท้ายคือ โรงเรียนมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.18, S.D. = 0.59)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น องค์ประกอบที่ 3 ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
3.1	การกำหนดกลยุทธ์	4.34	0.59	มาก	2
3.2	การวางแผนกลยุทธ์	4.32	0.59	มาก	3
3.3	การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์	4.25	0.59	มาก	4
3.4	การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	4.35	0.62	มาก	1
	เฉลี่ยรวม	**4.31**	**0.59**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น องค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.35, S.D. = 0.62) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ การกำหนดกลยุทธ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.34, S.D. = 0.59) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ การวางแผนกลยุทธ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.32, S.D. = 0.59) และอันดับสุดท้ายคือ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.25, S.D. = 0.59)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	โรงเรียนได้จัดสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุก ๆ ส่วนอย่างเพียงพอ	4.21	0.55	มาก	5
2	โรงเรียนได้ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาและการเรียนรู้ของทีมงานเพื่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	4.36	0.59	มาก	3
3	โรงเรียนได้สร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.33	0.56	มาก	4
4	โรงเรียนให้รางวัลแก่บุคลากรและทีมงานที่สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆ	4.41	0.71	มาก	1
5	บุคลากรทางการศึกษา ได้ใช้การวัด และประเมินผลเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการดำเนินงาน	4.39	0.57	มาก	2
	เฉลี่ยรวม	**4.34**	**0.59**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า การกำหนดกลยุทธ์โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.34, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนให้รางวัลแก่บุคลากรและทีมงานที่สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.41, S.D.= 0.71) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือบุคลากรทางการศึกษา ได้ใช้การวัด และประเมินผลเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการดำเนินงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.39, S.D. = 0.57) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือโรงเรียนได้ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาและการเรียนรู้ของทีมงานเพื่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.36, S.D. = 0.59) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือโรงเรียนได้สร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.33, S.D. = 0.56) และอันดับสุดท้ายคือโรงเรียนได้จัดสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุก ๆ ส่วนอย่างเพียงพอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.21, S.D. = 0.55)

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	โรงเรียน มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสอุปสรรค สมรรถนะหลัก ความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หลักสูตร ความนิยมของผู้เรียน และข้อมูลการแข่งขันมาพิจารณาในการวางแผนพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียน	4.34	0.55	มาก	3
2	โรงเรียน มีวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติ โดยมีตัวชี้วัดผลการดำเนินการรวมถึงมีตัวชี้วัดกับคู่เปรียบเทียบที่สำคัญ	4.31	0.62	มาก	5
3	โรงเรียน มีความพร้อมด้วยทรัพยากรการเงิน บุคคล และด้วยอื่นๆ เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จได้	4.53	0.65	มาก	1
4	โรงเรียน มีการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรม	4.15	0.58	มาก	8
5	ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาประกอบในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์	4.43	0.57	มาก	2
6	โรงเรียน มีวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกมาประกอบการวางแผนกลยุทธ์	4.24	0.56	มาก	7
7	โรงเรียน มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และทบทวนผลการดำเนินงาน	4.26	0.61	มาก	6
8	โรงเรียน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาทุกคน มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนด	4.33	0.63	มาก	4
	เฉลี่ยรวม	**4.32**	**0.59**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.32, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโรงเรียนมีความพร้อมด้วยทรัพยากรการเงิน บุคคล และด้วยอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.53, S.D. = 0.65) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาประกอบในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.43, S.D. = 0.57) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียน มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสอุปสรรค สมรรถนะหลัก ความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หลักสูตร ความนิยมของผู้เรียน และข้อมูลการแข่งขันมาพิจารณาในการวางแผนพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.34, S.D. = 0.55) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.33, S.D. = 0.63) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนมีวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติ โดยมีตัวชี้วัดผลการดำเนินการ รวมถึงมีตัวชี้วัดกับคู่เปรียบเทียบที่สำคัญ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.31, S.D. = 0.62) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียน มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และทบทวนผลการดำเนินงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.26, S.D. = 0.61) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียน มีวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกมาประกอบการวางแผนกลยุทธ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.24, S.D. = 0.56) และอันดับสุดท้ายคือ โรงเรียน มีการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.15, S.D. = 0.58)

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ที่ 3 การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	โรงเรียนมีการพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของเป้าหมายกับผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะ ๆ	4.33	0.63	มาก	2
2	โรงเรียนมีการข้อมูลย้อนกลับไปใช้เพื่อการปรับปรุงแก้ไขงานด้านการบริหาร วิชาการ บุคลากร และงบประมาณ	4.15	0.55	มาก	4
3	โรงเรียนติดตาม ทบทวน ประเมิน ปรับปรุงการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.20	0.57	มาก	3

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
4	โรงเรียนคำนึงถึงการบริหารที่ตอบสนองต่อเป้าหมายของบุคลากรและโรงเรียน	4.34	0.62	มาก	1
	เฉลี่ยรวม	**4.25**	**0.59**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.25, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดโรงเรียนคำนึงถึงการบริหารที่ตอบสนองต่อเป้าหมายของบุคลากรและโรงเรียน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.34, S.D. = 0.62) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือโรงเรียน มีการพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของเป้าหมายกับผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะ ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.33, S.D. = 0.63) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนติดตาม ทบทวน ประเมินปรับปรุงการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.20, S.D. = 0.57) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ และอันดับสุดท้ายคือ โรงเรียนมีการข้อมูลย้อนกลับไปใช้เพื่อการปรับปรุงแก้ไขงานด้านการบริหาร วิชาการ บุคลากร และงบประมาณ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.15, S.D. = 0.55)

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตัวบ่งชี้ที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	โรงเรียน มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี	4.28	0.61	มาก	5
2	โรงเรียน นำข้อมูลและสารสนเทศความก้าวหน้าของโรงเรียนมาเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงผลการดำเนินงานของโรงเรียน	4.26	0.60	มาก	6
3	โรงเรียน มีการวิเคราะห์แนวโน้มหรือความเป็นไปได้ของสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากข้อมูลสารสนเทศ และนำสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์นำไปใช้ในการตัดสินใจในการวางแผนและการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม	4.44	0.68	มาก	1

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
4	โรงเรียน มีการจัดการความรู้และถ่ายทอดเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่กลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งการนำไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและการวางแผนกลยุทธ์	4.40	0.66	มาก	4
5	โรงเรียน มีการวางแผนการสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเพื่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	4.44	0.68	มาก	1
6	โรงเรียน นำกลยุทธ์ไปใช้ภายใต้เงื่อนไขของเวลาทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	4.42	0.67	มาก	2
7	โรงเรียน มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดรับกับสถานการณ์ตลอดเวลาและมีการปรับปรุงอยู่เสมอ	4.33	0.65	มาก	3
8	บุคลากรทางการศึกษา นำกลยุทธ์ของโรงเรียนไปประยุกต์ใช้ด้วยแนวทางและวิธีการที่หลากหลาย	4.28	0.61	มาก	5
	เฉลี่ยรวม	**4.35**	**0.64**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.35, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ โรงเรียน มีการวิเคราะห์แนวโน้มหรือความเป็นไปได้ของสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากข้อมูลสารสนเทศ และนำสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์นำไปใช้ในการตัดสินใจในการวางแผนและการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.44, S.D. = 0.68) และโรงเรียน มีการวางแผนการสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเพื่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.44, S.D. = 0.68) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือโรงเรียน นำกลยุทธ์ไปใช้ภายใต้เงื่อนไขของเวลาทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.42, S.D. = 0.67) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียน มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดรับกับสถานการณ์ตลอดเวลาและมีการปรับปรุงอยู่เสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.33, S.D. = 0.65) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียน มีการจัดการความรู้และถ่ายทอดเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่กลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งการนำไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและการวางแผนกลยุทธ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40, S.D. = 0.66) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียน มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่การ

ปฏิบัติโดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.28, S.D. = 0.61) และบุคลากรทางการศึกษา นำกลยุทธ์ของโรงเรียนไปประยุกต์ใช้ด้วยแนวทางและวิธีการที่หลากหลาย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.28, S.D. = 0.61) และอันดับสุดท้าย คือ โรงเรียนนำข้อมูลและสารสนเทศความก้าวหน้าของโรงเรียนมาเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวรวมถึงผลการดำเนินงานของโรงเรียน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.26, S.D. = 0.60)

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น องค์ประกอบที่ 4 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
4.1	การสร้างแรงบันดาลใจ	4.40	0.69	มาก	2
4.2	การสื่อสาร	4.31	0.65	มาก	3
4.3	การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล	4.31	0.67	มาก	3
4.4	ความคิดสร้างสรรค์	4.41	0.58	มาก	1
	เฉลี่ยรวม	**4.36**	**0.64**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.36, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความคิดสร้างสรรค์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.41, S.D. = 0.58) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40, S.D. = 0.69) และอันดับสุดท้ายคือ การสื่อสาร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31 S.D. = 0.65) และการมีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31, S.D. = 0.67)

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวบ่งชี้ที่ 1 การสร้างแรงบันดาลใจ

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษาปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงาน	4.49	0.63	มาก	1
2	ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นต้นแบบที่ดีด้านความมีคุณธรรม จริยธรรม ความกล้าหาญ ความอดทนและความแน่วแน่เด็ดเดี่ยว	4.36	0.69	มาก	5

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
3	ผู้อำนวยการโรงเรียน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทและมีความกระตือรือร้นในงานที่ได้รับมอบหมาย	4.42	0.66	มาก	3
4	ผู้อำนวยการโรงเรียน มีนโยบายให้การยกย่อง เชิดชูบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานสำเร็จดีเด่นอย่างต่อเนื่อง	4.40	0.74	มาก	4
5	ผู้อำนวยการโรงเรียน เน้นย้ำบุคลากรทางการศึกษาเสมอว่าปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ท้าทายและสามารถแก้ไขปัญหาได้	4.30	0.70	มาก	7
6	ผู้อำนวยการโรงเรียน ได้อธิบายถึงแนวทางการปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จอย่างชัดเจน	4.44	0.72	มาก	2
7	ผู้อำนวยการโรงเรียน ได้มีแนวคิดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีแนวโน้มเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4.44	0.72	มาก	2
8	ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถจูงใจให้บุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด	4.32	0.68	มาก	6
	เฉลี่ยรวม	**4.40**	**0.69**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.20 พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษาปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.49. S.D. = 0.63) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือผู้อำนวยการโรงเรียน ได้อธิบายถึงแนวทางการปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จอย่างชัดเจนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.44, S.D. = 0.72) และผู้อำนวยการโรงเรียน ได้มีแนวคิดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีแนวโน้มเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.44, S.D. = 0.72) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.36, S.D. = 0.69) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทและมีความกระตือรือร้นในงานที่ได้รับมอบหมาย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.42, S.D. = 0.66) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน มีนโยบายให้การยกย่อง เชิดชูบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานสำเร็จ

ดีเด่นอย่างต่อเนื่อง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40, S.D. = 0.74) ค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นต้นแบบที่ดีด้านความมีคุณธรรม จริยธรรม ความกล้าหาญ ความอดทนและความแน่วแน่เด็ดเดี่ยว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.36, S.D. = 0.69) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถจูงใจให้บุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.32, S.D. = 0.68 และอันดับสุดท้ายคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน เน้นย้ำบุคลากรทางการศึกษาเสมอว่าปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ท้าทายและสามารถแก้ไขปัญหาได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.30, S.D. = 0.70)

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวบ่งชี้ที่ 2 การสื่อสาร

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการติดต่อการสื่อสารกับบุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความจริงใจและเป็นมิตรไมตรีที่ดีต่อกัน	4.28	0.60	มาก	6
2	ผู้อำนวยการโรงเรียน จัดให้มีการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปกำหนดนโยบายการพัฒนาโรงเรียนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	4.22	0.62	มาก	7
3	ผู้อำนวยการโรงเรียน ใช้ภาษาท่าทางในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานและผู้ที่มาติดต่อได้อย่างเหมาะสม	4.21	0.61	มาก	8
4	ผู้อำนวยการโรงเรียน เลือกใช้วิธีการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก	4.31	0.69	มาก	4
5	ผู้อำนวยการโรงเรียน ใช้รูปแบบการสื่อสารที่เอื้ออำนวยให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถตอบโต้ได้	4.43	0.73	มาก	2
6	ผู้อำนวยการโรงเรียน ใช้รูปแบบการสื่อสารแบบสองทางหรือแบบหลายช่องทางเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน	4.45	0.66	มาก	1

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
7	ผู้อำนวยการโรงเรียน สื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับบุคลากรทางการศึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.33	0.72	มาก	3
8	ผู้อำนวยการโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาสอบถามข้อสงสัย และแสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	4.29	0.63	มาก	5
	เฉลี่ยรวม	**4.31**	**0.65**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.21 พบว่า การสื่อสารโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้อำนวยการโรงเรียน ใช้รูปแบบการสื่อสารแบบสองทางหรือแบบหลายช่องทางเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.45, S.D. = 0.66) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน ใช้รูปแบบการสื่อสารที่เอื้ออำนวยให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถตอบโต้ได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.43, S.D. = 0.73) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน สื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับบุคลากรทางการศึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.33, S.D. = 0.72) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ เหมาะสม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31, S.D. = 0.69) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาสอบถามข้อสงสัย และแสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.29, S.D. = 0.63) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการติดต่อการสื่อสารกับบุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความจริงใจและเป็นมิตรไมตรีที่ดีต่อกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.28, S.D. = 0.60) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จัดให้มีการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปกำหนดนโยบายการพัฒนาโรงเรียนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.22, S.D. = 0.62) และอันดับสุดท้ายคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน ใช้ภาษาท่าทางในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานและผู้ที่มาติดต่อได้อย่างเหมาะสมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.21, S.D. = 0.61)

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวบ่งชี้ที่ 3 การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	ผู้อำนวยการโรงเรียน กำหนดปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศสอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน	4.18	0.65	มาก	3
2	ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถถ่ายทอดปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ให้บุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องเข้าใจเหตุผลและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและสร้างสรรค์	4.29	0.66	มาก	2
3	ผู้อำนวยการโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน	4.40	0.69	มาก	1
4	ผู้อำนวยการโรงเรียน ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	4.40	0.69	มาก	1
5	ผู้อำนวยการโรงเรียน มีแนวทางการพัฒนาองค์การให้ทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้องค์การมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	4.29	0.66	มาก	2
	เฉลี่ยรวม	**4.31**	**0.67**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.22 พบว่า การมีวิสัยทัศน์กว้างไกลโดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40, S.D. = 0.69) และผู้อำนวยการโรงเรียน ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40, S.D. = 0.69) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถถ่ายทอด ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ให้บุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องเข้าใจเหตุผลและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและ

สร้างสรรค์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.29, S.D. = 0.66) และผู้อำนวยการโรงเรียนมีแนวทางการพัฒนาองค์การให้ทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้องค์การมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.29, S.D. = 0.66) และอันดับสุดท้ายคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน กำหนดปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศสอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.18, S.D. = 0.65)

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวบ่งชี้ที่ 4 ความคิดสร้างสรรค์

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	ผู้อำนวยการโรงเรียน นำความรู้ นวัตกรรม และประสบการณ์ที่สะสมไว้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์	4.30	0.52	มาก	6
2	ผู้อำนวยการโรงเรียน คิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	4.54	0.64	มาก	2
3	ผู้อำนวยการโรงเรียน กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุมแม้ว่าความคิดนั้นจะไม่ตรงกับความคิดเห็นของผู้อื่น	4.56	0.65	มากที่สุด	1
4	ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์	4.35	0.54	มาก	5
5	ผู้อำนวยการโรงเรียน พยายามกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษา มีความคิดอย่างอิสระนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ด้วยความพากเพียร	4.40	0.63	มาก	4
6	ผู้อำนวยการโรงเรียน คิดใคร่ควรก่อนที่จะพูดออกไปโดยการสังเกตถึงผลกระทบจากการพูดแต่ละครั้ง	4.30	0.52	มาก	6
7	ผู้อำนวยการโรงเรียน มีแนวทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อหน่วยงานภายนอก	4.44	0.62	มาก	3
	เฉลี่ยรวม	**4.41**	**0.58**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ความคิดสร้างสรรค์โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.41, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้อำนวยการโรงเรียน กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุมแม้ว่าความคิดนั้นจะไม่ตรงกับความคิดเห็นของผู้อื่นมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.56, S.D. = 0.65) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน คิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานด้วยความเพียร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.54, S.D. = 0.64) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน มีแนวทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อหน่วยงานภายนอก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก($\overline{X}$ = 4.44, S.D. = 0.62) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน พยายามกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษา มีความคิดอย่างอิสระนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ด้วยความพากเพียร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40 ม S.D. = 0.63) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.35, S.D. = 0.54) และสุดท้ายคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนนำความรู้ นวัตกรรม และประสบการณ์ที่สะสมไว้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.30, S.D. = 0.52) และผู้อำนวยการโรงเรียน คิดใคร่ควรก่อนที่จะพูดออกไปโดยการสังเกตถึงผลกระทบจากการพูดแต่ละครั้งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.30, S.D. = 0.52)

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น องค์ประกอบที่ 5 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
5.1	เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้	4.35	0.60	มาก	4
5.2	เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้	4.45	0.56	มาก	1
5.3	เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.40	0.52	มาก	3
5.4	เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเพิ่มพูนความรู้	4.41	0.57	มาก	2
	เฉลี่ยรวม	**4.40**	**0.56**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น องค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.45, S.D. = 0.56) ค่าเฉลี่ย

รองลงมาคือเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเพิ่มพูนความรู้มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.41, S.D. = 0.57) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40, S.D. = 0.52) และอันดับสุดท้ายคือ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.35, S.D. = 0.60)

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวบ่งชี้ที่ 1 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา มีการแสวงหาข้อมูลจากภายนอกหน่วยงานที่จะช่วยปรับปรุงการงานอยู่เสมอ	4.32	0.57	มาก	6
2	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา มีการจัดเก็บข้อมูลภายในและข้อมูลภายนอกหน่วยงานที่เป็นระบบสามารถเข้าถึงได้ง่าย	4.33	0.62	มาก	5
3	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการฝึกทักษะในเรื่องการคิดเชิงสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรมและการวิจัยทดลอง	4.41	0.65	มาก	2
4	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษาตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญและการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น	4.32	0.57	มาก	6
5	โรงเรียนมีระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่ที่ถูกต้องเชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ อย่างเป็นความลับและปลอดภัย	4.48	0.59	มาก	1
6	โรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเพื่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	4.36	0.63	มาก	4
7	โรงเรียนเตรียมข้อมูลทางเทคโนโลยีเพื่อนำไปใช้เป็นการสร้างฐานข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร	4.36	0.63	มาก	4

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
8	โรงเรียนมีการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยและพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้อยู่เสมอ	4.16	0.50	มาก	7
9	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษาสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้	4.37	0.64	มาก	3
	เฉลี่ยรวม	**4.35**	**0.60**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.25 พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.35, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ โรงเรียนมีระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่ที่ถูกต้องเชื่อถือได้ทันเหตุการณ์ อย่างเป็นความลับและปลอดภัย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.48, S.D. = 0.59) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการฝึกทักษะในเรื่องการคิดเชิงสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรมและการวิจัยทดลอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.41, S.D. = 0.65) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษาสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.37ม S.D. = 0.64) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเพื่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.36ม S.D. = 0.63) และโรงเรียนเตรียมข้อมูลทางเทคโนโลยีเพื่อนำไปใช้เป็นการสร้างฐานข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.36, S.D. = 0.63) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา มีการจัดเก็บข้อมูลภายใน และข้อมูลภายนอกหน่วยงานที่เป็นระบบสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.33ม S.D. = 0.62) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา มีการแสวงหาข้อมูลจากภายนอกหน่วยงานที่จะช่วยปรับปรุงการงานอยู่เสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.32, S.D. = 0.57) และผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษาตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญและการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.32, S.D. = 0.57) และอันดับสุดท้ายคือ โรงเรียนมีการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยและพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้อยู่เสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.16, S.D. = 0.50)

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวบ่งชี้ที่ 2 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.53	0.60	มาก	2
2	โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้	4.49	0.58	มาก	3
3	พัฒนาโรงเรียนให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บริการแก่บุคลากรทางการศึกษา ชุมชน และเครือข่ายการเรียนรู้	4.43	0.56	มาก	4
4	โรงเรียนนำสื่อประสมอันทรงพลัง (Multimedia) ได้แก่ศิลปะ ข้อความ เสียง ภาพเคลื่อนไหว และวีดีทัศน์มาใช้เพื่อการเรียนรู้	4.41	0.54	มาก	5
5	โรงเรียนนำซอฟท์แวร์ที่พร้อมใช้เพื่อช่วยในการเรียนรู้มาใช้ในการสนับสนุนการทำงานประจำ	4.41	0.54	มาก	5
6	โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการเรียนรู้ เช่น E-mail, Webboard, Blog เป็นต้น	4.54	0.61	มากที่สุด	1
7	โรงเรียนจัดหาโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปต่าง ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาองค์การ	4.40	0.53	มาก	6
8	โรงเรียนได้มีการส่งเสริมและพัฒนาการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.53	0.60	มาก	2
9	โรงเรียนติดตามผลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้	4.43	0.56	มาก	4

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
9	โรงเรียนติดตามผลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้	4.43	0.56	มาก	4
	เฉลี่ยรวม	**4.45**	**0.56**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.26 พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.45, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการเรียนรู้ เช่น E-mail, Webboard, Blog เป็นต้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.54, S.D. = 0.61) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.53, S.D. = 0.60) และโรงเรียนได้มีการส่งเสริมและพัฒนาการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.53, S.D. = 0.60) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.49, S.D. = 0.58) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ พัฒนาโรงเรียนให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บริการแก่บุคลากรทางการศึกษา ชุมชน และเครือข่ายการเรียนรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.43, S.D. = 0.56) และโรงเรียนติดตามผลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.43, S.D. = 0.56) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนนำสื่อประสมอันทรงพลัง (Multimedia) ได้แก่ศิลปะ ข้อความ เสียง ภาพเคลื่อนไหว และวีดีทัศน์มาใช้เพื่อการเรียนรู้และโรงเรียนนำซอฟท์แวร์ที่พร้อมใช้เพื่อช่วยในการเรียนรู้มาใช้ในการสนับสนุนการทำงานประจำมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.41, S.D. = 0.54) และอันดับสุดท้ายคือ โรงเรียนจัดหาโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปต่าง ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาองค์การ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40, S.D. = 0.53)

ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวบ่งชี้ที่ 3 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	โรงเรียนได้ส่งเสริมและสนับสนุน ให้บุคลากรทางการศึกษา มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีร่วมกัน	4.19	0.51	มาก	6
2	โรงเรียนได้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ในด้านการสื่อสาร การบริหารงานของโรงเรียนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ	4.31	0.54	มาก	5
3	โรงเรียนได้มีการใช้เทคโนโลยี เพื่อการสร้างแหล่งเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อบุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง	4.40	0.64	มาก	3
4	บุคลากรทางการศึกษา สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4.52	0.57	มากที่สุด	1
5	โรงเรียนได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปฏิบัติงาน	4.50	0.65	มาก	2
6	โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษาสามารถเข้าถึงระบบอินทราเน็ต และอินเทอร์เน็ตได้สะดวก	4.38	0.58	มาก	4
	เฉลี่ยรวม	**4.40**	**0.52**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.27 พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรทางการศึกษา สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.52, S.D. = 0.57) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปฏิบัติงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.50, S.D. = 0.65) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนได้มีการใช้เทคโนโลยี เพื่อการสร้างแหล่งเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อบุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40,

S.D. = 0.64) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา สามารถเข้าถึงระบบอินทราเน็ต และอินเทอร์เน็ตได้สะดวก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.38, S.D. = 0.58) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนได้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เป็นประโยชน์ในด้านการสื่อสารการบริหารงานของโรงเรียนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31, S.D. = 0.54) และอันดับสุดท้ายคือ โรงเรียนได้ส่งเสริมและสนับสนุน ให้บุคลากรทางการศึกษามีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีร่วมกันมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.19, S.D. = 0.51)

ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวบ่งชี้ที่ 4 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเพิ่มพูนความรู้

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1	บุคลากรทางการศึกษา ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้และแสวงหาโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมทางการศึกษาอยู่ตลอดเวลา	4.42	0.59	มาก	4
2	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาใช้ทักษะและวิธีการเรียนรู้อย่างหลากหลาย เพื่อเพิ่มพูนความรู้	4.37	0.60	มาก	5
3	โรงเรียนมีการส่งเสริมบุคลากรทางการศึกษาประยุกต์ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ สื่อ เทคนิค วิธีการ เครื่องมือทันสมัยที่มีประสิทธิภาพ มาใช้ในกระบวนการเพิ่มพูนความรู้	4.47	0.56	มาก	2
4	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษา มีวิธีการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ในการพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์งานอย่างต่อเนื่อง	4.48	0.60	มาก	1
5	โรงเรียนมีการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม ต่อการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้	4.33	0.52	มาก	6

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

	ตัวบ่งชี้	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
6	โรงเรียนมีระบบซอฟท์แวร์ที่ช่วยในการเรียนรู้และมีเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยในการทำงานเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	4.45	0.57	มาก	3
	เฉลี่ยรวม	**4.41**	**0.57**	**มาก**	

จากตารางที่ 4.28 พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเพิ่มพูนความรู้ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.41, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษา มีวิธีการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ในการพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์งานอย่างต่อเนื่อง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.48, S.D. = 0.60) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนมีการส่งเสริมบุคลากรทางการศึกษาประยุกต์ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ สื่อ เทคนิค วิธีการ เครื่องมือทันสมัย ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.47, S.D. = 0.56) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนมีระบบซอฟท์แวร์ที่ช่วยในการเรียนรู้และมีเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยในการทำงานเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.45, S.D. = 0.57) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ บุคลากรทางการศึกษา ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้และแสวงหาโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมทางการศึกษาอยู่ตลอดเวลา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.42, S.D. = 0.59) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาใช้ทักษะและวิธีการเรียนรู้อย่างหลากหลาย เพื่อเพิ่มพูนความรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.37, S.D. = 0.60) และอันดับสุดท้ายคือ โรงเรียนมีการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม ต่อการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.33, S.D. = 0.52)

4.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร/ปัจจัย โดยใช้สถิติ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และค่า Bartlett's Test of Sphericity ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้

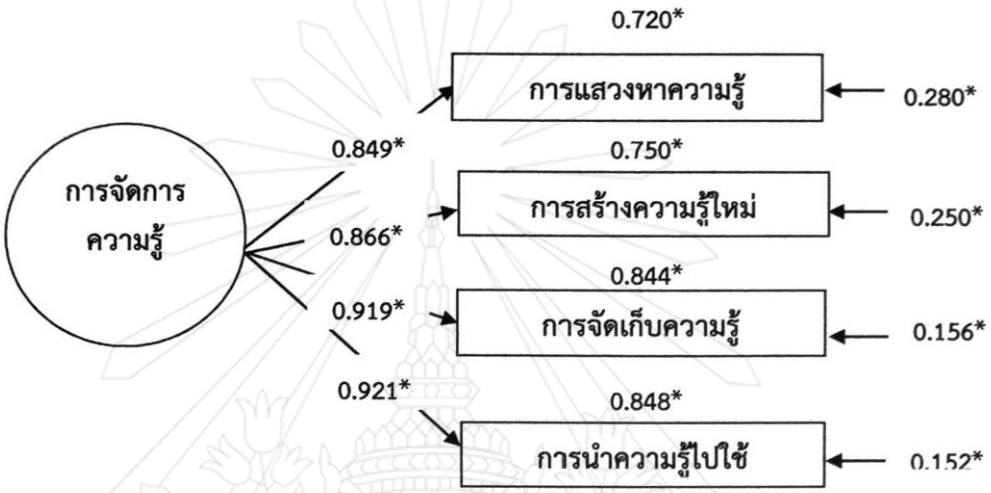
ตัวแปร/ตัวบ่งชี้	KMO		Bartlett's Test of Sphericity	
	ค่าที่เหมาะสม	ค่าที่ได้จากการวิเคราะห์	ค่าที่เหมาะสม	ค่าที่ได้จากการวิเคราะห์
ตัวบ่งชี้ 138 ตัว	มากกว่า 0.50 (มากกว่า 0.90 ดีมาก)	0.870	P<.05	P=.000**

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าของ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) มีค่ามากกว่า 0.50 (KMO>0.50) จากผลการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ 0.870 แสดงว่าเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบในระดับดีมากแสดงว่า ตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันในขนาดที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ และเมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติด้วย Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าเมตริกสหสัมพันธ์เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

2.2 การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล (Model) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 1 (Confirmatory Factor Analysis Second Order : CFA)

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล (Model) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ได้ดังต่อไปนี้



χ^2= 3.483, df = 2, χ^2/ df = 1.741, P-Value = 0.0620, CFI = 0.999
TLI = 0.994, RMSEA = 0.031, SRMR = 0.004

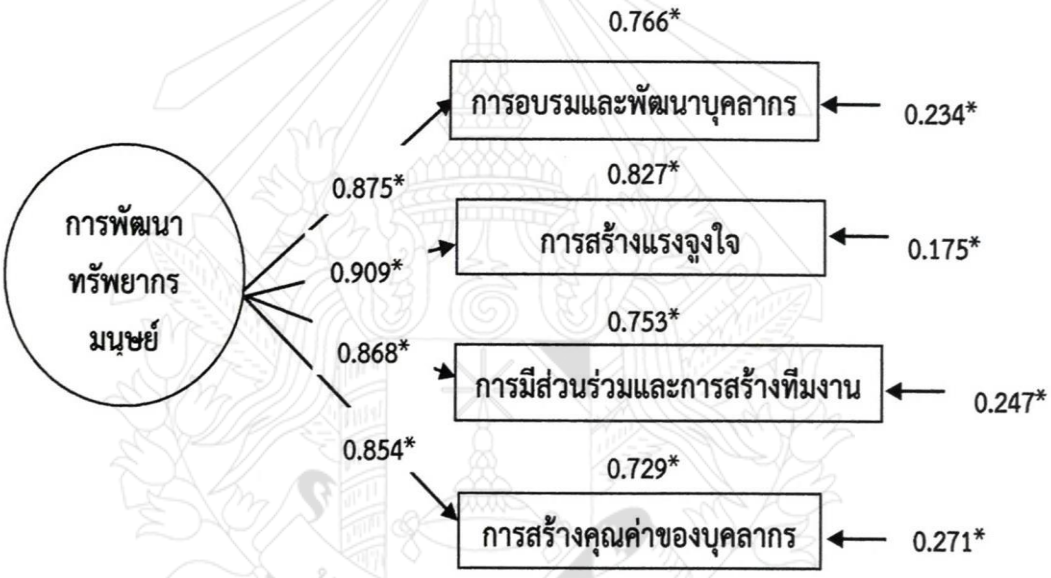
ภาพที่ 4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการความรู้ (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการความรู้

ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ (λ)	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.)	Z-test	R^2	Residual Variances
การแสวงหาความรู้	0.849*	0.013	65.308	0.720*	0.280
การสร้างความรู้ใหม่	0.866*	0.011	78.727	0.750*	0.250
การจัดเก็บความรู้	0.919*	0.008	114.875	0.844*	0.156
การนำความรู้ไปใช้	0.921*	0.008	115.125	0.848*	0.152

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลตารางที่ 4.30 พบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการความรู้ ปรากฏว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) ของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)เรียงลำดับจากค่ามากไปน้อย ได้แก่ การนำความรู้ไปใช้ (0.921) การจัดเก็บความรู้ (0.919) การสร้างความรู้ใหม่ (0.866) การแสวงหาความรู้ (0.849) และโมเดลมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ซึ่งเป็นตามเกณฑ์ ประกอบด้วย χ^2= 3.483, df = 2, χ^2/df = 1.741, P-Value = 0.0620, CFI = 0.999, TLI = 0.994, RMSEA = 0.031, SRMR = 0.004 และมีค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:R^2) อยู่ระหว่าง 0.720 - 0.848 ซึ่งเป็นตามเกณฑ์ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 อยู่ในเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้สรุปได้ว่าโดยภาพรวม (Overall) ขององค์ประกอบโมเดลการจัดการความรู้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความเหมาะสมในการนำไปใช้วัดการจัดการความรู้ได้



χ^2= 6.409, df = 6, χ^2/ df = 1.068, P-Value = 0.091, CFI = 0.998,
TLI = 0.986, RMSEA = 0.031, SRMR = 0.003

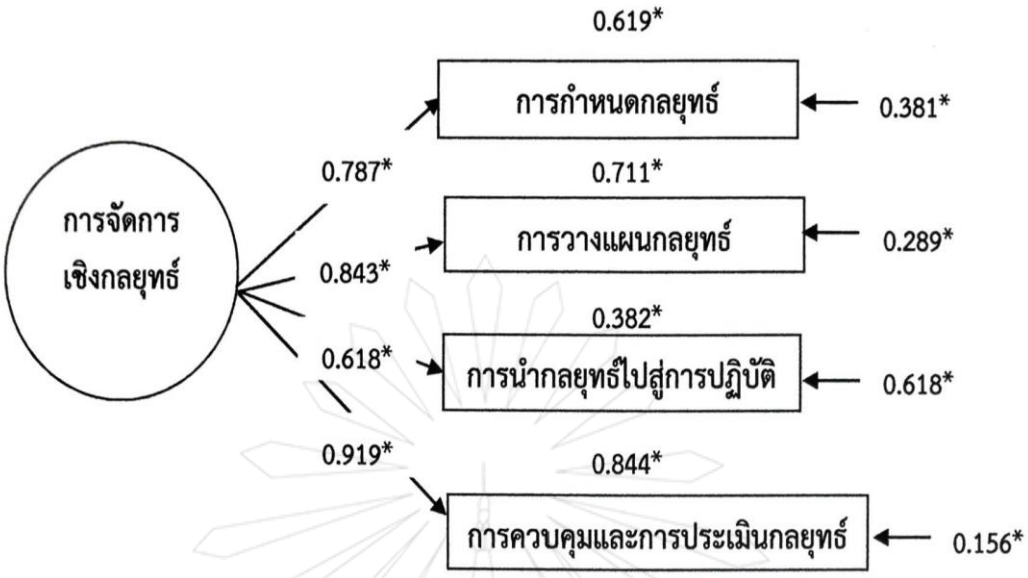
ภาพที่ 4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ (λ)	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.)	Z-test	R^2	Residual Variances
การอบรมและพัฒนาบุคลากร	0.875*	0.031	28.226	0.766*	0.234
การสร้างแรงจูงใจ	0.909*	0.029	31.345	0.827*	0.175
การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน	0.868*	0.026	33.384	0.753*	0.247
การสร้างคุณค่าของบุคลากร	0.854*	0.027	31.629	0.729*	0.271

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.31 และภาพที่ 4.2 พบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ปรากฏว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) ของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) เรียงลำดับจากค่ามากไปน้อย ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ (0.909) การอบรมและพัฒนาบุคลากร (0.875) การการมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน (0.868) การสร้างคุณค่าของบุคลากร (0.854) ซึ่งเป็นตามเกณฑ์ และโมเดลมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ประกอบด้วย χ^2= 6.409, df = 6, χ^2/df =1.068, P-Value =0.091, CFI = 0.998, TLI = 0.986, RMSEA = 0.031ม SRMR = 0.003 ซึ่งเป็นตามเกณฑ์ และมีค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability : R^2) อยู่ระหว่าง 0.729 - 0.827 เป็นไปตามเกณฑ์และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 อยู่ในเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ สรุปได้ว่าโดยภาพรวม (Overall) ขององค์ประกอบโมเดลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความเหมาะสมในการนำไปใช้วัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้



χ^2= 2.823, df = 2, χ^2/df = 1.411, P-Value = 0.092, CFI = 0.999,
TLI = 0.993, RMSEA = 0.053, SRMR = 0.008

ภาพที่ 4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

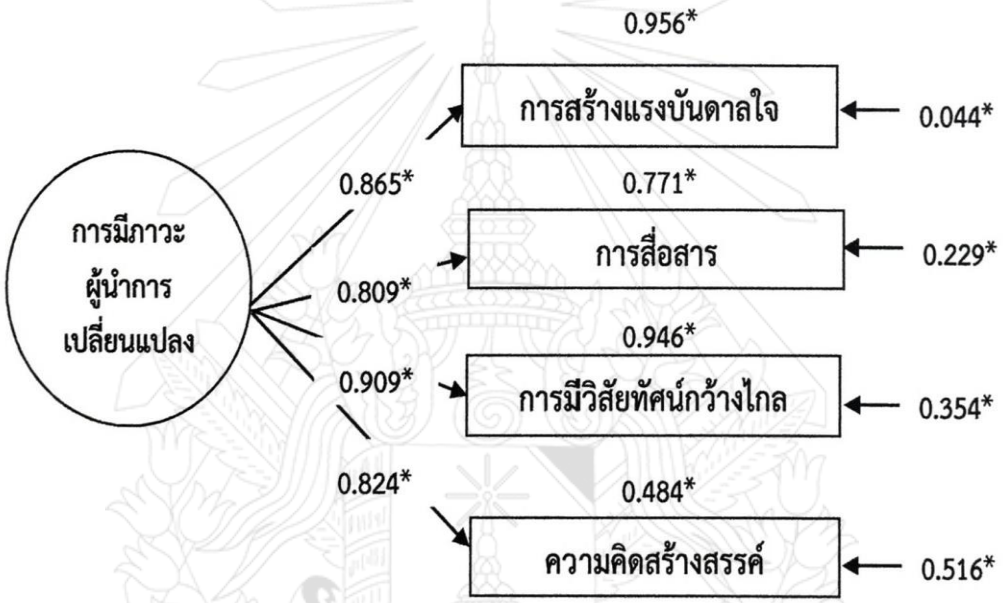
ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ (λ)	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.)	Z-test	R^2	Residual Variances
การกำหนดกลยุทธ์	0.787*	0.056	14.053	0.619*	0.381
การวางแผนกลยุทธ์	0.843*	0.040	21.075	0.711*	0.289
การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	0.618*	0.051	12.118	0.382*	0.618
การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์	0.919*	0.044	20.886	0.844*	0.156

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.32 และภาพที่ 4.3 พบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการเชิงกลยุทธ์ปรากฏว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) ของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ 01 โดยมีน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) เรียงลำดับจากค่ามากไปน้อย ได้แก่ การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ (0.919) การกำหนดกลยุทธ์ (0.787) การวางแผนกลยุทธ์ (0.843) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (0.618) ซึ่งเป็นตามเกณฑ์และโมเดลมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ตามเกณฑ์ ประกอบด้วย χ^2= 2.823, df = 2, χ^2/df = 1.411, P-Value = 0.092, CFI = 0.999, TLI = 0.993, RMSEA = 0.053, SRMR = 0.008 ซึ่งเป็นตามเกณฑ์และมีค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:R^2) อยู่ระหว่าง 0.382 - 0.844 ซึ่งเป็นตามเกณฑ์ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 อยู่ในเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ สรุปได้ว่าโดยภาพรวม (Overall) ขององค์ประกอบโมเดลการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความเหมาะสมในการนำไปใช้วัดการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้



χ^2 = 8.652, df = 5, χ^2/df = 1.730, P-Value = 0.0948, CFI = 0.997
TLI = 0.979, RMSEA = 0.033, SRMR = 0.006

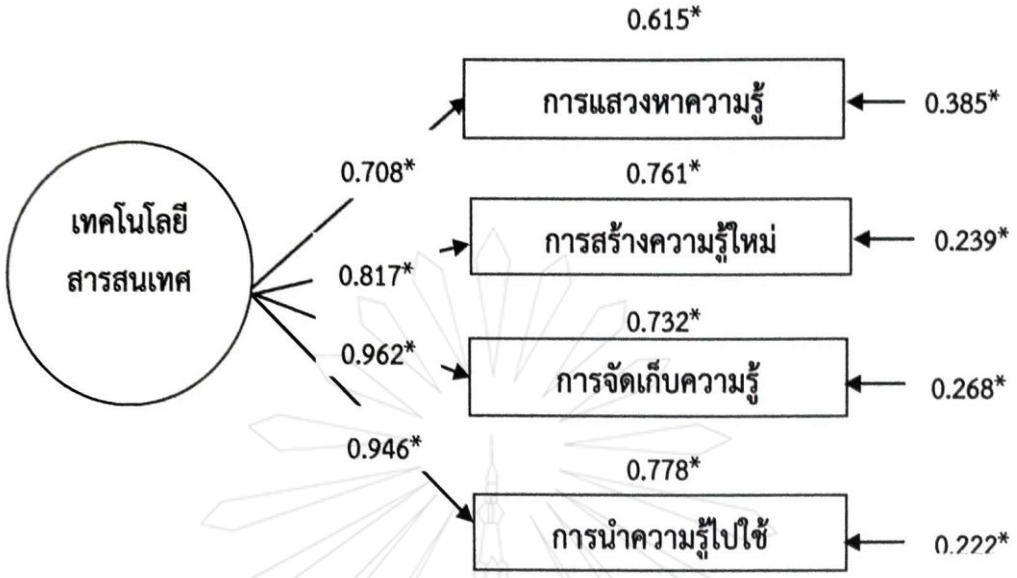
ภาพที่ 4.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปล (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ (λ)	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.)	Z-test	R^2	Residual Variances
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.865*	0.022	39.318	0.956*	0.044
การสื่อสาร	0.809*	0.019	42.579	0.771*	0.229
การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล	0.909*	0.023	47.842	0.946*	0.354
ความคิดสร้างสรรค์	0.824*	0.022	37.454	0.484*	0.516

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.33 และภาพที่ 4.4 พบว่า จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปรากฏว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) ของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัว มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) เรียงลำดับจากค่ามากไปน้อย ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (0.909) การสร้างแรงบันดาลใจ (0.865) ความคิดสร้างสรรค์ (0.824) การสื่อสาร(0.809)เมื่อพิจารณาโมเดลการวัดประสิทธิผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปรากฏว่าโมเดลมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ประกอบด้วย χ^2= 8.652, df = 5, χ^2/df = 1.730, P-Value = 0.0948, CFI = 0.997, TLI = 0.979, RMSEA = 0.033, SRMR = 0.006 แสดงว่าค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) อยู่ในเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ และค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.484 – 0.956 ซึ่งเป็นตามเกณฑ์และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 แสดงว่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:R^2) อยู่ในเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ สรุปได้ว่าโดยภาพรวม (Overall) ขององค์ประกอบโมเดลการวัดประสิทธิผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



χ^2= 13.733, df = 7, χ^2/df = 1.962, P-Value = 0.1640, CFI = 0.995
TLI = 0.970, RMSEA = 0.036, SRMR = 0.006

ภาพที่ 4.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเทคโนโลยีสารสนเทศ (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ (λ)	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.)	Z-test	R^2	Residual Variances
การจัดการความรู้	0.708*	0.058	12.207	0.615*	0.385
การเรียนรู้	0.817*	0.059	13.847	0.761*	0.239
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	0.962*	0.054	17.814	0.732*	0.268
การเพิ่มพูนความรู้	0.946*	0.053	17.849	0.778*	0.222

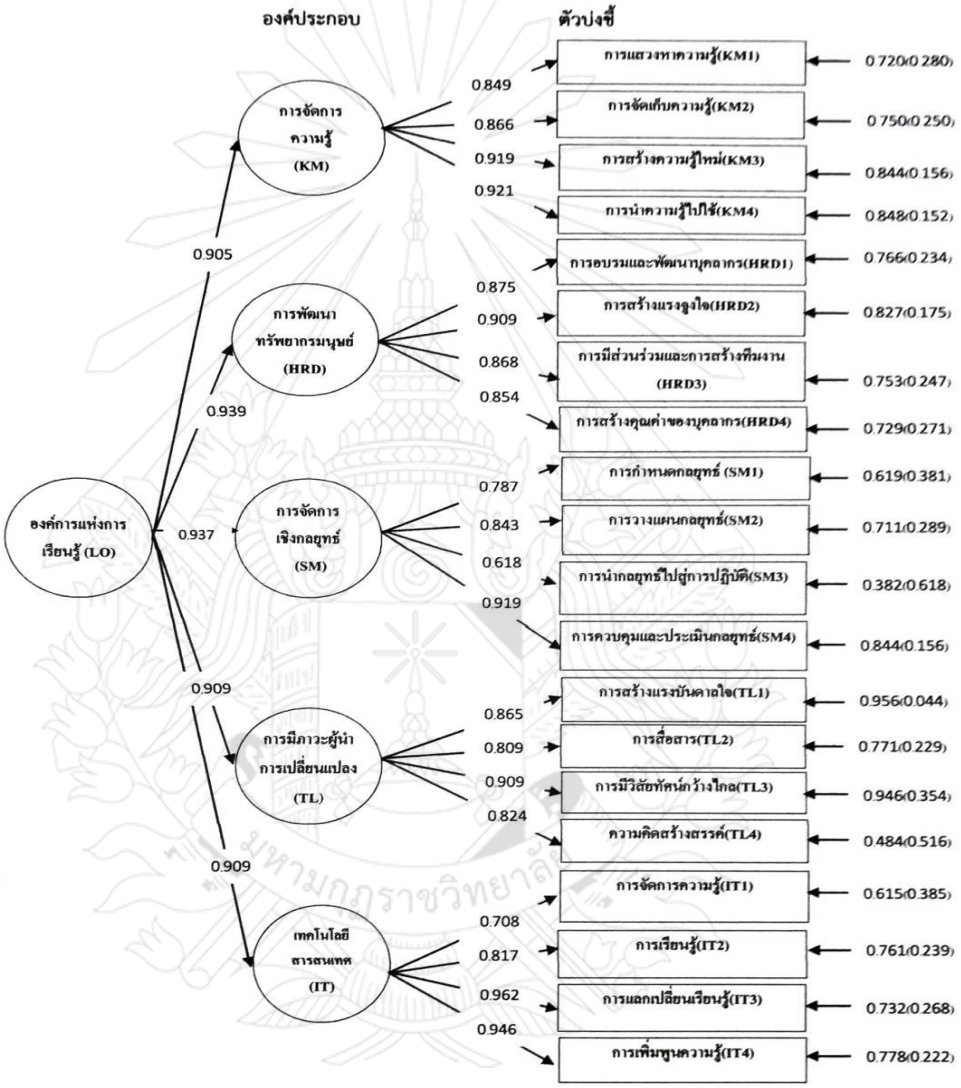
* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.34 และภาพที่ 4.5 พบว่า จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของเทคโนโลยีสารสนเทศปรากฏว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) ของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัว มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) เรียงลำดับจากค่ามากไปน้อย ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (0.962) การเพิ่มพูนความรู้ (0.946) การเรียนรู้ (0.817) และ

การจัดการความรู้ (0.708) เมื่อพิจารณาโมเดลการวัดประสิทธิผลเทคโนโลยีสารสนเทศปรากฏว่าโมเดลมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ประกอบด้วย χ^2= 13.733, df = 7, χ^2/df = 1.962, P-Value = 0.1640, CFI = 0.995, TLI = 0.970, RMSEA = 0.036, SRMR = 0.006 แสดงว่าค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) อยู่ในเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ และค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.615 - 0.778 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 แสดงว่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:R^2) อยู่ในเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ สรุปได้ว่าโดยภาพรวม (Overall) ขององค์ประกอบโมเดลการวัดประสิทธิผลเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความเหมาะสมในการนำไปใช้วัดประสิทธิผลเทคโนโลยีสารสนเทศได้

2.3 การตรวจสอบความสอดคล้องและกลมกลืนขององค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่นโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 2 (Confirmatory Factor Analysis : CFA)

เพื่อยืนยันองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยจึงได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนขององค์ประกอบหลักกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพประกอบที่ 4.6



χ^2 = 36.408, df = 19, χ^2/df = 1.916<2, P-Value = 0.0957, CFI = 0.0987, TLI = 0.977, RMSEA = 0.004, SRMR = 0.004 *P<.01,

ภาพที่ 4.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่นโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ (λ)	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.)	Z-test	R^2	Residual Variances
1. การจัดการความรู้					
1) การแสวงหาความรู้	0.849*	0.013	65.308	0.720*	0.280
2) การสร้างความรู้ใหม่	0.866*	0.011	78.727	0.750*	0.250
3) การจัดเก็บความรู้	0.919*	0.008	114.875	0.844*	0.156
4) การประยุกต์ใช้ความรู้	0.921*	0.008	115.125	0.848*	0.152
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
1) การอบรมและพัฒนาบุคลากร	0.875*	0.031	28.226	0.766*	0.234
2) การสร้างแรงจูงใจ	0.909*	0.029	31.345	0.827*	0.175
3) การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน	0.868*	0.026	33.384	0.753*	0.247
4) การสร้างคุณค่าของบุคลากร	0.854*	0.027	31.629	0.729*	0.271
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์					
1) การกำหนดกลยุทธ์	0.787*	0.056	14.053	0.619*	0.381
2) การวางแผนกลยุทธ์	0.843*	0.040	21.075	0.711*	0.289
3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	0.618*	0.051	12.118	0.382*	0.618
4) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์	0.919*	0.044	20.886	0.844*	0.156
4. การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
1) การสร้างแรงบันดาลใจ	0.865*	0.022	39.318	0.956*	0.044
2) การสื่อสาร	0.809*	0.019	42.579	0.771*	0.229

ตารางที่ 4.35 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ (λ)	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.)	Z-test	R^2	Residual Variances
3) การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล	0.909*	0.023	47.842	0.946*	0.354
4) ความคิดสร้างสรรค์	0.824*	0.022	37.454	0.484*	0.516
5. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้					
1) การจัดการความรู้	0.708*	0.058	12.207	0.615*	0.385
2) การเรียนรู้	0.817*	0.059	13.847	0.761*	0.239
3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	0.962*	0.054	17.814	0.732*	0.268
4) การเพิ่มพูนความรู้	0.946*	0.053	17.849	0.778*	0.222

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) ขององค์ประกอบ ทั้ง 5 ตัว มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ (0.849 – 0.921) 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (0.854 – 0.909) 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (0.618 – 0.919) 4) การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (0.809 – 0.909) และ5) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (0.708 – 0.962)

ระยะที่ 3 สร้างและประเมินรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA)

1. พัฒนารูปแบบหรือโมเดลที่เป็นต้นแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

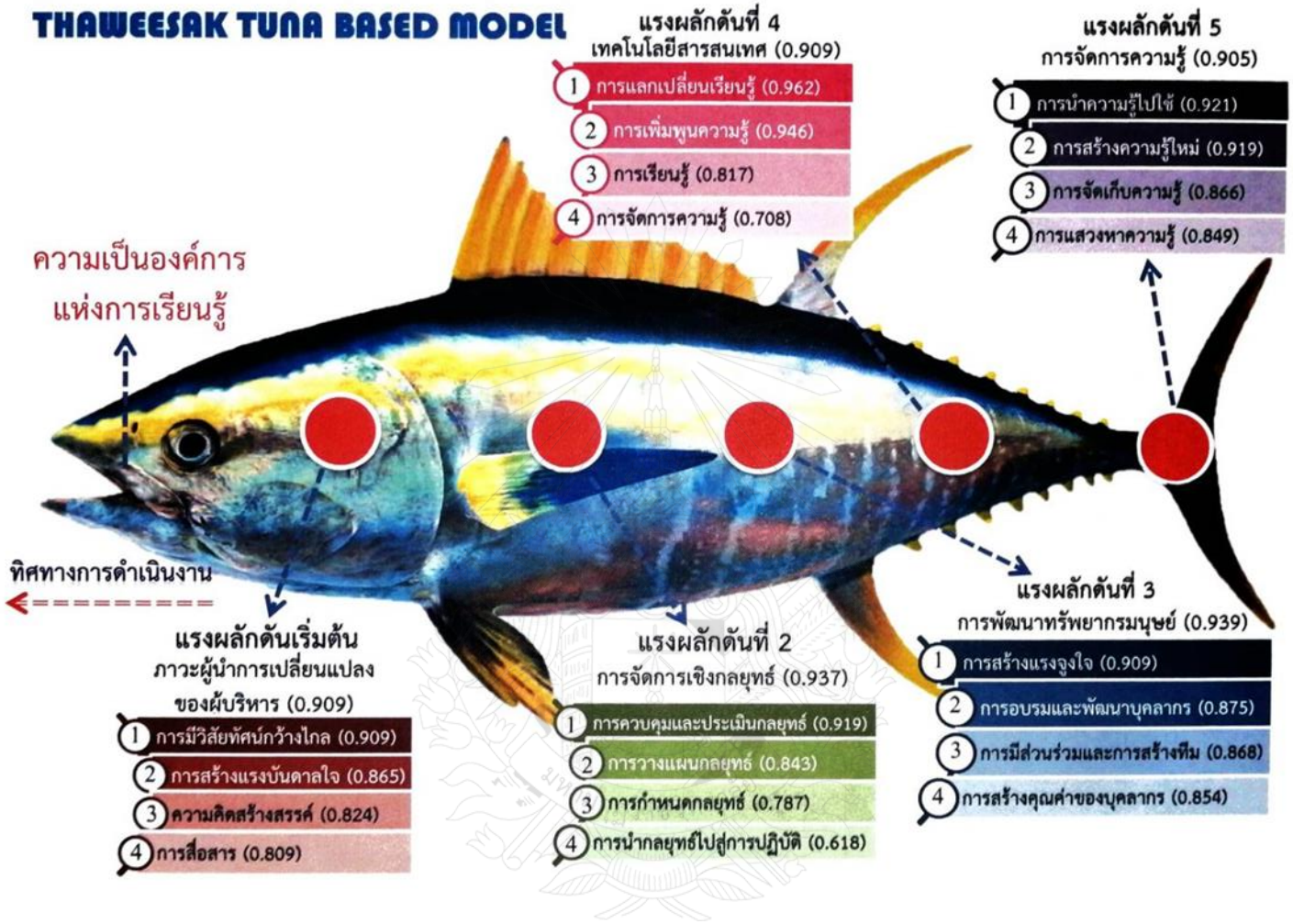
รูปแบบ หรือโมเดล ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ โมเดล ปลาทูน่า ของปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge, 1990) และประพนธ์ ผาสุขยืด (2547) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป้นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่สร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ในความหมายของปิเตอร์ เซงกี้ คือ องค์การที่ซึ่งสมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถ

ของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง โดยมีลักษณะที่ไม่สลับซับซ้อนที่เปรียบการจัดการความรู้ เหมือนกับปลาทูน่า ตัวหนึ่ง มี 3 ส่วนหลักของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วยส่วนหัวและตา ส่วนลำตัว และส่วนหาง แต่ละส่วนมีหน้าที่แตกต่างกันออกไปดังต่อไปนี้ สำหรับการพัฒนารูปแบบ หรือโมเดลของการวิจัย โดยใช้ชื่อ Thaweesak Tuna Based Model ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision : KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย คือเป้าหมาย วิสัยทัศน์หรือทิศทางของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนที่กำลังมองว่าจะไปทางไหน มองหาเส้นทางที่เดินทางไป แล้วคิดวิเคราะห์ว่า จุดหมายอยู่ที่ไหนต้องว่ายแบบใดไปในเส้นทางไหน และไปอย่างไร ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คอยสอดส่องดูแล คอยแนะนำ กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงบันดาลใจ มีความคิดสร้างสรรค์ และการสื่อสาร

2. ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing : KS) หมายถึง เป็นส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน เป็นกระบวนการที่คนเราจะแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่ไปให้ผู้อื่น ต้องอาศัยความผูกพัน การเป็นมิตร ความสนิทคิดเชื้อ ความไว้วางใจ ความห่วงใยต่อกันและกัน บุคคลที่สำคัญในการส่งเสริมให้เกิด “ตัวปลา” ที่ทรงพลัง “ตัวปลา” มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยกระตุ้นให้ “หัวปลา” มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัว “หัวปลา” พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยายกาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้และเกิดนวัตกรรม จึงต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการสร้างแรงจูงใจ การอบรมและพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน และการสร้างคุณค่าของบุคลากร

3. ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets : KA) หมายถึง เป็นส่วนการจดบันทึก คือ องค์ความรู้ที่องค์การได้เก็บสะสมไว้เป็นคลังความรู้ มีการนำความรู้ไปใช้ การสร้างความรู้ใหม่ มีการการจัดเก็บความรู้ และแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ในส่วนนี้ต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเพิ่มพูนความรู้ การเรียนรู้ให้เกิดความพร้อมในการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้



ภาพที่ 4.7 Thaweesak Tuna Based Model

จากภาพที่ 4.7 Thaweesak Tuna Based Model โดยเรียงความสำคัญขององค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ ดังนี้

1.1 การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (0.909) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้
- 1.1.1 การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (0.909)
- 1.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (0.865)
- 1.1.3 ความคิดสร้างสรรค์ (0.824)
- 1.1.4 การสื่อสาร (0.809)

1.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (0.937) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้
- 1.2.1 การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (0.919)
- 1.2.2 การวางแผนกลยุทธ์ (0.843)
- 1.2.3 การกำหนดกลยุทธ์ (0.787)
- 1.2.4 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (0.618)

1.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (0.939) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้
- 1.3.1 การสร้างแรงจูงใจ (0.909)
- 1.3.2 การอบรมและพัฒนาบุคลากร (0.875)
- 1.3.3 การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน (0.868)
- 1.3.4 การสร้างคุณค่าของบุคลากร (0.854)

1.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ (0.909) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้
- 1.4.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (0.962)
- 1.4.2 การเพิ่มพูนความรู้ (0.946)
- 1.4.3 การเรียนรู้ (0.817)
- 1.4.4 การจัดการความรู้ (0.708)

1.5 การจัดการความรู้ (0.905) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้
- 1.5.1 การนำความรู้ไปใช้ (0.921)
- 1.5.2 การสร้างความรู้ใหม่ (0.919)
- 1.5.3 การจัดเก็บความรู้ (0.866)
- 1.5.4 การแสวงหาความรู้ (0.849)

2. การประเมินเชิงคุณภาพและความเหมาะสมของรูปแบบที่เป็นต้นแบบ(Prototype) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยผู้เชี่ยวชาญ (Verify Experts) จำนวน 9 ท่าน โดยมีเกณฑ์คัดเลือก ดังนี้

1) เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก หรือผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ 1) ดร.ไพวัล ไชยทองศรี 2) ดร.พรสมบัติ ศรีไสย 3) ดร.จิตโศภิน เคนจันทึก

2) เป็นศึกษานิเทศก์ ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก หรือหัวหน้าหน่วย จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ 1) นางศุภลักษณ์ อันพิมพ์ 2) ดร.สุพัตรา ตาลดี 3) ดร.ยุพาพร หรเสริฐ

3) เป็นนักวิชาการ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 3 รูป/คน ได้แก่ 1) พระมหาอำนวย มหาวีโร, ดร. 2) พระครูชัยรัตนากร, ดร. 3) พระครูกิตติวราทร, ผศ.ดร.

ได้ตอบแบบคำถามการประเมินรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น และให้สัมภาษณ์รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น และข้อเสนอแนะ ดังนี้

ผลการตอบแบบสัมภาษณ์รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ ร่วมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การรวบรวมความรู้ การจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน การจัดเก็บความรู้เพื่อให้สามารถค้นหาได้ง่าย การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ การประยุกต์ใช้ความรู้ และการเรียนรู้จากการใช้ความรู้ ...” (5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ (Acquisition) การสร้างความรู้ (Creation) การจัดเก็บความรู้ (Storage) การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining) การถ่ายโอนและเผยแพร่ข้อมูล (Transfer and Dissemination) และการประยุกต์ใช้ในการทำข้อมูลให้ถูกต้องเที่ยงตรง (Application and Validation)...”(6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การจัดการความรู้ ประกอบด้วย การกำหนดความรู้ที่ต้องการ การเข้าถึงความรู้ การจัดเก็บความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ เป็นการสร้างวัฒนธรรมในการใฝ่เรียนรู้ให้กับบุคลากรและนำความรู้ไปจัดการเพื่อประโยชน์ต่อตนเองและองค์การ...” (7 มกราคม 2565)

การแสวงหาความรู้ เป็นกระบวนการสร้างทักษะการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยอาศัยการอบรม ศึกษาดูงานทัศนศึกษาประชุมสัมมนาวิชาการประชุมเชิงปฏิบัติการ เอกสาร ตำราทางวิชาการทางเว็ปไซต์ต่าง ๆ และวิธีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ ช่วยทำให้เกิดแนวความคิดความเข้าใจที่ถูกต้องและกว้างขวางยิ่งขึ้น เพราะบุคลากรทางการศึกษาจะเกิดทักษะในการค้นคว้าสิ่งที่ต้องการและสนใจใคร่รู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ จะทำให้ทราบข้อเท็จจริง และสามารถเปรียบเทียบข้อเท็จจริงที่ได้มาว่าเชื่อถือได้หรือไม่

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษาได้เข้าการอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนจัด

ขึ้น เป็นการพัฒนาทางด้านความรู้ นำไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพมากขึ้น…” (5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “…การนำความรู้ใหม่ จากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เช่น การศึกษาดูงาน หรือการประชุมสัมมนาวิชาการ สามารถนำความรู้ใหม่มาบูรณาการพัฒนาการจัดการศึกษาให้เกิดการพัฒนามากขึ้น…” (6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “…บุคลากรทางการศึกษา เมื่อได้รับมอบหมายงานในฝ่ายต่าง ๆ ต้องมีการศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมทั้งเอกสาร ตำราทางวิชาการ ทางเว็บไซต์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จ…” (7 มกราคม 2565)

การสร้างความรู้ใหม่ เป็นกระบวนการที่บุคลากรทางการศึกษา ทีมงานและองค์การได้สร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาได้จากประสบการณ์การศึกษาดูงานและฝึกอบรมจากกลุ่มเครือข่ายเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานหรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “…การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ได้จากบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับการอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนจัดขึ้น…” (5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “…การที่บุคลากรทางการศึกษา ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้รู้ในด้านต่าง ๆ ทั้งจากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เช่น การศึกษาดูงาน หรือการประชุมสัมมนาวิชาการ สามารถนำความรู้ใหม่มาพัฒนาต่อยอดอย่างสม่ำเสมอ…” (6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “…บุคลากรทางการศึกษา มีการศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมทั้งเอกสาร ตำราทางวิชาการ ทางเว็บไซต์ต่าง ๆ และจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นำมารวบรวมเป็นองค์ความรู้ สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้…” (7 มกราคม 2565)

การจัดเก็บความรู้ เป็นการจัดระบบความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้เอื้อต่อการพัฒนาองค์การการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบเอกสารสิ่งพิมพ์เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์บันทึกลงในเว็บไซต์ และการจดบันทึกลงในสมุดเป็นรายบุคคลตามบทบาทหน้าที่ตามประเภทของกิจกรรม

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “…ความรู้ที่ได้มาจากกระบวนการที่หลากหลาย ทั้งทางตรงและทางอ้อม ต้องมีวิธีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ บุคลากรทางการศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกรวดเร็ว …”(5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “การจัดหมวดหมู่และแยกตามประเภทข้อมูล การจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และง่ายต่อการค้นหา จะเกิดประโยชน์ต่อบุคลากรทางการศึกษา…” 6 มกราคม 2565

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “…การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการจัดเก็บความรู้ นำมาจัดทำเป็นคลังความรู้ จัดทำให้เป็นระบบเพื่อการสืบค้นได้ง่าย เช่น ระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์ หรือระบบอินเทอร์เน็ต สามารถให้บริการแก่ผู้ที่สนใจสืบค้นได้ทั้งบุคลากรทางการศึกษาและบุคคลภายนอกได้…” (7 มกราคม 2565)

การนำความรู้ไปใช้ เป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่ได้มาหรือสร้างขึ้นเพื่อสะดวกในการนำกลับมาใช้ใหม่

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาได้เข้าศึกษา สืบค้นความรู้ที่ต้องการ จากคลังความรู้หรือระบบสารสนเทศที่เก็บความรู้เอาไว้ นำความรู้ไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน...” (5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การเผยแพร่งานวิจัย นวัตกรรม สื่อการเรียนการสอน ในเวทีต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนจัดขึ้น ถือเป็นการนำองค์ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เกิดประสิทธิภาพ ได้พัฒนาตนเองและเผยแพร่สู่สายตาของผู้มาเยี่ยมชม ได้รับคำชื่นชม คำแนะนำ เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ดี...” (6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา นำองค์ความรู้ไปใช้พัฒนางาน สร้างสรรค์สื่อ นวัตกรรม และได้นำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงแก้ไข ให้มีประสิทธิภาพ ...”(7 มกราคม 2565)

สรุป การจัดการความรู้เป็นวิธีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อพัฒนาคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และได้สังเคราะห์ตัวแปร ดังนี้ 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ใหม่ 3) การจัดเก็บความรู้ 4) การนำความรู้ไปใช้

องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกรอบและกระบวนการในการพัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาในองค์การมีความรู้ความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งบุคลากรทางการศึกษายังเกิดการพัฒนาศักยภาพด้วย โดยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาในองค์การนั้นอาจทำได้หลายวิธีหรือหลายกระบวนการตั้งแต่การการอบรมและพัฒนาบุคลากร , การสร้างแรงจูงใจ , การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงานและการสร้างคุณค่าของบุคคล ซึ่งส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเช่นการฝึกอบรม การเรียนรู้ทางการศึกษาการพัฒนาพนักงานและการพัฒนาอาชีพ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรและทักษะการปฏิบัติงานที่จะส่งผลให้การพัฒนาทรัพยากรนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ...” (5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหลักการ รูปแบบและวิธีการบริหารที่แตกต่างกันไปในแต่ละสังคมองค์การการสร้างทีมงานและการมีส่วนร่วมการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างคุณค่าและให้ความสำคัญกับบุคลากรนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ...” (6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นการสร้างแรงจูงใจ และสร้างคุณค่าของบุคลากร ...” (7 มกราคม 2565)

การอบรมและการพัฒนาบุคลากร การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ สัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ การสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการมีการจัดทำแผนอัตรากำลังเพื่อสนับสนุนและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน...”(5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนเป็นการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน เช่น การอบรม การประชุมสัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น ความรู้ที่ได้มาสามารถนำมาขยายผล ถ่ายทอดและบูรณาการ นำไปสู้การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง...” (6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษานั้นจำเป็นต้องมีการวางแผนอัตรากำลังไว้ในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ เพื่อการพัฒนาและสนับสนุนบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่โรงเรียนตั้งไว้...”(7 มกราคม 2565)

การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นผลักดันให้บุคลากรทางการศึกษาแสดงพฤติกรรมออกไปเพื่อตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้น เพื่อให้บุคลากรทางการศึกษาแสดงพฤติกรรมในทิศทางบวก ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างแรงจูงใจให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรทางการศึกษาต้องอาศัยแรงจูงใจที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จของสถานศึกษาหรือองค์การ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...บุคลากรทางการศึกษา มีความเสมอภาคในการทำงาน มีความอบอุ่น มีสวัสดิการที่ดี และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี...”(5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน การเข้ารับการอบรม การศึกษาดูงาน ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งและค่าตอบแทนตามความเหมาะสม...”(6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...สร้างวัฒนาธรรมที่ช่วยทำให้บุคลากรมีผลการดำเนินงานที่ดี มีความยุติธรรมมีมาตรฐาน มีความก้าวหน้าในอาชีพการงานจากความสามารถของตนเอง และมีโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น...”(7 มกราคม 2565)

การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน ความพยายามที่จะเข้าใจพฤติกรรมของคนที่ต้องมาปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้องค์การสามารถเรียนรู้ วิเคราะห์ปัญหาและหาทางออกในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...บุคลากรทางการศึกษา ต้องมีความกระตือรือร้นร่วมมือ ร่วมใจ เสียสละ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันมีส่วนร่วมในการเสนอความคิด สร้างการรับรู้ และการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและลำดับขั้นตอนในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร...”(5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...บุคลากรทางการศึกษา มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เอื้อเฟื้อแบ่งปันองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์แก่บุคคลอื่นในองค์กร...” (6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...บุคลากรทางการศึกษา ศึกษา มีเวทีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เช่น รวมตัว ร่วมมือร่วมใจ ร่วมเรียนรู้ การพูดคุย การอภิปราย การระดมสมอง การสนทนากลุ่ม และมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการให้บริการและสิทธิประโยชน์ตามความต้องการของบุคลากรที่...” (7 มกราคม 2565)

การสร้างคุณค่าของบุคลากร การแสดงออกหรือการมีส่วนร่วมในการกระทำการใด ๆ กับกิจกรรมขององค์การ ด้วยความเต็มใจหรือความพึงพอใจ เมื่อเกิดความพึงพอใจก็จะนำไปสู่ความผูกพันกับองค์การ และเกิดการทำงานหรือประโยชน์ต่าง ๆ ให้องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...โรงเรียนกำหนดเป้าหมายของบุคลากรทางการศึกษา การให้อำนาจการตัดสินใจ ตลอดจนความคิดที่หลากหลายของบุคลากรทางการศึกษาในการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารจัดการของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน...” (5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...โรงเรียนมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม...” (6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...โรงเรียนมีวัฒนธรรมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ช่วยสร้างความรักความผูกพันต่อโรงเรียน รวมทั้งการสร้างความไว้วางใจให้แก่ผู้อื่น...” (7 มกราคม 2565)

สรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการพัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น โดยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษา ผู้วิจัยจึงกำหนดให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และได้สังเคราะห์ตัวแปร ดังนี้ 1) การอบรมและพัฒนาบุคลากร 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน และ 4) การสร้างคุณค่าของบุคลากร

องค์ประกอบด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าไปได้ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานการพัฒนาองค์การได้อย่างรอบคอบ สามารถที่จะระดมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การเพื่อนำมากำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน โดยที่ทุก ๆ คนใน

องค์การเข้าใจทิศทางขององค์การ โดยนำศักยภาพที่มีอยู่ในองค์การไปใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้อย่างแท้จริง

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...เป็นกระบวนการพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นนโยบายรัฐบาล นโยบายของจังหวัด นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และความต้องการของชุมชน นำมาจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ...” (5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการวางแนวทางในการพัฒนาการศึกษา โดยศึกษาปัญหาและความต้องการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน...” (6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การทำ SWOT จะทำให้ทราบถึงความต้องการ และสามารถบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ได้...”(7 มกราคม 2565)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการกำหนดเป้าหมายและวิธีการเดินหน้าสู่เป้าหมายที่ผ่านการวิเคราะห์ภาพรวมทั้งภายในและภายนอก องค์ประกอบและปัจจัยตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยการทำ SWOT หรือการวิเคราะห์

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนบุคลากรทางการศึกษา ต้องมีความรู้ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา...” (5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การกำหนดกลยุทธ์ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ภายในโรงเรียน เช่น การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจ เพื่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้...” (6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการสร้างเครื่องมือในการดำเนินงาน เช่น ด้านการเรียนรู้ ต้องมีการค่าเป้าหมายเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน...” (7 มกราคม 2565)

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผนระยะยาวถึงอนาคตภายภาคหน้าเพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค เพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์การที่จำเป็นในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การวางแผนกลยุทธ์ โรงเรียนต้องทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งปัจจัยภายในและภายนอกมาประกอบการวางแผนกลยุทธ์ ...” (5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาทุกคน มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และทบทวนผลการดำเนินงาน...” (6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...โรงเรียน มีการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรม มีความพร้อมด้วยทรัพยากรการเงิน บุคคล และด้วยอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จได้...” (7 มกราคม 2565)

การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ติดตามตรวจสอบการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์และผู้ปฏิบัติงานขององค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินกิจกรรมนั้น ๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การติดตาม ทบทวน ประเมิน ปรับปรุงการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทำให้โรงเรียนมีข้อมูลย้อนกลับไปใช้ในการพัฒนางานต่อไป...”(5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป ต้องสนองค่าเป้าหมายของงานและกับผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะ ๆ...” (6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์โรงเรียนต้องมีการติดตาม ทบทวน ประเมิน ปรับปรุงการปฏิบัติงาน และตอบสนองต่อเป้าหมายของบุคลากรและโรงเรียน...” (7 มกราคม 2565)

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่การดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น งบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโรงเรียนต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดรับกับสถานการณ์ตลอดเวลา มีการปรับปรุงอยู่เสมอภายใต้เงื่อนไขของเวลา และทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์...” (5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การนำกลยุทธ์ของโรงเรียนไปประยุกต์ใช้ด้วยแนวทางและวิธีการที่หลากหลายมีการวิเคราะห์แนวโน้มหรือความเป็นไปได้ของสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์นำไปใช้ในการตัดสินใจในการวางแผนและการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม...” (6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การนำกลยุทธ์ของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติต้องมีการจัดการความรู้และถ่ายทอดเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่กลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งการนำไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและการวางแผนกลยุทธ์สนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเพื่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้...”(7 มกราคม 2565)

สรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการจัดการขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงบริบทขององค์การและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติ ก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยจึงกำหนดให้การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และได้สังเคราะห์ตัวแปร ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ และ 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามรถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การสามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...ผู้นำที่ดีต้องมีทักษะการเป็นผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง กล้าคิด กล้าทำ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ...” (5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “ผู้นำองค์กรจะต้องแสดงออกให้ผู้ตามได้เห็นความรู้ความสามารถในการบริหารงานความสามารถในการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาให้ดีขึ้นและเกิดผลดีแก่นักเรียน ครู ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนได้เสีย มีความพึงพอใจ...” (6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ศึกษา ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดความเสี่ยง สร้างความมั่นใจตระหนักถึงความเจริญก้าวหน้าทั้งต่อองค์กร ต่อตัวเอง เพื่อนร่วมงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องให้ได้รับผลดีมากกว่าผลเสีย...” (7 มกราคม 2565)

การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพลังที่ทุกคนใช้ในการผลักดันตนเอง ไม่ว่าจะเป็นจากความคิดหรือการกระทำ เพื่อให้เราเดินไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีแนวคิดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีแนวโน้มเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สามารถจูงใจให้บุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด...” (5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นต้นแบบที่ดีด้านความมีคุณธรรม จริยธรรม ความกล้าหาญ ความอดทนและความแน่วแน่เด็ดเดี่ยวมีนโยบายให้การยกย่อง เชิดชูบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานสำเร็จดีเด่นอย่างต่อเนื่อง...” (6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีการกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษาปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงานสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทุ่มเทและมีความกระตือรือร้นในงานที่ได้รับมอบหมาย...”(7 ม.ค. 2565)

การสื่อสาร เป็นกระบวนการสำหรับการติดต่อ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร รูปแบบอย่างง่ายของสาร คือ จะต้องส่งจากผู้ส่งสารหรืออุปกรณ์เข้ารหัส ไปยังผู้รับสารหรืออุปกรณ์ถอดรหัส อาจอยู่ในรูปแบบของท่าทางสัญลักษณ์ บางอย่างอยู่ในรูปแบบของภาษา การสื่อสารเกิดจากความต้องการที่คนจะส่งข้อมูลหากัน

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การติดต่อการสื่อสาร และการใช้ภาษาท่าทางในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานและผู้ที่มาติดต่อราชการได้อย่างเหมาะสมด้วยความจริงใจและเป็นมิตรไมตรีที่ดีต่อกัน...”(5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การใช้รูปแบบการสื่อสารที่เอื้ออำนวยให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถตอบโต้ได้ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาสอบถามข้อสงสัย และแสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้...” (6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับบุคลากรทางการศึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจัดให้มีการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปกำหนดนโยบายการพัฒนาโรงเรียน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม...” (7 มกราคม 2565)

การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เป็นของตัวเอง สามารถคาดคะเนทิศทางขององค์การ ทั้งในระยะสั้นระยะยาว พร้อมวางแผนเพื่อแก้ปัญหา และผลักดันให้องค์การดำเนินไปสู่อนาคตที่สดใส สังเกตได้จากการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาหรือริเริ่มสิ่งใหม่ๆที่ไม่มีใครปฏิบัติมาก่อน

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...ผู้อำนวยการโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน...”(5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถถ่ายทอด ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ให้บุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องเข้าใจเหตุผลและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและสร้างสรรค์...” (6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...ผู้อำนวยการโรงเรียน ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาโรงเรียนให้ทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้โรงเรียนมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้...”(7 มกราคม 2565)

ความคิดสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการคิดที่ให้ผลการคิดที่เป็น สิ่งแปลกใหม่ มีคุณค่า มีประโยชน์ ผลการคิดอาจออกมาในรูปของประดิษฐ์กรรมใหม่ แนวทางใหม่ การแก้ปัญหาแบบใหม่ ทางเลือกใหม่

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นผู้ที่คิดใคร่ควรก่อนที่จะพูดออกไปโดยการสังเกตถึงผลกระทบจากการพูดแต่ละครั้ง และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุมแม้ว่าความคิดนั้นจะไม่ตรงกับความคิดเห็นของผู้อื่น...”(5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...ผู้อำนวยการโรงเรียน พยายามกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษา มีความคิดอย่างอิสระนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆที่สร้างสรรค์ด้วยความพากเพียร...” (6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นผู้นำความรู้ นวัตกรรม สามารถแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์...”(7 มกราคม 2565)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำ และผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย หมายถึง บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่นดังนี้ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การสื่อสาร 3) การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และ 4) ความคิดสร้างสรรค์

องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การใช้เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้ครูบุคลากรในสถานศึกษาเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...โรงเรียนได้เตรียมการพัฒนาด้านเทคโนโลยี เช่นสัญญาณอินเตอร์ให้ครอบคลุม และมีการนำเคเบิ้ลใยแก้วมาใช้ภายในโรงเรียน และใช้ DLTV และ DLIT เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนของครู ...” (5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การจัดอบรมบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีในการศึกษาค้นคว้า ความรู้ใหม่มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ...” (6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการจัดเก็บความรู้ นำมาจัดทำเป็นคลังความรู้ จัดทำให้เป็นระบบเพื่อการสืบค้นได้ง่าย เช่น ระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์ หรือระบบอินเทอร์เน็ต สามารถให้บริการแก่ผู้ที่สนใจสืบค้นได้ทั้งบุคลากรทางการศึกษาและบุคคลภายนอกได้...”(7 มกราคม 2565)

เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ เป็นการประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา แบบในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย การสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาแหล่งการเรียนรู้มาจัดการความรู้สู่เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีระบบ ระเบียบเป็นหมวดหมู่ ศึกษาค้นคว้าได้ง่าย เป็นองค์ความรู้ใหม่ เชื่อถือได้ และทันเหตุการณ์

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษาต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญและการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น...” (5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...โรงเรียนให้การสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้...” (6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...โรงเรียนมีระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่ที่ถูกต้องเชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ อย่างเป็นความลับและปลอดภัย...” (7 มกราคม 2565)

เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการทำงาน ไม่มีข้อจำกัดในด้านสถานที่ การสอนโดยใช้ระบบสารสนเทศจะจัดการเรียนรู้ได้ตามความแตกต่างของผู้เรียน ระบบการเรียนรู้ที่ใช้ในด้านการศึกษามีหลาหลายระบบ เช่น E - learning , e – Book, e – Library และe - Classroom

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “โรงเรียนต้องจัดหาโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปต่าง ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อการเรียนรู้และติดตามผลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้...” (5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...โรงเรียนต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการเรียนรู้ เช่น E-mail, Webboard, Blog เป็นต้น...” (6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...โรงเรียนต้องมีศูนย์การเรียนรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บริการแก่บุคลากรทางการศึกษา ชุมชน และเครือข่ายการเรียนรู้และส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ...” (7 มกราคม 2565)

เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการที่กลุ่มคนมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันมารวมตัวกันและแลกเปรียบเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครือข่าย เพื่อร่วมกันสร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ องค์ประกอบหลักที่สำคัญๆ ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...โรงเรียนมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษา ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในด้านการสื่อสารมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีร่วมกัน...”(5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...โรงเรียนได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการสร้างแหล่งเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน และบุคลากรทางการศึกษาสามารถเข้าถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้สะดวก...” (6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...โรงเรียนมีการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษา สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้...” (7 มกราคม 2565)

เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเพิ่มพูนความรู้ เป็นการใช้เทคโนโลยีพัฒนากระบวนการทางปัญญา ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยทำระบบข้อมูลสารสนเทศ มีระบบซอฟแวร์ที่ช่วยในการบันทึกข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยผ่าน ระบบ E– mail, Line , Internet การ

ฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสานมาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด พัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรในองค์การ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...โรงเรียนต้องส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาเพิ่มพูนความรู้และแสวงหาโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมทางการศึกษาอยู่ตลอดเวลา...” (5 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...โรงเรียนต้องส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษามีวิธีการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ในการพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์งานอย่างต่อเนื่อง มีการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม ต่อการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้...” (6 มกราคม 2565)

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “...โรงเรียนต้องส่งเสริมบุคลากรทางการศึกษาประยุกต์ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ สื่อ เทคนิค วิธีการ เครื่องมือทันสมัย มีระบบซอฟท์แวร์ที่ช่วยในการเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ...” (7 มกราคม 2565)

สรุปได้ว่า ในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งสังคมการเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อบุคคล ต่อสังคมและองค์การ ซึ่งเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้โดยผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเรียนรู้ขององค์การต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารสนเทศและการเผยแพร่ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม จะช่วยให้การปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้เป็นอย่างรวดเร็วทั่วถึง และส่งเสริมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดให้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่นดังนี้ 1) เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ 2) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 3) เทคโนโลยีเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) เทคโนโลยีเพื่อการเพิ่มพูนความรู้

3. การประเมินเชิงปริมาณของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่เป็นต้นแบบ (Prototype) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน ดังนี้

ผลการประเมินเชิงปริมาณของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่เป็นต้นแบบ (Prototype) ของรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญและตอบแบบสัมภาษณ์รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ดังนี้

ตารางที่ 4.36 ผลการประเมินเชิงปริมาณความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการและเหตุผล							
1.1	ความชัดเจนของหลักการ	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
1.2	ความสำคัญของหลักการ	4.56	0.53	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
1.3	การนำไปใช้	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์							
2.1	โมเดลการวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง และมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
2.2	รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น มีความเหมาะสมและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด

ตารางที่ 4.36 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
3. เนื้อหาสาระ							
3.1	มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.56	0.53	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
3.2	มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบ	4.56	0.53	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
3.3	มีความสอดคล้องกับตัวบ่งชี้	4.56	0.53	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
3.4	มีความสอดคล้องกับโมเดลความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	4.56	0.53	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
3.5	ระยะเวลาในการพัฒนา	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
4. วิธีการพัฒนา							
4.1	ศึกษาเอกสาร บทความ หนังสือ วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4.56	0.53	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
4.2	การสัมภาษณ์และสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ	4.56	0.53	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
4.3	การศึกษาโรงเรียน Best Practice โรงเรียนเทศบาลวัดกลาง เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด

ตารางที่ 4.36 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
4.4	การศึกษาโรงเรียน Best Practice โรงเรียนเทศบาลสวนสนุก เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
4.5	การศึกษาโรงเรียน Best Practice โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนชัย เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
5. ขั้นตอนดำเนินการ							
5.1	ขั้นวางแผน (Plan)	4.56	0.53	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
5.2	ขั้นดำเนินการ (Do)	4.67	0.50	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
5.3	ขั้นตรวจสอบ (Check)	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
5.4	ขั้นปรับปรุงและพัฒนา (Act)	4.56	0.53	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
6. การวัดและประเมินผล							
6.1	การประเมินเชิงคุณภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	4.56	0.53	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
6.2	การประเมินเชิงปริมาณความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
โดยรวม		**4.61**	**0.52**	**มากที่สุด**	**4.63**	**0.51**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 4.36 ผลการประเมินเชิงปริมาณของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่เป็นต้นแบบ (Prototype) ของรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน ดังนี้

1. หลักการและเหตุผล

1.1 ความชัดเจนของหลักการ มีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) และมีค่าความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) อยู่ในระดับ มากที่สุด

1.2 ความสำคัญของหลักการ มีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) และมีค่าความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) อยู่ในระดับ มากที่สุด

1.3 การนำไปใช้ มีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) และมีค่าความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) อยู่ในระดับ มากที่สุด

2. วัตถุประสงค์

2.1 โมเดลการวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง และมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) และมีค่าความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) อยู่ในระดับมากที่สุด

2.2 รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น มีความเหมาะสม และผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน มีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) และมีค่าความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) อยู่ในระดับมากที่สุด

3. เนื้อหาสาระ

3.1 ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ มีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) และมีค่าความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) อยู่ในระดับ มากที่สุด

3.2 ความสอดคล้องกับองค์ประกอบ มีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) และมีค่าความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) อยู่ในระดับ มากที่สุด

3.3 ความสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) และมีค่าความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) อยู่ในระดับ มากที่สุด

3.4 ความสอดคล้องกับโมเดลความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) และมีค่าความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) อยู่ในระดับ มากที่สุด

3.5 ระยะเวลาในการพัฒนา มีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) และมีค่าความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) อยู่ในระดับ มากที่สุด

4. วิธีการพัฒนา

4.1 ศึกษาเอกสาร บทความ หนังสือ วิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) และมีค่าความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) อยู่ในระดับ มากที่สุด

4.2 การสัมภาษณ์และสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) และมีค่าความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) อยู่ในระดับ มากที่สุด

4.3 การศึกษาโรงเรียน Best Practice โรงเรียนเทศบาลวัดกลาง เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น มีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) และมีค่าความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) อยู่ในระดับ มากที่สุด

4.4 การศึกษาโรงเรียน Best Practice โรงเรียนเทศบาลสวนสนุก เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น มีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) และมีค่าความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.67**,** S.D. = 0.50) อยู่ในระดับ มากที่สุด

4.5 การศึกษาโรงเรียน Best Practice โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนชัย เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น มีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) และมีค่าความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) อยู่ในระดับ มากที่สุด

5. ขั้นตอนดำเนินการ

5.1 ขั้นวางแผน (Plan) มีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) และมีค่าความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) อยู่ในระดับ มากที่สุด

5.2 ขั้นดำเนินการ (Do) มีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.67 S.D. = 0.50) และมีค่าความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.56 S.D. = 0.53) อยู่ในระดับ มากที่สุด

5.3 ขั้นตรวจสอบ (Check) มีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) และมีค่าความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) อยู่ในระดับ มากที่สุด

5.4 ขั้นปรับปรุงและพัฒนา (Act) มีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) และมีค่าความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) อยู่ในระดับ มากที่สุด

6. การวัดและประเมินผล

6.1 การประเมินเชิงคุณภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.56, S.D. = 0.53) และมีค่าความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.67**,** S.D. = 0.50) อยู่ในระดับ มากที่สุด

6.2 การประเมินเชิงปริมาณความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความเหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) และมีค่าความเป็นไปได้ ($\overline{X}$ = 4.67, S.D. = 0.50) อยู่ในระดับ มากที่สุด และมีความเหมาะสมรวม ($\overline{X}$ = 4.62, S.D. = 0.52) และมีค่าความเป็นไปได้รวม ($\overline{X}$ = 4.63, S.D. = 0.51) อยู่ในระดับ มากที่สุด

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัย รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องและกลมกลืนของโมเดลการวัดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3) เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย 3 ฉบับ คือ 1) แบบสัมภาษณ์เพื่อหาตัวบ่งชี้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น 2) แบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) มีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับแบบลิเคอร์ท และ 3) แบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาและเสริมสร้างรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนาเพื่อการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity: R^2) โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และแบบสัมภาษณ์ เพื่อประเมินความเหมาะสมของแนวทางการนำรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไปพัฒนาและเสริมสร้างโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยการประเมินจากการสัมภาษณ์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เพื่อการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1 สรุปผล

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น พบว่า

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าบุคลากรทางการศึกษาสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 274 คน คิดเป็นร้อยละ 52.69 เป็นเพศชาย จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 47.31

เมื่อจำแนกตามตำแหน่งปัจจุบันพบว่า ส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งครูผู้สอน จำนวน 486 คน คิดเป็นร้อยละ 93.46 ตำแหน่งผู้บริหาร จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 6.54

เมื่อจำแนกตามอายุพบว่า อายุ 31–40 ปีมากที่สุด จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 44.23 รองลงมา คือ อายุ 41–50 ปี จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 38.85 อายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 10.77 และอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 32 คนคิดเป็นร้อยละ 6.15 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดพบว่า ระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 380 คน คิดเป็นร้อยละ 73.08 รองลงมา คือ ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 25.38 ระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 1.54 ตามลำดับ

เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานพบว่ามีประสบการณ์การทำงาน 10-20 ปีมากที่สุดจำนวน 296 คน คิดเป็นร้อยละ 56.92 รองลงมา คือมีประสบการณ์การทำงาน 21-30 ปี จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 26.92 มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 12.31 และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 3.85 ตามลำดับ

5.1.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น พบว่า

1) องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.29, S.D.= 0.62) เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้เป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การแสวงหาความรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.35, S.D.= 0.61) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ การนำความรู้ไปใช้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.33, S.D.= 0.63) รองลงมาคือ การจัดเก็บความรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.26, S.D.= 0.64) และอันดับสุดท้ายคือ การสร้างความรู้ใหม่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.23, S.D.= 0.63)

2) องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.36, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การสร้างแรงจูงใจมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.39, S.D. = 0.65) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ การอบรมและการพัฒนาบุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.38, S.D. = 0.65) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน มีความคิดเห็นอยู่ใน

ระดับมาก($\overline{X}$ = 4.36, S.D. = 0.58) และอันดับสุดท้ายคือ การสร้างคุณค่าของบุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31, S.D. = 0.59)

3) องค์ประกอบด้านการจัดการเชิงกลยุทธ พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น องค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.35, S.D. = 0.62) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ การกำหนดกลยุทธ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.34, S.D. = 0.59) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ การวางแผนกลยุทธ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.32, S.D. = 0.59) และอันดับสุดท้ายคือ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.25, S.D. = 0.59)

4) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่นองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.36, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความคิดสร้างสรรค์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.41, S.D. = 0.58) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40, S.D. = 0.69) และอันดับสุดท้ายคือ การสื่อสาร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31, S.D. = 0.65) และการมีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31, S.D. = 0.67)

5) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น องค์ประกอบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.45, S.D. = 0.56) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเพิ่มพูนความรู้มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.41, S.D. = 0.57) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40, S.D. = 0.52) และอันดับสุดท้ายคือ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.35, S.D. = 0.60)

5.1.3 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิด หลักการ ทฤษฎี จากโรงเรียนที่เป็น Best Practice ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น พบว่า

1) โรงเรียนเทศบาลวัดกลาง สังกัดสำนักการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูล แนวคิด หลักการ ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบห้องเรียนขอบฟ้ากว้าง แนวคิด “ห้องเรียนขอบฟ้ากว้าง” ดำเนินการโดยการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน ครู จัดอบรมเชิงปฏิบัติการศักยภาพครูในการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษในโรงเรียน ศึกษาดูงานโรงเรียนตัวอย่างในการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษในโรงเรียน และประชุมคณะครูทั้งโรงเรียนเพื่อวางแผนพัฒนาศักยภาพครูในการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษในโรงเรียน ติดตามและประเมินผลการพัฒนาศักยภาพครูในการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษห้องเรียนขอบฟ้ากว้าง พบว่า ความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพครูในการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษ

ห้องเรียนขอบฟ้ากว้าง คือ การใช้แบบคัดกรองเด็กพิเศษ และการวัดและประเมินผลสำหรับเด็กพิเศษมีความสำเร็จมากที่สุด ส่วนการใช้สื่อการเรียนการสอน การเขียนแผนการสอนเฉพาะบุคคล พฤติกรรมของเด็กพิเศษ การจัดทำแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจในการพัฒนาศักยภาพครูในการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษห้องเรียนขอบฟ้ากว้าง อยู่ในระดับมาก และพบว่า ห้องเรียนขอบฟ้ากว้าง โรงเรียนเทศบาลวัดกลาง สำนักการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น เป็น Best Practice และได้รับโล่ “รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศ ด้านการลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ประจำปี 2565” จากสถาบันพระปกเกล้า ภายใต้การจัดงานการประชุมวิชาการสถาบันพระปกเกล้า ครั้งที่ 24

2) โรงเรียนเทศบาลสวนสนุก สำนักการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูล แนวคิด หลักการ ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครูผู้รับผิดชอบห้องเรียนสองภาษา (English Program) มีขั้นตอนการดำเนินงานตามขั้นตอน PDCAA ได้แก่ P = การวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมาย, D = การนำแผนไปใช้โดยการดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามแผน, C = การติดตามประเมินผล, A = ขั้นปรับปรุงและพัฒนา, A = การนำเสนอผลการดำเนินงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินการ นักเรียนในโครงการได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ ทักษะความสามารถการสื่อสารภาษาอังกฤษมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ มีศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลกได้และมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างองค์ความรู้และแสวงหาความรู้ได้อย่างชาญฉลาดและรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อก้าวสู่ความเป็นพลโลก (World Citizen) ห้องเรียนสองภาษา มุ่งพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศและก้าวสู่ความเป็นสากลอย่างเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล ครูอาจารย์และบุคลากรของโรงเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โรงเรียนได้พัฒนาคุณภาพการศึกษาเต็มตามศักยภาพโดย เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O -NET) คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สายชั้นสองภาษาระดับประเทศ คะแนนเฉลี่ย 50.38 และสูงขึ้นทุกปีการศึกษา

3) โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนชัย สำนักการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูล แนวคิด หลักการ ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครูผู้รับผิดชอบการพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการท้องถิ่นศึกษา ให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีขั้นตอนการดำเนินงานตามขั้นตอน PDCA พบว่า ผลการดำเนินงานจากการพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการท้องถิ่นศึกษา ให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเทศบาลบ้านโนนชัย มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ตามหลักการดำเนินงานเชิงปฏิบัติการ พบว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการท้องถิ่นศึกษา ให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนชัย สำนักการศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น เป็น Best Practice โดยใช้ระบบโค้ชดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ครูมีมาตรฐานการศึกษาเกิดผลดีต่อคุณภาพการจัดการศึกษา ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะในการคิด ทั้งการคิดสร้างสรรค์ การคิดในเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา ตลอดจนทักษะในการ

สื่อสารและการทำงานเป็นทีม ทักษะความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้สื่อและเทคโนโลยีตลอดจนทักษะชีวิตและการทำงาน เป็นต้น มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามค่านิยม 5+1 คือ มีวินัย อดทน รับผิดชอบ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ กตัญญู และสำนึกรักท้องถิ่น พร้อมกับมีอัตลักษณ์ คือ นักเรียนต้องกินเป็น และอยู่เป็นแบบโรงเรียนวิถีชุมชนท้องถิ่น และสถานศึกษาได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนเป็นฐานแห่งการเรียนรู้ และเป็นโรงเรียนแบบอย่างด้านการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการท้องถิ่นศึกษาในระดับเทศบาลนครขอนแก่น เพื่อให้แก่สถานศึกษาอื่นมาแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และศึกษาดูงานได้ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นทุกปีการศึกษา

ระยะที่ 2 การตรวจสอบโมเดล (Model) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น มีการดำเนินการดังนี้

5.2.1 วิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น พบว่า

1) องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.29, S.D.= 0.62) เมื่อพิจารณาตัวบ่งชี้เป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การแสวงหาความรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.35, S.D.= 0.61) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ การนำความรู้ไปใช้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.33, S.D.= 0.63) รองลงมาคือ การจัดเก็บความรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.26, S.D.= 0.64) และอันดับสุดท้ายคือ การสร้างความรู้ใหม่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.23, S.D.= 0.63)

2) องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.36, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การสร้างแรงจูงใจมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.39, S.D. = 0.65) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ การอบรมและการพัฒนาบุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.38, S.D. = 0.65) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.36, S.D. = 0.58) และอันดับสุดท้ายคือ การสร้างคุณค่าของบุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31, S.D. = 0.59)

3) องค์ประกอบด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.35, S.D. = 0.62) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ การกำหนดกลยุทธ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.34, S.D. = 0.59) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ การวางแผนกลยุทธ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.32, S.D. = 0.59) และอันดับสุดท้ายคือ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.25, S.D. = 0.59)

4) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.36, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความคิดสร้างสรรค์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.41, S.D. = 0.58) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40, S.D. = 0.69) และอันดับสุดท้ายคือ การ

สื่อสาร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31, S.D. = 0.65) และการมีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.31, S.D. = 0.67)

5) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.45, S.D. = 0.56) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเพิ่มพูนความรู้มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.41, S.D. = 0.57) ค่าเฉลี่ยรองลงมาคือเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.40, S.D. = 0.52) และอันดับสุดท้ายคือ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.35, S.D. = 0.60)

5.2.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้สถิติ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่ามากกว่า 0.50 (KMO>0.50) จากผลการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ 0.870 แสดงว่าเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบในระดับดีมาก แสดงว่า ตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันในขนาดที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ และเมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติด้วย Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าเมตริกสหสัมพันธ์เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ ข้อมูลมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องและกลมกลืนของโมเดล (Model) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ พบว่า พบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการความรู้ปรากฏว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) ของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading)เรียงลำดับจากค่ามากไปน้อย ได้แก่ การนำความรู้ไปใช้ (0.921) การจัดเก็บความรู้ (0.919) การสร้างความรู้ใหม่ (0.866) การแสวงหาความรู้ (0.849) และโมเดลมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ซึ่งเป็นตามเกณฑ์ประกอบด้วย χ^2= 3.483, df = 2, χ^2/df = 1.741, P-Value = 0.0620, CFI = 0.999, TLI = 0.994, RMSEA = 0.031, SRMR = 0.004 และมีค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:R^2) อยู่ระหว่าง 0.720 - 0.848 ซึ่งเป็นตามเกณฑ์ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 อยู่ในเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้สรุปได้ว่าโดยภาพรวม (Overall) ขององค์ประกอบโมเดลการจัดการความรู้ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีความเหมาะสมในการนำไปใช้วัดการจัดการความรู้ได้

องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ปรากฏว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) ของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) เรียงลำดับจากค่ามากไปน้อย ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ (0.909) การอบรมและพัฒนาบุคลากร (0.875) การส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน (0.868) การสร้างคุณค่าของบุคลากร (0.854) ซึ่งเป็นตามเกณฑ์ และโมเดลมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ประกอบด้วย χ^2= 6.409, df = 6, χ^2/df =

1.068, P-Value = 0.091, CFI = 0.998, TLI = 0.986, RMSEA = 0.031, SRMR = 0.003 ซึ่งเป็นตามเกณฑ์ และมีค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:R^2)อยู่ระหว่าง 0.729 - 0.827 เป็นไปตามเกณฑ์และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 อยู่ในเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ สรุปได้ว่าโดยภาพรวม (Overall) ขององค์ประกอบโมเดลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความเหมาะสมในการนำไปใช้วัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้

องค์ประกอบด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการเชิงกลยุทธ์ปรากฏว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) ของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) เรียงลำดับจากค่ามากไปน้อย ได้แก่ การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ (0.919) การวางแผนกลยุทธ์ (0.843) การกำหนดกลยุทธ์ (0.787) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (0.618) ซึ่งเป็นตามเกณฑ์และโมเดลมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ตามเกณฑ์ประกอบด้วย χ^2= 2.823, df = 2, χ^2/df = 1.411, P-Value = 0.092, CFI = 0.999, TLI = 0.993, RMSEA = 0.053, SRMR = 0.008 ซึ่งเป็นตามเกณฑ์ และมีค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:R^2) อยู่ระหว่าง 0.382 - 0.844 ซึ่งเป็นตามเกณฑ์ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 อยู่ในเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ สรุปได้ว่าโดยภาพรวม (Overall) ขององค์ประกอบโมเดลการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความเหมาะสมในการนำไปใช้วัดการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปรากฏว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) ของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัว มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) เรียงลำดับจากค่ามากไปน้อย ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (0.909) การสร้างแรงบันดาลใจ (0.865) ความคิดสร้างสรรค์ (0.824) การสื่อสาร (0.809) เมื่อพิจารณาโมเดลการวัดประสิทธิผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปรากฏว่าโมเดลมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ประกอบด้วย χ^2= 8.652, df = 5, χ^2/df = 1.730, P-Value = 0.0948, CFI = 0.997, TLI = 0.979, RMSEA = 0.033, SRMR = 0.006 แสดงว่าค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) อยู่ในเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ และค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.484 – 0.956 ซึ่งเป็นตามเกณฑ์และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 แสดงว่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:R^2) อยู่ในเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ สรุปได้ว่าโดยภาพรวม (Overall) ขององค์ประกอบโมเดลการวัดประสิทธิผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของเทคโนโลยีสารสนเทศปรากฏว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) ของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัว มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) เรียงลำดับจากค่ามากไปน้อย ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (0.962) การเพิ่มพูนความรู้ (0.946) การเรียนรู้ (0.817) และการจัดการความรู้ (0.708) เมื่อพิจารณาโมเดลการวัดประสิทธิผลเทคโนโลยีสารสนเทศปรากฏว่าโมเดลมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ประกอบด้วย χ^2= 13.733, df = 7, χ^2/ df = 1.962, P-Value = 0.1640, CFI = 0.995, TLI = 0.970, RMSEA = 0.036, SRMR = 0.006 แสดงว่าค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) อยู่ในเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้

และค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.615 - 0.778 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 แสดงว่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:R^2) อยู่ในเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ สรุปได้ว่าโดยภาพรวม (Overall) ขององค์ประกอบโมเดลการวัดประสิทธิผลเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความเหมาะสมในการนำไปใช้วัดประสิทธิผลเทคโนโลยีสารสนเทศได้

3. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องและกลมกลืนของโมเดล (Model) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่นโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 2 (Confirmatory Factor Analysis: CFA) พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ (Chi-Square : χ^2) เท่ากับ 36.408 ไม่มีนัยสำคัญ ค่า df เท่ากับ 19 เมื่อพิจารณาค่า χ^2/df เท่ากับ 1.916 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ คือ ต่ำกว่า 2 นอกจากนี้ ยังพบว่าค่า Value เท่ากับ 0.0957 ค่า P-Value เท่ากับ 0.0957 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.0987 ค่า TLI เท่ากับ 0.977 ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ RMSEA = 0.004 และค่า SRMR เท่ากับ 0.004 *P<.01, (χ^2=36.408, df=19, χ^2/df=1.916<2, P-Value = 0.0957, CFI = 0.0987, TLI = 0.977, RMSEA = 0.004, SRMR = 0.004 *P<.01) เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ระยะที่ 3 การสร้างและพัฒนารูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA)

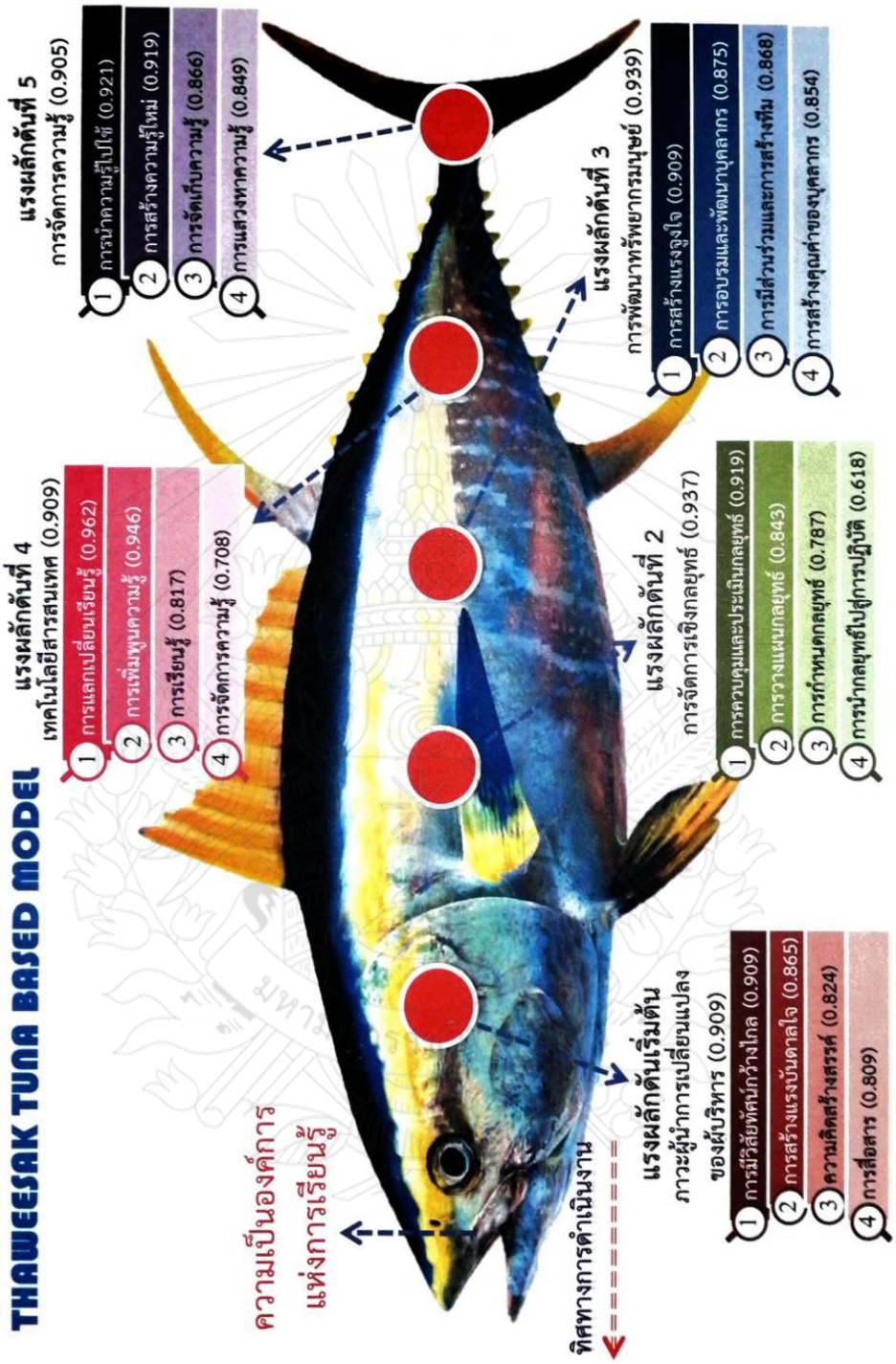
1. รูปแบบที่เป็นต้นแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

รูปแบบ Thaweesak Tuna Based Model เป็นโมเดล ที่มีลักษณะที่ไม่สลับซับซ้อนที่เปรียบการจัดการความรู้ เหมือนกับปลาทูน่า ตัวหนึ่ง มี 3 ส่วนหลักของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วยส่วนหัว ส่วนลำตัว และส่วนหาง แต่ละส่วนมีหน้าที่แตกต่างกันออกไป ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge, 1990) และประพนธ์ ผาสุขยืด (2547) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่สร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันดังต่อไปนี้

1. ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision : KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย คือ เป้าหมาย วิสัยทัศน์หรือทิศทางของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนที่กำลังมองว่าจะไปทางไหน มองหาเส้นทางที่เดินทางไป แล้วคิดวิเคราะห์ว่า จุดหมายอยู่ที่ไหนต้องว่ายแบบใดไปในเส้นทางไหน และไปอย่างไร ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คอยสอดส่องดูแล คอยแนะนำ กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงบันดาลใจ มีความคิดสร้างสรรค์ และการสื่อสาร

2. ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing : KS) หมายถึง เป็นส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน เป็นกระบวนการที่คนเราจะแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่ไปให้ผู้อื่น ต้องอาศัยความผูกพัน การเป็นมิตร ความสนิทคิดเชื้อ ความไว้วางใจ ความห่วงใยต่อกันและกัน บุคคลที่สำคัญในการส่งเสริมให้เกิด “ตัวปลา” ที่ทรงพลัง “ตัวปลา” มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยกระตุ้นให้ “หัวปลา” มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัว “หัวปลา” พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยายกาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้และเกิดนวัตกรรม จึงต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการสร้างแรงจูงใจ การอบรมและพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน และการสร้างคุณค่าของบุคลากร

3. ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets : KA) หมายถึง เป็นส่วนการจดบันทึก คือ องค์ความรู้ที่องค์การได้เก็บสะสมไว้เป็นคลังความรู้ มีการนำความรู้ไปใช้ การสร้างความรู้ใหม่ มีการการจัดเก็บความรู้ และแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ในส่วนนี้ต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเพิ่มพูนความรู้ การเรียนรู้ ให้เกิดความพร้อมในการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้



ภาพที่ 5.1 Thaweesak Tuna Based Model

2. การประเมินเชิงคุณภาพและความเหมาะสมของรูปแบบที่เป็นต้นแบบ (Prototype) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยผู้เชี่ยวชาญ (Verify Experts) จำนวน 9 ท่าน

ผลการตอบแบบสัมภาษณ์ รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบหลัก ด้านการจัดการความรู้ เป็นวิธีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อพัฒนาคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ใหม่ 3) การจัดเก็บความรู้ 4) การนำความรู้ไปใช้, องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการพัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น โดยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การอบรมและพัฒนาบุคลากร 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน และ 4) การสร้างคุณค่าของบุคลากร , องค์ประกอบด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการจัดการขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงบริบทขององค์การและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติ ก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ และ4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ, องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย หมายถึง บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น และมีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การสื่อสาร 3) การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และ 4) ความคิดสร้างสรรค์ , องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งสังคมการเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อบุคคล ต่อสังคมและองค์การ ซึ่งเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้โดยผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเรียนรู้ขององค์การต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารสนเทศและการเผยแพร่ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม จะช่วยให้การปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้เป็นอย่างรวดเร็วทั่วถึง และส่งเสริมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ 2) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ4) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเพิ่มพูนความรู้

3. การประเมินเชิงปริมาณของความเหมาะสมของรูปแบบที่เป็นต้นแบบ (Prototype) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน

ผลการประเมินเชิงปริมาณของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่เป็นต้นแบบ (Prototype) ของรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญและตอบแบบสัมภาษณ์รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น พบว่า ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.62 และ 4.64 ตามลำดับ

5.2 อภิปรายผล

ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัย เรื่องรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ดังต่อไปนี้

5.2.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นทุกตัวมีค่าเฉลี่ยผ่านเกณฑ์ คือค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า 4.00 แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบทั้ง 5 คือ องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ คือ (1.1) การแสวงหาความรู้ (1.2) การสร้างความรู้ใหม่ (1.3) การจัดเก็บความรู้ และ (1.4) การนำความรู้ไปใช้ องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ คือ (2.1) การอบรมและพัฒนาบุคลากร (2.2) การสร้างแรงจูงใจ (2.3) การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน และ (2.4) การสร้างคุณค่าของบุคลากร องค์ประกอบด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ คือ (3.1) การกำหนดกลยุทธ์ (3.2) การวางแผนกลยุทธ์ (3.3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ (3.4) การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ คือ (4.1) การสร้างแรงบันดาลใจ (4.2) การสื่อสาร (4.3) การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และ (4.4) ความคิดสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 5 ตัวบ่งชี้ คือ (5.1) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ (5.2) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (5.3) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (5.4) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเพิ่มพูนความรู้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยรวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยหลายขั้นตอน เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการศึกษาโรงเรียนดีเด่นแล้วนำข้อมูลมาร่างตัวบ่งชี้ สร้างแบบสอบถามเพื่อหาคุณภาพตัวบ่งชี้รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ให้ผู้เชี่ยวชาญ 9 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมและความ

สอดคล้องของเครื่องมือการวิจัย เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Content Validity Index : CVI) อยู่ระหว่าง 0.99 – 1.00 จึงถือว่าตัวบ่งชี้ใช้ได้ทุกตัว สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดการความรู้ (3.66) 2) ด้านความรอบรู้แห่งตน (3.60) 3) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (3.60) 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม (3.56) และ5) ด้านการใช้เทคโนโลยี (3.51) และด้านที่มีค่าเฉลี่อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (3.39) และด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3.33) ตามลำดับ 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละ 69.3 (R^2 = 0.693) เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่ามีตัวแปร 5 ตัวแปร ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (β = .251) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (β = .228) วิสัยทัศน์ (β = .165) โครงสร้างที่เหมาะสม (β =.163) และบรรยากาศที่สนับสนุน (β =.157) ตามลำดับ รวมถึงงานวิจัยของ สมพิส หาญมนตรี (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับระดับคุณภาพ ผู้เรียนของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ตัวแปรอิสระของความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้มีความสัมพันธ์กับระดับคุณภาพ ผู้เรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 2)ปัจจัยของความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาที่มีต่อคุณภาพ ผู้เรียน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่ม ตัวแปรอิสระอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถสร้างสมการทำนายเชิงเส้นตรงได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์ถดถอย เชิงพหุคุณ สามารถคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้ตัวแปรอิสระที่สามารถทำนาย ปัจจัยของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนคือ ปัจจัยด้านระบบ องค์ความรู้ (X4) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยี (X5) ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ตัวแปรนี้ส่งผลต่อ คุณภาพผู้เรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) = 0.424 โดยรวมได้ร้อยละ 42.40 3. ตัวแปรพยากรณ์หรือปัจจัยแต่ละด้านของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนนั้นปรากฏว่า ตัวแปรปัจจัยด้านระบบองค์ความรู้ (X4) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยี (X5) มีความสัมพันธ์ทางบวกและส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถนำมาสร้างสมการพยากรณ์ได้จึงคำนวณหาค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนน จากสมการถดถอยแสดงว่า เมื่อค่า X4 เพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะส่งผลให้ค่า y เพิ่มขึ้น 158 หน่วย โดยพบว่าคะแนนดิบจะมีค่าเท่ากับ 1.944 คะแนน กล่าวคือเมื่อค่าปัจจัยด้านระบบ องค์ความรู้ (X4) เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะส่งผลให้ค่าคะแนนดิบเพิ่มขึ้น 158 หน่วย และเมื่อปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยี (X5) เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย

จะส่งผลให้ค่าคะแนนดิบเพิ่มขึ้น 164 หน่วย นอกจากนี้ พิชชาภา อ่างสุวรรณ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อ ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พัฒนาแนวทางสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 264 คนผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 อยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้การพัฒนาแนวทางสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของเสาวภาคณ์ เชาวนะสิริยธรรม (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียน ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงาน ตามแนวคิดองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่ง กรุงเทพมหานครให้มุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 29 คน ประกอบด้วยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทั้งหมดของวิทยาลัยฯ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการดำเนินงาน ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ บุคลากรยังขาดความเป็นเลิศส่วนบุคคล ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ขาดการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย ขาดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม และขาดทักษะการคิดเชิงระบบ แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร คือ ปรับปรุงบรรยากาศองค์กรให้เอื้อต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นในมุมมองที่หลากหลาย พัฒนาศักยภาพด้านความคิดและความเป็นเลิศส่วนบุคคล ส่งเสริมกระบวนการและการดำเนินการเรียนรู้ที่ เป็นรูปธรรม และพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงงานวิจัยของ Inman (2018) ได้ศึกษาการวิจัยเชิงปฏิบัติการและการสะท้อนผลของครูเพื่อนำไปสู่รูปแบบการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่าง คือในระบบโรงเรียนของรัฐในรัฐเมน (Maine) และรัฐโอไฮโอ (Ohio) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การสร้างความรู้และการรับรู้ถึงปัจจัยบริบทสภาพแวดล้อม และโครงสร้างโรงเรียนจากการสะท้อนผลของครู พบว่า ครูสามารถสร้างองค์ความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน มีกระบวนการตัดสินใจ ครูมีความเชี่ยวชาญ(Experts) ในระดับเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งต้องได้รับนโยบายจากส่วนบน มีปัจจัยบริบทและโครงสร้างโรงเรียนที่พบว่าเป็นอุปสรรคและสนับสนุนกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ งานวิจัยได้ใช้หลักปฏิบัติของ Drago-Severson (2004) และ “วิธีการรู้” (Way of Knowing) เพื่อจำลองวิธีแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ เพื่อผู้บริหารจะได้นำไปใช้ในการปฏิบัติด้านการบริหารการศึกษา การค้นพบและการประยุกต์ใช้นี้จะสามารถให้แนวทางแก้ไขที่มีความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ Neumaier, Jennifer (2020) ได้ทำการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่าง

เป็นครูและผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยนำเสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะโรงเรียนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ 1) การสังเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน 3) การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนร่วมมือ 4) การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง 5) ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานโรงเรียน 6) การสร้างงานให้ดีขึ้น 7) โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สร้างขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการสร้างสเกลองค์ประกอบใหม่ ซึ่งได้องค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล คือ บรรยากาศไว้ใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วม และการพัฒนาวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากการศึกษาเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องพัฒนาสมาชิกขององค์การให้เกิดการเรียนรู้ สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา พัฒนาความก้าวหน้าและศักยภาพของตนให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ มีแบบแผนความคิดที่กว้างขวาง มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และเป็นที่ซึ่งเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและเต็มศักยภาพ มีกระบวนการของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ภายในองค์การและนำไปสู่การพัฒนาองค์การได้อย่างยั่งยืน

5.2.2 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิด หลักการ ทฤษฎี จากโรงเรียนที่เป็น Best Practice ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จำนวน 3 โรงเรียน พบว่า

โรงเรียนเทศบาลวัดกลาง จัดห้องเรียน “ห้องเรียนขอบฟ้ากว้าง” มีขั้นตอนการดำเนินงาน การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน ครู จัดอบรมเชิงปฏิบัติการศักยภาพครูในการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษในโรงเรียน ศึกษาดูงานโรงเรียนตัวอย่างในการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษในโรงเรียน และประชุมคณะครูทั้งโรงเรียนเพื่อวางแผนพัฒนาศักยภาพครูในการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษในโรงเรียน ติดตามและประเมินผลการพัฒนาศักยภาพครูในการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษห้องเรียนขอบฟ้ากว้าง พบว่า ความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพครูในการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษห้องเรียนขอบฟ้ากว้าง คือ การใช้แบบคัดกรองเด็กพิเศษ และการวัดและประเมินผลสำหรับเด็กพิเศษมีความสำเร็จมากที่สุด ส่วนการใช้สื่อการเรียนการสอน การเขียนแผนการสอนเฉพาะบุคคล พฤติกรรมของเด็กพิเศษ การจัดทำแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก และมีความพึงพอใจในการพัฒนาศักยภาพครูในการจัดการเรียนร่วมของเด็กพิเศษห้องเรียนขอบฟ้ากว้าง อยู่ในระดับมาก และพบว่า ห้องเรียนขอบฟ้ากว้าง โรงเรียนเทศบาลวัดกลาง สำนักการศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น เป็น Best Practice และได้รับโล่ “รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศ ด้านการลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ประจำปี 2565” จากสถาบันพระปกเกล้า ภายใต้การจัดงานการประชุมวิชาการสถาบันพระปกเกล้า ครั้งที่ 24

โรงเรียนเทศบาลสวนสนุก จัดห้องเรียน “ห้องเรียนสองภาษา (English Program)” มีขั้นตอนการดำเนินงานตามขั้นตอน PDCAA ได้แก่ P = การวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมาย, D = การนำแผนไปใช้โดยการดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามแผน, C = การติดตามประเมินผล, A = ขั้นปรับปรุงและพัฒนา, A = การนำเสนอผลการดำเนินงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินการนักเรียนในโครงการได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ ทักษะความสามารถการสื่อสารภาษาอังกฤษมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ มีศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลกได้และมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างองค์ความรู้และแสวงหา

ความรู้ได้อย่างชาญฉลาดและรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อก้าวสู่ความเป็นพลโลก (World Citizen) ห้องเรียนสองภาษา มุ่งพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศและก้าวสู่ความเป็นสากลอย่างเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล ครูอาจารย์และบุคลากรของโรงเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โรงเรียนได้พัฒนาคุณภาพการศึกษาเต็มตามศักยภาพโดย เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O - NET) คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สายชั้นสองภาษา ระดับประเทศ คะแนนเฉลี่ย 50.38 และสูงขึ้นทุกปีการศึกษา

โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนชัย จัดการพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการท้องถิ่นศึกษา ให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีขั้นตอนการดำเนินงานตามขั้นตอน PDCA พบว่า ผลการดำเนินงานจากการพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการท้องถิ่นศึกษา ให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนเทศบาลบ้านโนนชัย มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ตามหลักการดำเนินงานเชิงปฏิบัติการ พบว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการท้องถิ่นศึกษา ให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนชัย สำนักการศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น เป็น Best Practice โดยใช้ระบบโค้ชดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ครูมีมาตรฐานการศึกษาเกิดผลดีต่อคุณภาพการจัดการศึกษา ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะในการคิด ทั้งการคิดสร้างสรรค์ การคิดในเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา ตลอดจนทักษะในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม ทักษะความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้สื่อและเทคโนโลยี ตลอดจนทักษะชีวิตและการทำงาน เป็นต้น มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามค่านิยม 5+1 คือ มีวินัย อดทน รับผิดชอบ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ กตัญญู และสำนึกรักท้องถิ่น พร้อมกับมีอัตลักษณ์ คือ นักเรียนต้องกินเป็น และอยู่เป็นแบบโรงเรียนวิถีชุมชนท้องถิ่น และสถานศึกษาได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชนเป็นฐานแห่งการเรียนรู้ และเป็นโรงเรียนแบบอย่างด้านการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการท้องถิ่นศึกษาในระดับเทศบาลนครขอนแก่น เพื่อให้แก่สถานศึกษาอื่นมาแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และศึกษาดูงานได้ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นทุกปีการศึกษา

5.2.3 การตรวจสอบความสอดคล้องและกลมกลืนของโมเดล (Model) รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 1 (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ทั้ง 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ พบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการความรู้ปรากฏว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) ของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัว มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) เรียงลำดับจากค่ามากไปน้อย ได้แก่ การนำความรู้ไปใช้ (0.921) การจัดเก็บความรู้ (0.919) การสร้างความรู้ใหม่ (0.866) การแสวงหาความรู้ (0.849) และโมเดลมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ซึ่งเป็นตามเกณฑ์ ประกอบด้วย χ^2= 3.483, df =2, χ^2/ df = 1.741, P-Value = 0.0620, CFI = 0.999, TLI = 0.994, RMSEA = 0.031, SRMR = 0.004 และมีค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:R^2) อยู่ระหว่าง 0.720 - 0.848 ซึ่งเป็นตามเกณฑ์ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 อยู่ในเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้สรุปได้ว่าโดยภาพรวม (Overall) ขององค์ประกอบโมเดล

การจัดการความรู้ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความเหมาะสมในการนำไปใช้วัดการจัดการความรู้ได้

องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ พบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ปรากฏว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) ของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) เรียงลำดับจากค่ามากไปน้อย ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ (0.909) การอบรมและพัฒนาบุคลากร (0.875) การการมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน (0.868) การสร้างคุณค่าของบุคลากร (0.854) ซึ่งเป็นตามเกณฑ์ และโมเดลมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ประกอบด้วย χ^2= 6.409, df = 6, χ^2/df = 1.068, P-Value = 0.091, CFI = 0.998, TLI = 0.986, RMSEA = 0.031, SRMR = 0.003 ซึ่งเป็นตามเกณฑ์ และมีค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:R^2) อยู่ระหว่าง 0.729 - 0.827 เป็นไปตามเกณฑ์และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 อยู่ในเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ สรุปได้ว่าโดยภาพรวม (Overall) ขององค์ประกอบโมเดลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความเหมาะสมในการนำไปใช้วัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้

องค์ประกอบด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ พบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการเชิงกลยุทธ์ปรากฏว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) ของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) เรียงลำดับจากค่ามากไปน้อย ได้แก่ การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ (0.919) การวางแผนกลยุทธ์ (0.843) การกำหนดกลยุทธ์ (0.787) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (0.618) ซึ่งเป็นตามเกณฑ์ และโมเดลมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ตามเกณฑ์ ประกอบด้วย χ^2= 2.823, df = 2, χ^2/df = 1.411, P-Value = 0.092, FI = 0.999, TLI = 0.993, RMSEA = 0.053, SRMR = 0.008 ซึ่งเป็นตามเกณฑ์และมีค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:R^2) อยู่ระหว่าง 0.382 - 0.844 ซึ่งเป็นตามเกณฑ์ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 อยู่ในเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ สรุปได้ว่าโดยภาพรวม (Overall) ขององค์ประกอบโมเดลการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความเหมาะสมในการนำไปใช้วัดการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ พบว่า จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปรากฏว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) ของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัว มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) เรียงลำดับจากค่ามากไปน้อย ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (0.909) การสร้างแรงบันดาลใจ (0.865) ความคิดสร้างสรรค์ (0.824) การสื่อสาร(0.809) เมื่อพิจารณาโมเดลการวัดประสิทธิผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปรากฏว่าโมเดลมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ประกอบด้วย χ^2= 8.652, df = 5, χ^2/df = 1.730, P-Value = 0.0948, CFI = 0.997, TLI = 0.979, RMSEA = 0.033, SRMR = 0.006 แสดงว่าค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) อยู่ในเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ และค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.484 – 0.956 ซึ่งเป็นตามเกณฑ์และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 แสดงว่าความ

เชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:R^2) อยู่ในเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ สรุปได้ว่าโดยภาพรวม (Overall) ขององค์ประกอบโมเดลการวัดประสิทธิผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ พบว่า จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของเทคโนโลยีสารสนเทศปรากฏว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) ของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัว มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) เรียงลำดับจากค่ามากไปน้อย ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (0.962) การเพิ่มพูนความรู้ (0.945) การเรียนรู้ (0.817) และการจัดการความรู้ (0.708) เมื่อพิจารณาโมเดลการวัดประสิทธิผลเทคโนโลยีสารสนเทศปรากฏว่าโมเดลมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ประกอบด้วย χ^2= 13.733, df = 7, χ^2/df = 1.962, P-Value = 0.1640, CFI = 0.995, TLI = 0.970, RMSEA = 0.036, SRMR = 0.006 แสดงว่าค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) อยู่ในเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ และค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.615 - 0.778 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 แสดงว่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability:R^2) อยู่ในเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ สรุปได้ว่าโดยภาพรวม (Overall) ขององค์ประกอบโมเดลการวัดประสิทธิผลเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความเหมาะสมในการนำไปใช้วัดประสิทธิผลเทคโนโลยีสารสนเทศได้ ทั้ง 5 องค์ประกอบหลัก และ 20 ตัวบ่งชี้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่นซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยและสมมติฐานการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัย เสาวภาคณ์ เชาวนะสิริยธรรม (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงานตามแนวคิดองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร ให้มุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 29 คน ประกอบด้วยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทั้งหมดของวิทยาลัยฯ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการดำเนินงาน ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ บุคลากรยังขาดความเป็นเลิศส่วนบุคคล ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ขาดการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย ขาดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม และขาดทักษะการคิดเชิงระบบ แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร คือ ปรับปรุงบรรยากาศองค์กรให้เอื้อต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นในมุมมองที่หลากหลาย พัฒนาศักยภาพด้านความคิดและความเป็นเลิศส่วนบุคคล ส่งเสริมกระบวนการและการดำเนินการเรียนรู้ที่ เป็นรูปธรรม และพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงงานวิจัยของ พิชชาภา อ่างสุวรรณ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อ ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พัฒนาแนวทางสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 264 คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 อยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้การพัฒนาแนวทางสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ สมพิส หาญมนตรี (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับระดับคุณภาพ ผู้เรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 2 ตัวแปรอิสระของความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้มีความสัมพันธ์กับระดับคุณภาพ ผู้เรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 2) ปัจจัยของความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาที่มีต่อคุณภาพ ผู้เรียน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่ม ตัวแปรอิสระอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถสร้างสมการทำนายเชิงเส้นตรงได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์ถดถอย เชิงพหุคุณ สามารถคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้ตัวแปรอิสระที่สามารถทำนาย ปัจจัยของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนคือ ปัจจัยด้านระบบ องค์ความรู้ (X4) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยี (X5) ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ตัวแปรนี้ส่งผลต่อ คุณภาพผู้เรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) = 0.424 โดยรวมได้ร้อยละ 42.40 3) ตัวแปรพยากรณ์หรือปัจจัยแต่ละด้านของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนนั้นปรากฏว่า ตัวแปรปัจจัยด้านระบบองค์ความรู้ (X4) ปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยี (X5) มีความสัมพันธ์ทางบวกและส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2.4 การตรวจสอบความสอดคล้องและกลมกลืนของโมเดล (Model) รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 2 (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ทั้ง 5 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณาโมเดลความสอดคล้องกลมกลืนขององค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปรากฏว่าโมเดลมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ประกอบด้วย χ^2=36.408, df=19, χ^2/df=1.916<2, P-Value = 0.0957, CFI = 0.0987, TLI = 0.977, RMSEA = 0.004, SRMR = 0.004 *P<.01, พบว่าผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) ขององค์ประกอบหลักทั้ง 5 ตัว มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor Loading) เรียงลำดับจากค่ามากไปน้อย ได้แก่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (0.939), การจัดการเชิงกลยุทธ์ (0.937) , การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (0.909), เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (0.909) และการจัดการความรู้ (0.905) สอดคล้องกับงานวิจัย พล ศรีกัลยา (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นขององค์ประกอบที่มี อิทธิพลต่อสภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อสภาพการบริหาร ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม

อัธยาศัยอำเภอ มีความสอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์ (χ^2 = 183.55, df = 158, P-value = 0.05, GFI = 0.97, AGFI = 0.96, RMSEA = 0.01) เรียงลำดับค่าอิทธิพลขององค์ประกอบจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ สมรรถนะขององค์การ การวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีผลทางตรงกับสภาพการบริหาร ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ รวมถึงงานวิจัยของ พัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ (2561) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ1) ด้านการจัดการความรู้ (3.66) 2) ด้านความรอบรู้แห่งตน (3.60) 3) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (3.60) 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม (3.56) และ 5) ด้านการใช้เทคโนโลยี (3.51) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (3.39) และด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3.33) ตามลำดับ 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละ 69.3 (R^2 = 0.693) เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่ามีตัวแปร 5 ตัวแปร ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (β = .251) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (β = .228) วิสัยทัศน์ (β = .165) โครงสร้างที่เหมาะสม (β =.163) และบรรยากาศที่ สนับสนุน (β =.157) ตามลำดับ นอกจากนี้ Neumaier, Jennifer (2020) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูและผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยนำเสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะโรงเรียนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ 1) การสังเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน 3) การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนร่วมมือ 4) การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง 5) ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานโรงเรียน 6) การสร้างงานให้ดีขึ้น 7) โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สร้างขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการสร้างสเกลองค์ประกอบใหม่ ซึ่งได้องค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล คือ บรรยากาศไว้ใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วม และการพัฒนาวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากการศึกษาเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องพัฒนาสมาชิกขององค์การให้เกิดการเรียนรู้ สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา พัฒนาความก้าวหน้าและศักยภาพของตนให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ มีแบบแผนความคิดที่กว้างขวาง มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และเป็นที่ซึ่งเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและเต็มศักยภาพ มีกระบวนการของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ภายในองค์การและนำไปสู่การพัฒนาองค์การได้อย่างยั่งยืน

5.2.5 ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA)

การประเมินการสร้างและพัฒนารูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสมจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อประเมินคุณภาพการสร้างและพัฒนารูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมในการประเมินอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยได้ปรับปรุง แก้ไข ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอีกทั้ง องค์ประกอบ และตัวชี้วัด และนิยามเชิงปฏิบัติการที่เป็นเนื้อหาส่วนใหญ่ ได้ผ่านการพัฒนาจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามกระบวนการวิจัยในระยะที่ 1 ระยะที่ 2 และระยะที่ 3 ส่งผลให้เนื้อหา และภาษาที่ใช้มีความสมบูรณ์ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิด รูปแบบ หรือโมเดล ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้โมเดล ปลาทูน่า ของปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge, 1990) และประพนธ์ ผาสุขยืด (2547) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่สร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ในความหมายของปิเตอร์ เซงกี้ คือ องค์การที่ซึ่งสมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง โดยมีลักษณะที่ไม่สลับซับซ้อนที่เปรียบการจัดการความรู้ เหมือนกับปลาทูน่า ตัวหนึ่ง มี 3 ส่วนหลักของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วยส่วนหัวส่วนลำตัว และส่วนหาง แต่ละส่วนมีหน้าที่แตกต่างกันออกไปดังต่อไปนี้ สำหรับการพัฒนารูปแบบ หรือโมเดลของการวิจัย โดยใช้ชื่อ Thaweesak Tuna Based Model ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision : KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย คือ เป้าหมาย วิสัยทัศน์หรือทิศทางของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนที่กำลังมองว่าจะไปทางไหน มองหาเส้นทางที่เดินทางไป แล้วคิดวิเคราะห์ว่า จุดหมายอยู่ที่ไหนต้องว่ายแบบใดไปในเส้นทางไหน และไปอย่างไร ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คอยสอดส่องดูแล คอยแนะนำ กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงบันดาลใจ มีความคิดสร้างสรรค์ และการสื่อสาร เป็นแรงผลักดันเริ่มต้น

2. ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing : KS) หมายถึง เป็นส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน เป็นกระบวนการที่คนเราจะแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่ไปให้ผู้อื่น ต้องอาศัยความผูกพัน การเป็นมิตร ความสนิทคิดเชื้อ ความไว้วางใจ ความห่วงใยต่อกันและกัน บุคคลที่สำคัญในการส่งเสริมให้เกิด “ตัวปลา” ที่ทรงพลัง “ตัวปลา” มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยกระตุ้นให้ “หัวปลา” มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัว “หัวปลา” พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยายกาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้และเกิดนวัตกรรม จึงต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยการ

ควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นแรงผลักดันที่ 2 และมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการสร้างแรงจูงใจ การอบรมและพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน และการสร้างคุณค่าของบุคลากร เป็นแรงผลักดันที่ 3

3. ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets : KA) หมายถึง เป็นส่วนการจดบันทึก คือ องค์ความรู้ที่องค์การได้เก็บสะสมไว้เป็นคลังความรู้ โดยต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยในการจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเพิ่มพูนความรู้ การเรียนรู้ ให้เกิดความพร้อมในการขับเคลื่อนสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแรงผลักดันที่ 4 และต้องมีการจัดการความรู้สามารถนำความรู้ไปใช้ การสร้างความรู้ใหม่ มีการการจัดเก็บความรู้ และแสวงหาความรู้ เป็นแรงผลักดันที่ 5

5.2.6 ผลการประเมินเชิงคุณภาพและความเหมาะสมของรูปแบบที่เป็นต้นแบบ (Prototype) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน

ผลการตอบแบบสัมภาษณ์ รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ เป็นวิธีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อพัฒนาคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ใหม่ 3) การจัดเก็บความรู้ 4) การนำความรู้ไปใช้, องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการพัฒนาตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น โดยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การอบรมและพัฒนาบุคลากร 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน และ 4) การสร้างคุณค่าของบุคลากร, องค์ประกอบด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการจัดการขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงบริบทขององค์การและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติ ก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ และ 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ, องค์ประกอบหลัก ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย หมายถึง บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น และมีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การสื่อสาร 3) การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และ

4) ความคิดสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งสังคมการเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อบุคคล ต่อสังคมและองค์การ ซึ่งเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้โดยผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเรียนรู้ขององค์การต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารสนเทศ และการเผยแพร่ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม จะช่วยให้การปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้เป็นอย่างรวดเร็วทั่วถึง และส่งเสริมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ 2) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ4) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเพิ่มพูนความรู้ สอดคล้องกับวิจัยของ เสาวภาคณ์ เชาวนะสิริยธรรม (2560) ได้การศึกษาเรื่อง การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงานตามแนวคิดองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่ง กรุงเทพมหานครให้มุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 29 คน ประกอบด้วยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทั้งหมดของวิทยาลัยฯ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการดำเนินงาน ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ บุคลากรยังขาดความเป็นเลิศส่วนบุคคล ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ขาดการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย ขาดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม และขาดทักษะการคิดเชิงระบบ แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร คือ ปรับปรุงบรรยากาศองค์กรให้เอื้อต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นในมุมมองที่หลากหลาย พัฒนาศักยภาพด้านความคิดและความเป็นเลิศส่วนบุคคล ส่งเสริมกระบวนการและการดำเนินการเรียนรู้ที่ เป็นรูปธรรม และพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ ขวัญตา เจริญศร วรรณวีร์ บุญคุ้ม (2563) ได้ศึกษาการเรื่อง รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม และ 2) สร้างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ใช้กระบวนการวิจัยแบบผสมผสาน การรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง จากสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม จำนวน 12 แห่ง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวม 336 คน การรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการศึกษาเอกสาร และการประชุมสัมมนา อิงผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ การถดถอยพหูคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม มีองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ดังนี้การคิด เชิงระบบ พลวัตการเรียนรู้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้และการใช้ เทคโนโลยีและการสื่อสาร 2) รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม มีองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ การคิดเชิงระบบ พลวัตการเรียนรู้การ

เรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีมการจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้และการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร และปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคม แห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์การ การถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยีการเรียนรู้ และโครงสร้างองค์การ และผลการตรวจสอบและรับรองรูปแบบมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องครอบคลุม มีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด รวมถึงงานวิจัย ปาโลส และสแตนโควิชี (Palos and Stancovici, 2016) ทำการศึกษาเกี่ยวกับมิติ ความสามารถในการเรียนรู้และลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในบริษัทที่ดำเนินงานด้านการ บริการ รวมถึงการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและความสามารถในการเรียนรู้ โดยศึกษาจากพนักงาน 64 คน จากสองบริษัทที่เป็นองค์การภาครัฐและองค์การเอกชนด้วย แบบสอบถามจำนวน 55 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 6 ระดับ ตามวิธีการของลิ เคิร์ท (Likert's Scale) ประกอบด้วยมิติของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน 8 มิติ ได้แก่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสอบถามและการสนทนาโต้ตอบ การเรียนรู้ของทีม ระบบการปลูกฝัง การมอบอำนาจ การเชื่อมต่อกับระบบ ภาวะผู้นำที่เอื้ออำนวยความสะดวก และประสิทธิภาพทางการเงิน ขององค์การ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าองค์การเอกชนนั้นมีมิติของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมทั้ง 8 ด้านมากกว่าองค์การภาครัฐ นอกจากนี้ ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นถึงความสามารถใน การเรียนรู้ขององค์การทั้งสองประเภท โดยองค์การเอกชนนั้นมีความสามารถในการเรียนรู้สูงกว่า องค์การภาครัฐทุกด้าน ได้แก่ การทดลอง การรับมือกับความเสี่ยง การมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ภายนอก การสนทนาโต้ตอบ และการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม และพบว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นมี อิทธิพลต่อความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ

5.2.7 ผลการประเมินเชิงปริมาณของความเหมาะสมของรูปแบบที่เป็นต้นแบบ (Prototype) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน

ผลการประเมินเชิงปริมาณของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่เป็นต้นแบบ (Prototype) ของรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญและตอบแบบสัมภาษณ์รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น พบว่า ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.62 และ 4.64 ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชชาภา อ่างสุวรรณ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อ ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พัฒนาแนวทางสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 264 คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 อยู่ในระดับ

มาก สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้การพัฒนาแนวทางสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก รวมถึงงานวิจัยของ ขวัญตา เจริญศร วรรณวีร์ บุญคุ้ม (2563) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม และ 2) สร้างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ใช้กระบวนการวิจัยแบบผสมผสาน การรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง จากสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม จำนวน 12 แห่ง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวม 336 คน การรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการศึกษาเอกสาร และการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ การถดถอยพหูคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม มีองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ดังนี้การคิด เชิงระบบ พลวัตการเรียนรู้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้และการใช้ เทคโนโลยีและการสื่อสาร 2) รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม มีองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ การคิดเชิงระบบ พลวัตการเรียนรู้การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีมการจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้และการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร และปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคม แห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์การ การถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยีการเรียนรู้ และโครงสร้างองค์การ และผลการตรวจสอบและรับรองรูปแบบมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องครอบคลุม มีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนี้ Inman (2018) ได้ศึกษาเรื่องวิจัยเชิงปฏิบัติการและการสะท้อนผลของครูเพื่อนำไปสู่รูปแบบการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่าง คือในระบบโรงเรียนของรัฐในรัฐเมน (Maine) และรัฐโอไฮโอ (Ohio) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การสร้างความรู้และการรับรู้ถึงปัจจัยบริบทสภาพแวดล้อม และโครงสร้างโรงเรียนจากการสะท้อนผลของครู พบว่า ครูสามารถสร้างองค์ความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน มีกระบวนการตัดสินใจ ครูมีความเชี่ยวชาญ (Experts) ในระดับเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งต้องได้รับนโยบายจากส่วนบน มีปัจจัยบริบทและโครงสร้างโรงเรียนที่พบว่าเป็นอุปสรรคและสนับสนุนกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ งานวิจัยได้ใช้หลักปฏิบัติของ Drago-Severson (2004) และ “วิธีการรู้” (Way of Knowing) เพื่อจำลองวิธีแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ เพื่อผู้บริหารจะได้นำไปใช้ในการปฏิบัติด้านการบริหารการศึกษา การค้นพบและการประยุกต์ใช้นี้จะสามารถให้แนวทางแก้ไขที่มีความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) นำเรื่องรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยการนำของผู้อำนวยการโรงเรียน ไปศึกษาดูงานทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำรูปแบบการบริหารที่ได้มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2) หน่วยงานต้นสังกัดและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการศึกษาแสวงหาความรู้ใหม่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ สนับสนุนให้มีการการนำความรู้มาใช้ประโยชน์และปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และมีประสิทธิผล

3) ศึกษาตัวแปรอื่นที่คาดว่าจะมีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยพิจารณาในเรื่อง บริบทของโรงเรียน การสนับสนุนการเรียนรู้ โครงสร้างขององค์การ การพัฒนาองค์การของโรงเรียนไปสู่รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เพื่อให้การศึกษามีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1) ควรมีการนำเรื่องรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยการนำของผู้อำนวยการโรงเรียน ไปศึกษาดูงานทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำรูปแบบการบริหารที่ได้มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต่อไป

2) หน่วยงานต้นสังกัดและผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการศึกษาแสวงหาความรู้ใหม่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ สนับสนุนให้มีการการนำความรู้มาใช้ประโยชน์และปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และมีประสิทธิผลต่อไป

5.3.3 ข้อเสนอแนะเพื่อทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรที่จะศึกษาตัวแปรอื่นที่คาดว่าจะมีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยพิจารณาในเรื่อง บริบทของโรงเรียน การสนับสนุนการเรียนรู้ โครงสร้างขององค์การ การพัฒนาองค์การของโรงเรียนไปสู่รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เพื่อให้การศึกษามีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และเกิดประโยชน์สูงสุด

2) ควรมีการศึกษาแต่ละองค์ประกอบ ทั้งองค์ประกอบหลัก ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ที่ส่งผลต่อรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและลึกลงไปในแต่ละด้าน

3) ควรศึกษารูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เหมาะสม ความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับบริบทของตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

บรรณานุกรม

1) หนังสือ

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545.* กรุงทพฯ: สำนักพิมพ์คุรุสภา.

จำเรียง วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์. (2540). *วินัย 5 ประการพื้นฐานองค์การเรียนรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

เจษฎา มากน้อย. (2553). *นานาทรรศนะการจัดการความรู้ และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เจษฎากร ทองแสวง. (2553). *แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาลัยราชภัฏสวนดุสิต.* กรุงเทพฯ: วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เจษฎา มากน้อย. (2552). *แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ์. (2548). *การจัดการความรู้ในองค์การธุรกิจ.* กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). คู่มือสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.* กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2549). *การจัดการสมัยใหม่.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประพนธ์ ผาสุกยืน. (2547). *การจัดความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ใยไหม.

ประเวศ วะสี. (2555). *สู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ปฏิรูปทางปัญญา พาชาติออกจากวิกฤต. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).* กรุงเทพฯ: บริษัทมาตาการพิมพ์.

ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2551). *การพัฒนาองค์การ.* กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิสณุ ฟองศรี. (2551). *การประเมินทางการศึกษา : แนวคิดสู่การปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาการพิมพ์.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2553). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ : กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาคภูมิ ฤกขะเมธ. (2555). *เอกสารการสอนชุดวิชา 32452 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์การแห่งการ เรียนรู้.* นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

มณฑา จำปาเหลือง. (2554). *การบริหารการศึกษา : การบริหารเชิงกลยุทธ์.* เพชรบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

ยุรพร ศุทธรัตน์. (2552). *องค์การเพื่อการเรียนรู้.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธนธัชการพิมพ์.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2555). *โลกาภิวัตน์กับท้องถิ่น.* กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.

เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2555) *เอกสารการสอนชุดวิชา 32452 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และ องค์การ แห่งการเรียนรู้หน่วยที่ 15 ความสำเร็จขององค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน.* นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). *โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา : กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธ์.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: หจก. ทิพยวิสุทธิ์.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. (2550). *การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ.* กรุงเทพฯ: ธีระป้อมวรรณกรรม.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ทบุ๊คส์.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการข้าราชการพลเรือน. (2552). *แนวทางการประเมินระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล.* กรุงเทพฯ: กลุ่มโรงพิมพ์สำนักบริหารกลาง.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570).* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *คู่มือการสรรหาและคัดเลือกสังคมแห่งการเรียนรู้ต้นแบบ. กรุงเทพฯ*: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *รายงานการวิจัยวิธีวิทยาการประเมินความสำเร็จของการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้.* กรุงเทพฯ: บริษัท เพลิน สตูดิโอ จำกัด.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *รายงานการพัฒนาตัวบ่งชี้และเครื่องมือวัดตัวบ่งชี้ ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ.* กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

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

อนิวัช แก้วจำนงค์. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management).* กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ.

Borko, H. (1993). *Technical evaluation by connoisseurship.* New York: John Wiley & Sons.

Burill and Ledolter. (1999). *Human resource development : A concise introduction.* New York: Palgrave Macmillan.

Carbery and Cross. (2015). *Human resource development : A concise introduction.* New York: Palgrave Macmillan.

Collins, Betty J. (2015). *Good to greal : Why some companies make the leap and others don t.* New York, NY: Harper Business.

Comrey, A. L, & Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis.* Nj : Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdae.

Cummings. (2 0 0 8). *Handbook of organization development.* Los Angeles, SAGE Publications.

Daft. (1999). *Leadership : Theory and Practice.* Orlando, FL : Dryden.

Gephart and Mursick. (1996). *Finding common and uncommon ground among learning organization model. In Proceeding of the fourth annual conference of the academy of human resource development.* LA: Academy.

Goetsch D. L. and Davis, S. B. (2001). *Quality Management for Organizational Excellence : Introduction to Total Quality: International Edition* (7th ed.). Australia: Pearson Education Limited..

Goh, S. C, and Richardson G. (1998.) *Benchmarking the learning capability of organization.* European Management Journal.

Hoy and Miskel. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice.* New York : McGraw-Hill.

Husen, and Postlethwaite, T.N. (1994). *The international encyclopedia of education* (2nd ed.) New York: Elsevier Science.

Joyce, and Weil. (1985). *Model of leaching.* New York: Prentie - Hal.

Kearns. (2015). *Organizational learning and development : from an evidence base.* Abingdon, Oxon : Routledge.

Keeves, P. J. (1988). *Educational research methodology, and measurement : An international handbook.* Oxford, England: Pergamon Press.

Longman. (1987). *Dictionary of contemporary English.* London: Clays.

Marali, Yasmin. (2001). *Building and Developing Capabilities: A cognitive Congruence Framework. In Knowledge Management and Organization Competence.* New York: University Press.

Marqardt, MJ. (1996). *Building the learning organization : A systems approach to Quantum Improvement and global success.* New York : McGraw-Hill.

Marquardt, M.J., and Reynolds, A. (1994). *The global learning organization.* New York: IRWIN.

Marquardt, Michael : Reynolds, Angus. (1994). *The Global Learning Organization.* New York : IRWIN

Marrquardt. (2002). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success.* New York: McGraw-Hill.

Mckeen, Jamcs. D. Smith,Heather. (2001). *A Making IT Happen : Critical Issues in IT Management.* Ontario : Wiley.

McMillan, and Schumacher. (2001). *Research in education : A conceptual introduction* (5th ed.) New York: Longman.

Neumaier, Jennifer. (2020). *There Are No Digital Watercoolers: A Perspective Study on the Conditions that Enable Social Learning Within U. S. Multinational Organizations.* University of Pennsylvania. ProQuest Dissertations Publishing

Owens. (2001.) *Organizational behavior in education: Instructional leadership and school reform.* Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

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

Phillips. (2003). *A four level learning organization benchmark implementation model.* The Learning Organization

Razik and Swanson. (2001). *Fundamental concepts of educational leadership* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2000). *Managing today.* New Jersey: Prentice-Hall

Senge. (2006). *The fifth disciplines: The art and practice of learning organization* (2nd ed.). London: Century Business.

Tabachnick, B. & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics.* USA: Pearson Education.

Tiwana. Amrit. (2000). *The Knowledge management toolkit : Practical : techniques for building a Knowledge management system.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Concepts in strategic management and business policy* (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Wilkes University. (2014). Performance Management Dictionary of Competencies.

Willborn, w.and Cheng, T. (1994). *Global management of quality assurance system.* New York : McGraw.Hall,

Willer. (1967). *Scientific sociology theory and method.* New Jersy: Prentice-Hall.

2) ดุษฎีนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ และ/หรือสารนิพนธ์

กฤษฎิ์คำผา ชำนาญ. (2552). *การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โรงเรียนเกาะโพธิ์ถ้วยงามวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

จามจุรี จำเมือง. (2548). *รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยบูรพา.

จำเริญ จิตรหลัง. (2550). *รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการ ความรู้ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

จุฑาพร บุญธรรม. (2553). *การพัฒนารูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยเทคนิค.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

จุรีย์ สร้อยเพชร. (2554). *การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดนิยม.* วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ฉลาด จันทรสมบัติ. (2550). *การพัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้ครูเพื่อศิษย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.* มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ฉลาด จันทรสมบัติ. (2550). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชน.* วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ชาตรี วงศ์สายสิน. (2561). *รูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

ไชยสิทธิ์ ปิยมาตย์. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก.* วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ประยุทธ ชูสอน. (2548). *พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ กศ.ค. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

พรทิพย์ สุวรรณกุล. (2553). *การพัฒนารูปแบบโรงเรียนสมรรถนะสูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พิชชาภา อ่างสุวรรณ. (2560). *การพัฒนาแนวทางสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสานักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27.* วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

มาลี สืบกระแส. (2552). *การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรูของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.* วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม.

โยธิน ศรีโสภา. (2550). *การพัฒนาระบบการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.* วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สถาพร กรีธาธร. (2553). *องค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการ ของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถิตย์ กุลสอน. (2552). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.

สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). *การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2552). *การนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การใน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด.* วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Inman, S.S. (2018). *Action Research and Teacher Voice: a Pathway for Transforming our Schools into Learning Organizations.* Ph.D. Thesis, Lesley University.

Kaiscr, S. M. . (2000) . *Mapping the Learning Organization: Exploring a Model of Organizational Learning.* Doctoral Dissertation, Louisiana State University

Karsten and Other. (2000). *Dutch Primary School and The Concept of the Learning Organization.* In the Learning Organization.

3) บทความในวารสาร

ขวัญตา เจริญศร, วรรณวีร์ บุญคุ้ม. (2563). รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม. วารสารศิลปากรศึกษาศาสตร์วิจัย.

นุชจรินทร์ ปิ่นทอง, มณฑา จำปาเหลือง. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10. *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 9* (2), 801-814.

เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน. (2553) องค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารการศึกษาพยาบาล, 10*(3), 13-17.

ภูษิต รุ่งแก้ว. (2556). การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 19*(1), (มกราคม-มิถุนายน)

สมพิส หาญมนตรี. (2560) ปัจจัยของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2. *วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา,*

เสาวภาคณ์ เชาวนะสิริยธรรม. (2560). การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, *15*(2), 57-66.

อุทุมพร จามรมาน. (2541). โมเดลคืออะไร. *วารสารวิชาการ, 1*(2) (มีนาคม) 22-26

Bennett and O' Brien. (1994). The Building Blocks of the Learning Organization. *Training, 31*(41), 77-79

Conrad C. F, & Wilson, R. F. (1985) . Academic program reviews: Institutional approaches, expectations, and controversies. " ASHEERIC Higher Education Report No. 5 , Washington D.C: ASHE.

Eisner, E. (1976). Educations connoisseurship and criticism: Their form and functions in educational evaluation. *Journal of Aesthetic Education, 39*(2), 192-193.

Garvin, (1993) Building learning organizations. *Harvard Business Review, 71*(3), 78-91.

Moilanen, R. (2001). Diagnostic tools for learning organizations. *The learning organization, 8*(1), 6-20.

Orlando,V.G.,Gary, D.G.,and Phillip, C.W. (2000). Predictors of learning organizations : a human resource development practitioner's perspective. *The Learning Organization, 7*(1), 5-12.

Palos, R. a. S., V (2016). Learning in organization. *The Learning Organization, 23*(1).

Wen, H. (2014). The nature, characteristics and ten strategies of learning organization. International Journal of Educational Management, *28*(3), 289 – 298.

4) เอกสารสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2555) การพัฒนาทักษะความคิด. สืบค้นเมื่อ 8 สิงหาคม 2563. จาก http://www.ifd.or.th.

บุญชม ศรีสะอาด. (2558). การพัฒนาการวิจัยโดยใช้รูปแบบ. สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2558. จาก http://www.watpon.com/boonchom/development.pdf

ปิยะนารถ สิงห์ชู. (2558). แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ. สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2558. จาก https://www.gotoknow.org/posts/503317

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2553). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์การที่เป็นเลิศ. หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้. สืบค้นเมื่อ 8 สิงหาคม 2562. จาก http://www.tqa.or.th/th/node/700

สำนักงานเทศบาลนครขอนแก่น. (2563). สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลนครนครขอนแก่น. สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2563. จาก http://www.kkmuni.go.th.

สำนักงานเทศบาลเมืองเมืองพล. (2563). สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลเมืองเมืองพล. สืบค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2563. จาก http://www.muangphon.go.th.

Aegkaluk Sopapun. (2018). การวางแผนเชิงกลยุทธ์(Strategic Planning). สืบค้นเมื่อ 16 กันยายน 2562. จาก https://medium.com/@aegkaluk/การวางแผนเชิงกลยุทธ์-strategic-planning-58c9f2886833.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย
5 คน เพื่อหาค่า CVI

1) ดร.วิมลพร สุวรรณแสนทวี	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัย
- ตำแหน่ง	ผู้รับผิดชอบหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
- วุฒิการศึกษา	ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)
2) ผศ.ดร.จิราภรณ์ ผันสว่าง	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัย
- ตำแหน่ง	ผู้รับผิดชอบหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
- วุฒิการศึกษา	ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)
3) ดร.พรสมบัติ ศรีไสย	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัยและการบริหารสถานศึกษา
- ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนชุมชนบ้านแวงใหญ่ อำเภอแวงใหญ่ จังหวัดขอนแก่น
- วุฒิการศึกษา	ศษ.ด. (บริหารการศึกษา)
4) นางอัญชลี จุลหงส์	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านงานวิชาการ
- ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เทศบาลเมืองเมืองพล อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น
- วุฒิการศึกษา	กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)
5) นายนิวัชชัย แก้วน้อย	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านงานวิชาการ
- ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลศรีเมืองพลประชาเคราะห์ เทศบาลเมืองเมืองพล อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น
- วุฒิการศึกษา	กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา)

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน วิทยาเขตร้อยเอ็ด โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔

ที่ อว ๗๙๑๗/ว ๐๐๗๘ **วันที่** ๒๖ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เจริญพร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราภรณ์ ผันสว่าง

ด้วย นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๐๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๓ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น (THE LEARNING AGENCY MODEL OF MUNICIPALITY SCHOOLS IN KHON KAEN PROVINCE)" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยในฐานะที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา เพื่อเก็บข้อมูลในการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน ได้โปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อเก็บข้อมูลในการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาและหวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีเช่นเคย ขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ยินดีให้ความอนุเคราะห์
เป็นผู้เชี่ยวชาญ
๘ ก.พ ๖๔

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลดงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๗/ว ๐๐๓๓

๒๘ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ (IOC)

เจริญพร นางอัญชลี จุลหงส์ ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองเมืองพล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๐๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๓ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น (THE LEARNING AGENCY MODEL OF MUNICIPALITY SCHOOLS IN KHON KAEN PROVINCE)" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยในฐานะที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา เพื่อเก็บข้อมูลในการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน ได้ให้ความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อเก็บข้อมูลในการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลดงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๗/ว ๐๐๗๗

๒๗ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ (IOC)

เจริญพร นายนิวัชชัย แก้วน้อย ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลศรีเมืองพลประชานุเคราะห์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๐๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๓ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น (THE LEARNING AGENCY MODEL OF MUNICIPALITY SCHOOLS IN KHON KAEN PROVINCE)" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยในฐานะที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา เพื่อเก็บข้อมูลในการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน ได้ให้ความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อเก็บข้อมูลในการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลียงเมือง ตำบลดงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๗/ว ๕๐๓๓

๒๖ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย (Try out)

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลศรีเมืองพลประชานุเคราะห์

ด้วย นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๐๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๓ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น (THE LEARNING AGENCY MODEL OF MUNICIPALITY SCHOOLS IN KHON KAEN PROVINCE)" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย (Try out) เพื่อเก็บข้อมูลหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือดังกล่าว

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว ซึ่งมีรายละเอียดตามที่ได้แนบมาด้วยแล้ว

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์
โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑

ภาคผนวก ค
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คนเพื่อสัมภาษณ์ Best Practice

1) นายวิชิน หมื่นศรีจูน	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารสถานศึกษา
- ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนเทศบาลวัดกลาง อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
- วุฒิการศึกษา	กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
2) นางสุมลทา หลอดสว่าง	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านงานวิชาการ
- ตำแหน่ง	ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการ
- วุฒิการศึกษา	กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
3) นางกนกนุช บัวสำโรง	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านงานวิชาการ
- ตำแหน่ง	ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการ
- วุฒิการศึกษา	กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
4) นายพัฒนา ยอดสะอี	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารสถานศึกษา
- ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนเทศบาลสวนสนุก อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
- วุฒิการศึกษา	กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
5) นางรพีพรรณ วิไลรัตน์	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านงานวิชาการ
- ตำแหน่ง	ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ
- วุฒิการศึกษา	กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
6) นางศุภาภรณ์ ศรีอุดร	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านงานวิชาการ
- ตำแหน่ง	ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ
- วุฒิการศึกษา	ศษ.ม. สาขาวิชาการบริหารหลักสูตรและการสอน
7) นายสมศักดิ์ วิไลแก้ว	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารสถานศึกษา
- ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนชัย อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
- วุฒิการศึกษา	กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
8) นางสุนันท์ วงษ์สงคราม	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านงานวิชาการ
- ตำแหน่ง	ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการ
- วุฒิการศึกษา	กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
9) นางวินา นาไธสง	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านงานวิชาการ
- ตำแหน่ง	ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการ
- วุฒิการศึกษา	ค.บ. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป

ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน เพื่อพิจารณาองค์ประกอบ

1) ดร.พรสมบัติ ศรีไสย	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัยและการบริหารสถานศึกษา
- ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนชุมชนบ้านแวงใหญ่ อำเภอแวงใหญ่ จังหวัดขอนแก่น
- วุฒิการศึกษา	ศษ.ด. สาขาการบริหารการศึกษา
2) ดร.ไพวัล ไชยทองศรี	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารสถานศึกษา
- ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านไผ่พิทยาคม อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น
- วุฒิการศึกษา	ศษ.ด. สาขาบริหารการศึกษา
3) ดร.จิตโศภิณ เคนจันทึก	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารสถานศึกษา
- ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนเทศบาลสาธิต 2 บ้านไผ่ อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น
- วุฒิการศึกษา	ศษ.ด. สาขาการบริหารการศึกษา
4) ดร.สุพัตรา ตาลดี	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านงานวิชาการ
- ตำแหน่ง	ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ เทศบาลนครขอนแก่น อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
- วุฒิการศึกษา	ศษ.ด. สาขาการบริหารการศึกษา
5) ดร.ยุพาพร หรเสริฐ	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านงานวิชาการ
- ตำแหน่ง	ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น
- วุฒิการศึกษา	ศษ.ด. สาขาการบริหารการศึกษา
6) นางศุภลักษณ์ อันพิมพ์	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านงานวิชาการ
- ตำแหน่ง	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ เทศบาลเมืองเมืองพล อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น
- วุฒิการศึกษา	กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
7) พระมหาอำนวย มหาวีโร, ดร.	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัย / ภาษา
- ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
- วุฒิการศึกษา	ปร.ด. วัฒนธรรมศาสตร์
8) พระครูชัยรัตนากร, ดร.	ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัย
- ตำแหน่ง	เลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
- วุฒิการศึกษา	ปร.ด. การบริหารการศึกษา

9) พระครูกิตติวราทร, ผศ.ดร. ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัย

- ตำแหน่ง ประธานสาขาการปกครองท้องถิ่นตามแบบพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
- วุฒิการศึกษา ร.ด. (รัฐศาสตร์)

ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลดงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๗/ว ๐๐๗๔

๒๙ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

เจริญพร นายวิชิน หมื่นศรีจูม ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลวัดกลาง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๐๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๓ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น (THE LEARNING AGENCY MODEL OF MUNICIPALITY SCHOOLS IN KHON KAEN PROVINCE)" มีความประสงค์ขอให้ท่านอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ฯ เพื่อเป็นข้อมูลเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ดังกล่าว สำหรับวันและเวลา นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลดงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๗/ว ๐๐๗๔

๒๗ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

เจริญพร นายเฉลิมศักดิ์ ภารดิลก รองผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลวัดกลาง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๐๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๓ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น (THE LEARNING AGENCY MODEL OF MUNICIPALITY SCHOOLS IN KHON KAEN PROVINCE)" มีความประสงค์ขอให้ท่านอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ฯ เพื่อเป็นข้อมูลเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ดังกล่าว สำหรับวันและเวลา นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์ และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลียงเมือง ตำบลคงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๓-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๑๗/ว ๕๓๖

๒๑ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

เจริญพร นายสันติรณะ นามวงษา รองผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลวัดกลาง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๐๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๓ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น (THE LEARNING AGENCY MODEL OF MUNICIPALITY SCHOOLS IN KHON KAEN PROVINCE)" มีความประสงค์ขอให้ท่านอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ฯ เพื่อเป็นข้อมูลเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ดังกล่าว สำหรับวันและเวลา นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์ และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลสงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๗/ว ๐๐๑๔

๑๗ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

เจริญพร นางสุมลทา หลอดสว่าง ครูชำนาญการโรงเรียนเทศบาลวัดกลาง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๐๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๓ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น (THE LEARNING AGENCY MODEL OF MUNICIPALITY SCHOOLS IN KHON KAEN PROVINCE)" มีความประสงค์ขอให้ท่านอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ฯ เพื่อเป็นข้อมูลเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ดังกล่าว สำหรับวันและเวลา นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลดงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๑๗/ว ๐๐๗๕

๒๘ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

เจริญพร นางกนกนุช บัวสำโรง ครูชำนาญการโรงเรียนเทศบาลวัดกลาง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๐๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๓ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น (THE LEARNING AGENCY MODEL OF MUNICIPALITY SCHOOLS IN KHON KAEN PROVINCE)" มีความประสงค์ขอให้ท่านอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ฯ เพื่อเป็นข้อมูลเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ดังกล่าว สำหรับวันและเวลา นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑

ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลดงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๗/ว ๐๐๔๕

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เจริญพร นายวิชิน หมื่นศรีจูน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลวัดกลาง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๐๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๓ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น (THE LEARNING AGENCY MODEL OF MUNICIPALITY SCHOOLS IN KHON KAEN PROVINCE)" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่าน ในการแจกแบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลในการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูลดังกล่าว สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลดงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๗/ว ๐๐๔๕

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เจริญพร นายพัฒนา ยอดสะอื ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลคุ้มหนองคู

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๐๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๓ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น (THE LEARNING AGENCY MODEL OF MUNICIPALITY SCHOOLS IN KHON KAEN PROVINCE)" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่าน ในการแจกแบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลในการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูลดังกล่าว สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลคงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๗/ว ๑๐๔๕

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เจริญพร นางสาวทัศณี นุชนวลรัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลบ้านศรีฐาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๐๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๓ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น (THE LEARNING AGENCY MODEL OF MUNICIPALITY SCHOOLS IN KHON KAEN PROVINCE)" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่าน ในการแจกแบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลในการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูลดังกล่าว สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชนีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลดงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๗/ว ๐๐๔๕

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เจริญพร นางเนื่องนิตย์ พาลี ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลบ้านตูม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๐๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๓ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น (THE LEARNING AGENCY MODEL OF MUNICIPALITY SCHOOLS IN KHON KAEN PROVINCE)" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่าน ในการแจกแบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลในการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูลดังกล่าว สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลดงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๑๗/ว ๐๐๔๕

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เจริญพร นางช่อเอื้อง ฤกษ์รุจิพิมล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลสวนสนุก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๐๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๓ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น (THE LEARNING AGENCY MODEL OF MUNICIPALITY SCHOOLS IN KHON KAEN PROVINCE)" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่าน ในการแจกแบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลในการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูลดังกล่าว สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลียงเมือง ตำบลคงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๗/ว ๐๐๔๕

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เจริญพร นายบุญธรรม โบราณมูล ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลบ้านสามเหลี่ยม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๐๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๓ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น (THE LEARNING AGENCY MODEL OF MUNICIPALITY SCHOOLS IN KHON KAEN PROVINCE)" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่าน ในการแจกแบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลในการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูลดังกล่าว สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลดงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๗/ว ๐๐๔๕

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เจริญพร นายสมศักดิ์ วิไลแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลบ้านโนนชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๐๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๓ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น (THE LEARNING AGENCY MODEL OF MUNICIPALITY SCHOOLS IN KHON KAEN PROVINCE)" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่าน ในการแจกแบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลในการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูลดังกล่าว สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลดงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๗/ว ๐๔๔

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เจริญพร นางวาสนา แม้นญาติ ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลบ้านหนองแวง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๐๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๓ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น (THE LEARNING AGENCY MODEL OF MUNICIPALITY SCHOOLS IN KHON KAEN PROVINCE)" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่าน ในการแจกแบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลในการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูลดังกล่าว สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลดงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๗/ว ๐๐๔๕

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เจริญพร นายบัญชา นามปาน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลบ้านโนนหนองวัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๐๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๓ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น (THE LEARNING AGENCY MODEL OF MUNICIPALITY SCHOOLS IN KHON KAEN PROVINCE)" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่าน ในการแจกแบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลในการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูลดังกล่าว สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลดงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๗/ว ๐๐๔๕

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เจริญพร นายวรวุฒิ อันปัญญา ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลบ้านโนนทัน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๐๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๓ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น (THE LEARNING AGENCY MODEL OF MUNICIPALITY SCHOOLS IN KHON KAEN PROVINCE)" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่าน ในการแจกแบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลในการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูลดังกล่าว สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเลี่ยงเมือง ตำบลคงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๗/ว ๐๐๔๕

๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เจริญพร นายประสิทธิ์ สมศักดิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลบ้านหนองใหญ่

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๐๓๐๗๕๐๕๓๒๐๐๓ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น (THE LEARNING AGENCY MODEL OF MUNICIPALITY SCHOOLS IN KHON KAEN PROVINCE)" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ท่าน ในการแจกแบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลในการเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูลดังกล่าว สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ปฏิบัติงานแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณีย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑

ภาคผนวก ฉ
เครื่องมือเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง “รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในจังหวัดขอนแก่น”
(The Learning Organization Model of Schools under Municipality in Khon Kaen province)

.....

เนื่องด้วยกระผม นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และพระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ซึ่งการทำดุษฎีนิพนธ์ ดังกล่าวมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับความกรุณาข้อมูลจากท่าน กระผมจึงใครขอความอนุเคราะห์ท่านในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

<u>คำชี้แจง</u>

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
   ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
   ตอนที่ 2 องค์ประกอบของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
   ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

2. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริงและครบถ้วน โดยใส่เครื่องหมาย ✓ลงใน ☐ และตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนจัดส่งคืน โดยไม่ต้องระบุผู้ตอบ ทั้งนี้ผู้วิจัยขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ โดยเสนอผลการวิจัยในภาพรวมไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือหน้าที่การงานของท่านแต่ประการใด

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ
นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาการบริหารการการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบถาม

<u>คำชี้แจง</u> โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง

2. สถานภาพ

☐ 1. ผู้บริหาร ☐ 2. ครูผู้สอน

3. อายุ

☐ 1. น้อยกว่า 30 ปี
☐ 2. 30 - 40 ปี
☐ 3. 41 - 50 ปี
☐ 4. มากกว่า 50 ปี

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

☐ 1. ปริญญาตรี สาขา / วิชา.....
☐ 2. ปริญญาโท สาขา / วิชา.....
☐ 3. ปริญญาเอก สาขา / วิชา.....

5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

☐ 1. น้อยกว่า 10 ปี
☐ 2. 10 – 20 ปี
☐ 3. 21 - 30 ปี
☐ 4. มากกว่า 30 ปี

6. โรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

☐ 1. โรงเรียนเทศบาลสวนสนุก
☐ 2. โรงเรียนเทศบาลวัดกลาง
☐ 3. โรงเรียนเทศบาลคุ้มหนองคู
☐ 4. โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนทัน
☐ 5. โรงเรียนเทศบาลบ้านหนองใหญ่
☐ 6. โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนหนองวัด
☐ 7. โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนชัย
☐ 8. โรงเรียนเทศบาลบ้านสามเหลี่ยม
☐ 9. โรงเรียนเทศบาลบ้านหนองแวง
☐ 10 โรงเรียนเทศบาลบ้านตูม
☐ 11. โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีฐาน

ตอนที่ 2 องค์ประกอบของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

<u>คำชี้แจง</u> แบบสอบถามตอนนี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นหรือมีการปฏิบัติระดับใดในโรงเรียนของท่าน และโปรดตอบทุกข้อ

ท่านคิดว่าองค์ประกอบของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในจังหวัดขอนแก่น ตามรายการต่อไปนี้อยู่ในเห็นด้วยหรือมีการปฏิบัติระดับใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยหรือมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง เห็นด้วยหรือมีการปฏิบัติในระดับมาก
3 หมายถึง เห็นด้วยหรือมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
2 หมายถึง เห็นด้วยหรือมีการปฏิบัติในระดับน้อย
1 หมายถึง เห็นด้วยหรือมีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ตัวบ่งชี้ที่ 1.1 การแสวงหาความรู้						
1	ผู้อำนวยการโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา ได้ไปแสวงหาความรู้โดยการอบรม ศึกษาดูงานทัศนศึกษา ประชุมสัมมนาวิชาการประชุมเชิงปฏิบัติการ เอกสาร ตำราทางวิชาการทางเว็ปไซต์ต่าง ๆ ที่เป็นการแสวงหาความรู้ที่หลากหลาย					
2	ผู้อำนวยการโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา ได้มีการรวบรวมความรู้ใหม่ที่จำเป็นต่อการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาอยู่เสมอ และต่อเนื่อง					
3	ผู้อำนวยการโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา มีการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน					
4	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา มีการแสวงหาความรู้โดยใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์					
5	ผู้อำนวยการโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา ได้สังเคราะห์ความรู้ใหม่ให้บูรณาการกัน และจัดเป็นหมวดหมู่					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
6	บุคลากรทางการศึกษา ได้รับการส่งเสริมให้ได้เข้ารับการพัฒนาทางด้านความรู้ และการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาสนับสนุนจัดการศึกษาให้พัฒนามากขึ้น					
7	บุคลากรทางการศึกษา เมื่อได้รับมอบหมายภารกิจงานที่สำคัญแล้วได้ไปศึกษาหาความรู้มาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย					
	ตัวบ่งชี้ที่ 1.2 การสร้างความรู้ใหม่					
1	โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา มีการสร้างความรู้ใหม่ด้วยการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นหน่วยบริการความรู้แก่ชุมชน โดยการเป็นวิทยากร แหล่งเรียนรู้ การจัดอบรม ประชุมสัมมนา และศึกษาดูงาน					
2	โรงเรียนได้จัดทำระบบคลังความรู้ โดยการจัดระบบอิเลคทรอนิคส์เข้ามาใช้บริหารจัดการและนำความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นมาพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาอยู่เสมอและต่อเนื่อง					
3	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรศึกษา มีกระบวนการสร้างความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์การหรือการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์การ					
4	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษา ได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้รู้ในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ					
5	บุคลากรทางการศึกษา มีองค์กรความรู้ใหม่ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้รู้ในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ					
6	บุคลากรทางการศึกษา ได้สร้างความรู้ใหม่ด้วยการพัฒนาต่อ ยอดจากองค์ความรู้จากตนเองและบุคคลอื่นและจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ที่หลากหลาย					
	ตัวบ่งชี้ที่ 1.3 การจัดเก็บความรู้					
1	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดแนวทางและวิธีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ สามารถสืบค้น เข้าถึงข้อมูลได้สะดวกรวดเร็ว					
2	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้กำหนดผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความสามารถในการจัดเก็บความรู้ เพื่อเอื้อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูล					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา จัดหมวดหมู่ และแยกเก็บตามประเภทของความรู้ที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงและนำข้อมูลความรู้มาใช้ได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว					
4	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา มีการนำเครื่องมือที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพมาไปใช้ในกระบวนการจัดเก็บความรู้ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ และสื่อ อิเล็กทรอนิกส์					
5	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ และค้นหาง่าย					
6	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการจัดเก็บข้อมูล					
7	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้นำความรู้ใหม่ๆ มาจัดทำเป็นคลังความรู้และจัดทำเป็นระบบเพื่อให้ทุกคนได้นำสืบค้นหาเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ อย่างเป็นระบบและง่ายต่อการค้นหา					
8	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน และสามารถสืบค้นคว้าหาได้ง่าย					
9	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้มีการส่งเสริมสนับสนุนให้จัดการนำเสนอความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากบุคลากรทางการศึกษาทั้งภายในและภายนอกมาจัดเก็บเป็นคลังความรู้ไว้อย่างต่อเนื่อง					
	ตัวบ่งชี้ที่ 1.4 การนำความรู้ไปใช้					
1	โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดมาตรการแนวทางในการนำความรู้ไปใช้ที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา					
2	โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา นำองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยหรือนวัตกรรมมาใช้แก้ปัญหา สร้างสรรค์พัฒนางาน					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
3	โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา ได้จัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อการสืบค้นหาข้อมูลที่ได้สังเคราะห์มารวบรวมให้เป็นหมวดหมู่ สะดวกง่ายต่อการนำไปใช้ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและทันเวลา					
4	โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา ใช้ประโยชน์จากความรู้ด้วยเครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย					
5	โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา นำความรู้ไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
6	โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา ติดตาม ประเมินผลการการนำความรู้ไปใช้ เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					

องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ตัวบ่งชี้ที่ 2.1 การอบรมและการพัฒนาบุคลากร						
1	ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการวางแผนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้ความรู้ ความสามารถเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้					
2	ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับเพื่อทำให้ เกิดความพอใจในการนำองค์ความรู้มาพัฒนางานของตนเองให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป					
3	ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษามาจากการระดมความคิดของบุคลากรทางการศึกษาทุกท่าน					
4	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ และถ่ายทอดให้บุคลากรทางการศึกษาทราบและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
5	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา มีการจัดทำแผนอัตรากำลังด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการและการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยเน้นการมีส่วนร่วม					
6	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา มีการบูรณาการหรือผสมผสานข้อมูลเป็นองค์ความรู้ใหม่หรือข้อค้นพบที่ถูกต้องเชื่อถือได้					
	ตัวบ่งชี้ที่ 2.2 การสร้างแรงจูงใจ					
1	โรงเรียนสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ					
2	โรงเรียนมีการเสริมสร้างวัฒนาธรรมที่ช่วยทำให้บุคลากรมีผลการดำเนินงานที่ดี					
3	บุคลากรทางการศึกษา ได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจากความสามารถของตนเอง และมีโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น					
4	บุคลากรทางการศึกษา ได้รับการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงาน มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งและค่าตอบแทนตาม ความเหมาะสม					
5	บุคลากรทางการศึกษา ได้รับพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมและมีมาตรฐานเชื่อถือได้					
6	บุคลากรทางการศึกษา ได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา					
7	บุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ด้านการฝึกอบรมและการศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์					
8	บุคลากรทางการศึกษา มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น					
	ตัวบ่งชี้ที่ 2.3 การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน					
1	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษา มีเวทีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เช่น รวมตัว ร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมเรียนรู้ การพูดคุย การอภิปราย การระดมสมอง และการสนทนากลุ่ม					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
2	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษา มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เอื้อเฟื้อ แบ่งปันองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์แก่บุคคลอื่นในองค์กร					
3	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการให้บริการและสิทธิประโยชน์ตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย					
4	โรงเรียนสร้างบรรยากาศการทำงานให้บุคลากรทางการศึกษาได้รับความอบอุ่น มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเป็นกันเองและมีความมั่นคง					
5	โรงเรียนนำผลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนแนวคิดซึ่งกันและกันมาใช้ในการแก้ปัญหา					
6	บุคลากรทางการศึกษา มีทักษะการเรียนรู้กันเป็นทีม เช่น การแลกเปลี่ยนแนวคิด และปรับแนวการปฏิบัติให้ตรงกัน และการยอมรับแนวคิดที่แตกต่าง โดยการพูดจาด้วยถ้อยคำ ที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสำหรับกาลเทศะ					
7	บุคลากรทางการศึกษา สามารถนำข้อตกลงในทีมงานไปสู่การปฏิบัติจริงทุกครั้ง โดยการใช้ปัญญา พิจารณาใคร่ครวญ ตรวจหาเหตุผล และตรวจสอบสิ่งที่ทำนั้น					
8	บุคลากรทางการศึกษา มีความกระตือรือร้นร่วมมือ ร่วมใจ เสียสละ และช่วยเหลือเกื้อกูลกันตามความเหมาะสม เพื่อให้การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
9	บุคลากรทางการศึกษา ที่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดสร้างการรับรู้ และการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและลำดับขั้นตอนในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร					
ตัวบ่งชี้ที่ 2.4 การสร้างคุณค่าของบุคลากร						
1	โรงเรียนให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
2	โรงเรียนมีวัฒนธรรมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ช่วยสร้างความรักความผูกพันต่อโรงเรียนรวมทั้งการสร้างความไว้วางใจให้แก่ผู้อื่น					
3	โรงเรียนนำเป้าหมายของบุคลากรทางการศึกษา การให้อำนาจการตัดสินใจ ตลอดจนความคิดที่หลากหลายของบุคลากรทางการศึกษาในการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารจัดการของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน					
4	โรงเรียนมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม					

องค์ประกอบด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	ตัวบ่งชี้ที่ 3.1 การกำหนดกลยุทธ์					
1	โรงเรียนได้จัดสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกๆ ส่วนอย่างเพียงพอ					
2	โรงเรียนได้ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาและการเรียนรู้ของทีมงาน เพื่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
3	โรงเรียนได้สร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
4	โรงเรียนให้รางวัลแก่บุคลากรและทีมงานที่สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆ					
5	บุคลากรทางการศึกษา ได้ใช้การวัด และประเมินผลเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการดำเนินงาน					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	ตัวบ่งชี้ที่ 3.2 การวางแผนกลยุทธ์					
1	โรงเรียน มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสอุปสรรค สมรรถนะหลัก ความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หลักสูตร ความนิยมของผู้เรียน และข้อมูลการแข่งขันมาพิจารณาในการวางแผนพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียน					
2	โรงเรียน มีวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติ โดยมีตัวชี้วัดผลการดำเนินการ รวมถึงมีตัวชี้วัดกับคู่ เปรียบเทียบที่สำคัญ					
3	โรงเรียน มีความพร้อมด้วยทรัพยากรการเงิน บุคคล และด้วยอื่นๆ เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จได้					
4	โรงเรียน มีการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรม					
5	ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาประกอบในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์					
6	โรงเรียน มีวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกมาประกอบการวางแผนกลยุทธ์					
7	โรงเรียน มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และทบทวนผลการดำเนินงาน					
8	โรงเรียน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาทุกคน มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนด					
	ตัวบ่งชี้ที่ 3.3 การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์					
1	โรงเรียนมีการพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของเป้าหมายกับผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะๆ					
2	โรงเรียนมีการข้อมูลย้อนกลับไปใช้เพื่อการปรับปรุงแก้ไขงานด้านการบริหาร วิชาการ บุคลากร และงบประมาณ					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
3	โรงเรียนติดตาม ทบทวน ประเมิน ปรับปรุงการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง					
4	โรงเรียนคำนึงถึงการบริหารที่ตอบสนองต่อเป้าหมายของบุคลากรและโรงเรียน					
ตัวบ่งชี้ที่ 3.4 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ						
1	โรงเรียน มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี					
2	โรงเรียน นำข้อมูลและสารสนเทศความก้าวหน้าของโรงเรียนมาเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวรวมถึงผลการดำเนินงานของโรงเรียน					
3	โรงเรียน มีการวิเคราะห์แนวโน้มหรือความเป็นไปได้ของสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากข้อมูลสารสนเทศและนำสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์นำไปใช้ในการตัดสินใจในการวางแผนและการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม					
4	โรงเรียน มีการจัดการความรู้และถ่ายทอดเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่กลุ่มต่างๆ รวมทั้งการนำไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและการวางแผนกลยุทธ์					
5	โรงเรียน มีการวางแผนการสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเพื่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
6	โรงเรียน นำกลยุทธ์ไปใช้ภายใต้เงื่อนไขของเวลาทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
7	โรงเรียน มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดรับกับสถานการณ์ตลอดเวลาและมีการปรับปรุงอยู่เสมอ					
8	บุคลากรทางการศึกษา นำกลยุทธ์ของโรงเรียนไปประยุกต์ใช้ด้วยแนวทางและวิธีการที่หลากหลาย					

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	ตัวบ่งชี้ที่ 4.1 การสร้างแรงบันดาลใจ					
1	ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษาปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงาน					
2	ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นต้นแบบที่ดีด้านความมีคุณธรรม จริยธรรม ความกล้าหาญ ความอดทน และความแน่วแน่เด็ดเดี่ยว					
3	ผู้อำนวยการโรงเรียน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทและมีความกระตือรือร้นในงานที่ได้รับมอบหมาย					
4	ผู้อำนวยการโรงเรียน มีนโยบายให้การยกย่อง เชิดชูบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานสำเร็จ ดีเด่นอย่างต่อเนื่อง					
5	ผู้อำนวยการโรงเรียน เน้นย้ำบุคลากรทางการศึกษาเสมอว่าปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ท้าทายและสามารถแก้ไขปัญหาได้					
6	ผู้อำนวยการโรงเรียน ได้อธิบายถึงแนวทางการปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จอย่างชัดเจน					
7	ผู้อำนวยการโรงเรียน ได้มีแนวคิดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีแนวโน้มเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					
8	ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถจูงใจให้บุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวัง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด					
	ตัวบ่งชี้ที่ 4.2 การสื่อสาร					
1	ผู้อำนวยการโรงเรียน มีการติดต่อการสื่อสารกับบุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความจริงใจและเป็นมิตรไมตรีที่ดีต่อกัน					
2	ผู้อำนวยการโรงเรียน จัดให้มีการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปกำหนดนโยบายการพัฒนาโรงเรียน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม					
3	ผู้อำนวยการโรงเรียน ใช้ภาษาท่าทางในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานและผู้ที่มาติดต่อได้อย่างเหมาะสม					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
4	ผู้อำนวยการโรงเรียน เลือกใช้วิธีการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก					
5	ผู้อำนวยการโรงเรียน ใช้รูปแบบการสื่อสารที่เอื้ออำนวยให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถตอบโต้ได้					
6	ผู้อำนวยการโรงเรียน ใช้รูปแบบการสื่อสารแบบสองทางหรือแบบหลายช่องทางเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน					
7	ผู้อำนวยการโรงเรียน สื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับบุคลากรทางการศึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
8	ผู้อำนวยการโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาสอบถามข้อสงสัย และแสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
ตัวบ่งชี้ที่ 4.3 การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล						
1	ผู้อำนวยการโรงเรียน กำหนดปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศสอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน					
2	ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถถ่ายทอด ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ให้บุคลากรทางการศึกษา ที่เกี่ยวข้องเข้าใจเหตุผลและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและสร้างสรรค์					
3	ผู้อำนวยการโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน					
4	ผู้อำนวยการโรงเรียน ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ เพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล					
5	ผู้อำนวยการโรงเรียน มีแนวทางการพัฒนาองค์การให้ทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้องค์การมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ตัวบ่งชี้ที่ 4.4 ความคิดสร้างสรรค์						
1	ผู้อำนวยการโรงเรียน นำความรู้ นวัตกรรม และประสบการณ์ที่สะสมไว้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์					
2	ผู้อำนวยการโรงเรียน คิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานด้วยความเพียร					
3	ผู้อำนวยการโรงเรียน กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุมแม้ว่าความคิดนั้นจะไม่ตรงกับความคิดเห็นของผู้อื่น					
4	ผู้อำนวยการโรงเรียน สามารถแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์					
5	ผู้อำนวยการโรงเรียน พยายามกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษา มีความคิดอย่างอิสระนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ด้วยความพากเพียร					
6	ผู้อำนวยการโรงเรียน คิดใคร่ควรก่อนที่จะพูดออกไปโดยการสังเกตถึงผลกระทบจากการพูดแต่ละครั้ง					
7	ผู้อำนวยการโรงเรียน มีแนวทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อหน่วยงานภายนอก					

องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้						
1	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา มีการแสวงหาข้อมูลจากภายนอกหน่วยงานที่จะช่วยปรับปรุงการงานอยู่เสมอ					
2	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา มีการจัดเก็บข้อมูลภายใน และข้อมูลภายนอกหน่วยงานที่เป็นระบบ สามารถเข้าถึงได้ง่าย					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
3	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการฝึกทักษะในเรื่องการคิดเชิงสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม และการวิจัยทดลอง					
4	ผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา ตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญ และการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น					
5	โรงเรียนมีระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่ที่ถูกต้องเชื่อถือได้ทันเหตุการณ์ อย่างเป็นความลับและปลอดภัย					
6	โรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเพื่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
7	โรงเรียนเตรียมข้อมูลทางเทคโนโลยีเพื่อนำไปใช้เป็นการสร้างฐานข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร					
8	โรงเรียนมีการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยและพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้อยู่เสมอ					
9	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรทางการศึกษาสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและการจัดการความรู้					
ตัวบ่งชี้ที่ 5.2 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้						
1	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ					
2	โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้					
3	พัฒนาโรงเรียนให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บริการแก่บุคลากรทางการศึกษา ชุมชน และเครือข่ายการเรียนรู้					
4	โรงเรียนนำสื่อประสมอันทรงพลัง (Multimedia) ได้แก่ ศิลปะ ข้อความ เสียง ภาพเคลื่อนไหว และวีดีทัศน์ มาใช้เพื่อการเรียนรู้					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
5	โรงเรียนนำซอฟท์แวร์ที่พร้อมใช้เพื่อช่วยในการเรียนรู้มาใช้ในการสนับสนุนการทำงานประจำ					
6	โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการเรียนรู้ เช่น E-mail, Webboard, Blog เป็นต้น					
7	โรงเรียนจัดหาโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปต่างๆ มาใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาองค์การ					
8	โรงเรียนได้มีการส่งเสริมและพัฒนาการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ					
9	โรงเรียนติดตามผลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้					
ตัวบ่งชี้ที่ 5.3 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
1	โรงเรียนได้ส่งเสริมและสนับสนุน ให้บุคลากรทางการศึกษามีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีร่วมกัน					
2	โรงเรียนได้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เป็นประโยชน์ในด้านการสื่อสาร การบริหารงานของโรงเรียนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ					
3	โรงเรียนได้มีการใช้เทคโนโลยี เพื่อการสร้างแหล่งเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อบุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง					
4	บุคลากรทางการศึกษา สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
5	โรงเรียนได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ มาใช้ในการพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปฏิบัติงาน					
6	โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา สามารถเข้าถึงระบบอินทราเน็ต และอินเทอร์เน็ตได้สะดวก					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ตัวบ่งชี้ที่ 5.4 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเพิ่มพูนความรู้						
1	บุคลากรทางการศึกษา ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้และแสวงหาโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมทางการศึกษาอยู่ตลอดเวลา					
2	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาใช้ทักษะและวิธีการเรียนรู้อย่างหลากหลาย เพื่อเพิ่มพูนความรู้					
3	โรงเรียนมีการส่งเสริมบุคลากรทางการศึกษาประยุกต์ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ สื่อ เทคนิค วิธีการ เครื่องมือทันสมัย ที่มีประสิทธิภาพ มาใช้ในกระบวนการเพิ่มพูนความรู้					
4	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษา มีวิธีการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ในการพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์งานอย่างต่อเนื่อง					
5	โรงเรียนมีการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม ต่อการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้					
6	โรงเรียนมีระบบซอฟท์แวร์ที่ช่วยในการเรียนรู้และมีเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยในการทำงาน เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ					

ตอนที่ 3 ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้



แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

คำชี้แจ้ง : แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงคุณภาพของรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น เป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งในการทำวิทยานิพนธ์ของ นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และพระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, ผศ.ดร.เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตรวจสอบในหัวข้อต่างๆ ว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพียงใด โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ช่องว่าง 5 ระดับ ลงในชิ่งของแบบสอบถามตอนที่ 1 ที่ท่านพิจารณาเห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่าน

อนึ่งข้อมูลอันเป็นผลจากการประเมินของท่าน ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านหรือต่อหน่วยงานของท่านแต่ประการใด ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อประโยชน์สำหรับการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบประเมิน

นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ตอนที่ 1
แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

คำชี้แจง

แบบประเมินนี้เป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

โปรดพิจารณาว่ารูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ช่องข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงตามความเหมาะสม ตามระดับความคิดเห็นของท่าน

5 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในระดับมาก
3 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในระดับน้อย
1 หมายถึง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	1. หลักการและเหตุผล											
	1.1 ความชัดเจนของหลักการ โลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอย่างรวดเร็ว เกิดการแข่งขันในการพัฒนาประเทศ ทุกคนจึงจำเป็นจะต้องเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลกโดยปัจจัยสำคัญที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายคือคุณภาพ											

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	ของคน เทศบาล เป็นรูปแบบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในเขตชุมชนเมือง ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการท้องถิ่นและการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ.การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอย่างทั่วถึงและเสมอภาคตามเจตนารมณ์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น											
	1.2 ความสำคัญของหลักการ รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ , องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ , องค์ประกอบด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ , องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ											

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1.3 การนำไปใช้ แนวคิด Thaweesak Tuna Based Model เป็นโมเดล ปลาทูน่า ตัวหนึ่ง มี 3 ส่วนประกอบด้วยส่วนหัวและตา ส่วนลำตัวและส่วนหาง แต่ละส่วนมีหน้าที่แตกต่างกันออกไป ส่วนหางประกอบด้วยการจัดการความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนลำตัวประกอบด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ส่วนหัว คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น											
2. วัตถุประสงค์ 2.1 โมเดลการวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง และมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2.2 รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น มีความเหมาะสม และผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน											

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
3. เนื้อหา	รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ 20 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ใหม่ 3) การจัดเก็บความรู้ 4) การนำความรู้ไปใช้ องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การอบรมและพัฒนาบุคลากร 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน 4) การสร้างคุณค่าของบุคลากร องค์ประกอบด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2)การวางแผนกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 4) การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่											

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การสื่อสาร 3) การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล 4) ความคิดสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ 2) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 3) เทคโนโลยีเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) เทคโนโลยีเพื่อการเพิ่มพูนความรู้ สอดคล้องกับ แนวคิด Thaweesak Tuna Based Model เป็นโมเดล ปลาทูน่าตัวหนึ่ง มี 3 ส่วนประกอบด้วยส่วนหัว ส่วนลำตัว และส่วนหาง แต่ละส่วนมีหน้าที่แตกต่างกันออกไป เป็นรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น 3.1 มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์											
3.2 มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบ												
3.3 มีความสอดคล้องกับตัวบ่งชี้												
3.4 มีความสอดคล้องกับโมเดลความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้												

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
3.5 ระยะเวลาในการพัฒนา												
4 วิธีการพัฒนา												
4.1	ศึกษาเอกสาร บทความ หนังสือ วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง											
4.2	การสัมภาษณ์และสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ											
4.3	การศึกษาโรงเรียน Best Practice โรงเรียนเทศบาลวัดกลาง เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น											
4.4	การศึกษาโรงเรียน Best Practice โรงเรียนเทศบาลสวนสนุก เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น											
4.5	การศึกษาโรงเรียน Best Practice โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนชัย เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น											

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
5	**ขั้นตอนดำเนินการ**											
5.1	ขั้นวางแผน (Plan) - ศึกษาเอกสาร บทความ หนังสือ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง - สร้างแบบสัมภาษณ์ - สร้างแบบสอบถาม - สร้างรูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ - พัฒนารูปแบบที่เป็นต้นแบบ - ประเมินรูปแบบ											
5.2	ขั้นดำเนินการ (Do) ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระยะที่ 2 การตรวจสอบโมเดล (Model)ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระยะที่ 3 สร้างและประเมินความเหมาะสมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้											
5.3	ขั้นตรวจสอบ (Check) - การตรวจสอบโมเดล (Model) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ - ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา - ตรวจสอบอำนาจจำแนก											

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	รายข้อของแบบสอบถามและหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม - ตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม - ตรวจสอบเมทริกซ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้											
5.4	ขั้นปรับปรุงและพัฒนา (Act)											
6 การวัดและประเมินผล												
6.1	การประเมินเชิงคุณภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้											
6.2	การประเมินเชิงปริมาณความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้											

ตอนที่ 2
แบบสัมภาษณ์รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

1. ท่านมีแนวทาง วิธีการอย่างไรที่จะปรับปรุงพัฒนา ด้านการจัดการความรู้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทาง วิธีการอย่างไรที่จะปรับปรุงพัฒนา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทาง วิธีการอย่างไรที่จะปรับปรุงพัฒนา ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

.....

.....

.....

4. ท่านมีแนวทาง วิธีการอย่างไรที่จะปรับปรุงพัฒนา ด้านการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

.....

.....

.....

5. ท่านมีแนวทาง วิธีการอย่างไรที่จะปรับปรุงพัฒนา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในจังหวัดขอนแก่น

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้

ภาคผนวก ช
ค่าดัชนีความสอดคล้อง (CVI) ของเครื่องมือเพื่อการวิจัย



ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย (Content Validity Index : CVI)
เรื่อง “รูปแบบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล
ในจังหวัดขอนแก่น”
(The Learning Organization Model of Schools under Municipality
in Khon Kaen province)

เกณฑ์การประเมิน

ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่าแต่ละองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ต่อไปนี้สอดคล้องกับจัดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมหรือไม่ โดยทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องประเมินโดยมีเกณฑ์คะแนนประเมินความสอดคล้อง 4 ระดับ คือ

1 หมายถึง คำถามไม่สอดคล้อง
2 หมายถึง คำถามสอดคล้องบางส่วน
3 หมายถึง คำถามค่อนข้างสอดคล้อง
4 หมายถึง คำถามสอดคล้องมาก

ข้อที่	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	I-CVI
องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้						
	ตัวบ่งชี้ที่ 1.1 การแสวงหาความรู้					
1	4	4	4	4	4	1.00
2	4	4	3	4	4	1.00
3	4	4	4	4	4	1.00
4	4	3	4	3	4	1.00
5	4	3	3	3	4	1.00
6	4	4	4	4	4	1.00
7	3	4	4	3	4	1.00

ข้อที่	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	I-CVI
	ตัวบ่งชี้ที่ 1.2 การสร้างความรู้ใหม่					
1	3	3	4	3	4	1.00
2	3	3	4	3	4	1.00
3	4	3	4	4	4	1.00
4	3	3	4	4	4	1.00
5	4	3	4	4	4	1.00
6	4	3	3	3	4	1.00
	ตัวบ่งชี้ที่ 1.3 การจัดเก็บความรู้					
1	3	3	4	3	4	1.00
2	4	3	3	4	4	1.00
3	4	3	4	4	4	1.00
4	4	3	4	3	4	1.00
5	3	3	4	3	4	1.00
6	3	3	4	3	4	1.00
7	3	3	4	4	4	1.00
8	4	3	3	4	4	1.00
9	4	3	4	3	4	1.00
	ตัวบ่งชี้ที่ 1.4 การนำความรู้ไปใช้					
1	3	3	4	3	4	1.00
2	3	3	4	3	4	1.00
3	3	3	4	4	4	1.00
4	4	3	3	3	4	1.00
5	4	3	4	3	4	1.00

ข้อที่	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	I-CVI
6	3	3	4	4	4	1.00
Proportion Relevant 1 :	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	Mean I-CVI = 1.00 S-CVI/UA= 1.00 Mean expert Proportion = 1.00
องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						
	ตัวบ่งชี้ที่ 2.1 การอบรมและการพัฒนาบุคลากร					
1	4	3	4	3	3	1.00
2	4	3	4	4	3	1.00
3	3	3	4	4	3	1.00
4	3	3	4	4	3	1.00
5	3	3	3	3	3	1.00
6	3	3	4	3	3	1.00
	ตัวบ่งชี้ที่ 2.2 การสร้างแรงจูงใจ					
1	4	3	3	4	4	1.00
2	4	4	4	4	3	1.00
3	4	3	4	4	4	1.00
4	3	4	4	3	4	1.00
5	3	4	4	3	3	1.00
6	3	3	4	4	3	1.00
7	4	4	3	4	4	1.00
8	3	4	4	3	3	1.00
	ตัวบ่งชี้ที่ 2.3 การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน					

ข้อที่	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	I-CVI
1	3	4	4	4	3	1.00
2	3	4	3	4	3	1.00
3	3	4	3	4	3	1.00
4	4	4	4	4	3	1.00
5	4	4	4	4	3	1.00
6	3	4	4	3	3	1.00
7	3	4	3	4	3	1.00
8	4	4	4	4	3	1.00
9	3	4	3	3	3	1.00
Proportion Relevant 2 :	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	Mean I-CVI = 1.00 S-CVI/UA= 1.00 Mean expert Proportion = 1.00
องค์ประกอบด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์						
	ตัวบ่งชี้ที่ 3.1 การกำหนดกลยุทธ์					
1	4	4	3	4	4	1.00
2	4	4	4	4	3	1.00
3	4	4	4	4	4	1.00
4	3	4	4	3	4	1.00
5	3	4	3	3	4	1.00
	ตัวบ่งชี้ที่ 3.2 การวางแผนกลยุทธ์					
1	3	4	4	4	4	1.00
2	3	4	3	4	3	1.00
3	4	4	4	3	4	1.00

ข้อที่	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	I-CVI
4	3	4	4	4	3	1.00
5	3	4	3	4	3	1.00
6	4	4	4	3	3	1.00
7	3	4	4	3	3	1.00
8	3	4	4	4	3	1.00
	ตัวบ่งชี้ที่ 3.3 การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์					
1	3	4	4	4	3	1.00
2	4	4	4	3	3	1.00
3	3	4	4	4	3	1.00
4	3	4	4	4	3	1.00
	ตัวบ่งชี้ที่ 3.4 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ					
1	3	4	4	3	4	1.00
2	3	4	3	4	4	1.00
3	4	4	3	4	4	1.00
4	4	4	4	3	4	1.00
5	4	4	4	4	4	1.00
6	3	4	4	4	4	1.00
7	4	4	4	4	4	1.00
8	3	4	3	4	4	1.00
Proportion Relevant 3 :	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	Mean I-CVI = 1.00 S-CVI/UA= 1.00 Mean expert Proportion = 1.00

ข้อที่	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	I-CVI
องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง						
	ตัวบ่งชี้ที่ 4.1 การสร้างแรงบันดาลใจ					
1	3	4	4	4	4	1.00
2	3	4	4	4	4	1.00
3	4	4	4	4	4	1.00
4	4	4	4	4	4	1.00
5	3	4	3	4	4	1.00
6	4	4	4	4	4	1.00
7	4	4	3	4	4	1.00
8	3	4	4	4	4	1.00
	ตัวบ่งชี้ที่ 4.2 การสื่อสาร					
1	3	4	4	4	4	1.00
2	3	4	4	4	4	1.00
3	4	4	4	4	4	1.00
4	4	4	4	4	4	1.00
5	3	4	4	4	4	1.00
6	4	4	4	4	4	1.00
7	4	4	3	4	4	1.00
8	3	4	4	4	4	1.00
	ตัวบ่งชี้ที่ 4.3 การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล					
1	4	3	4	4	4	1.00
2	4	4	4	4	4	1.00
3	3	4	4	4	4	1.00

ข้อที่	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	I-CVI
4	4	3	4	3	4	1.00
5	4	3	3	4	4	1.00
	ตัวบ่งชี้ที่ 4.4 การมีความคิดสร้างสรรค์					
1	4	3	4	4	4	1.00
2	4	3	4	4	4	1.00
3	3	3	4	4	4	1.00
4	4	3	4	4	4	1.00
5	4	3	4	4	4	1.00
6	3	3	4	4	4	1.00
7	4	3	4	4	4	1.00
Proportion Relevant 4 :	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	Mean I-CVI = 1.00 S-CVI/UA= 1.00 Mean expert Proportion = 1.00
องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ						
	ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้					
1	4	4	3	4	4	1.00
2	3	4	4	4	4	1.00
3	3	4	4	4	4	1.00
4	3	4	4	4	4	1.00
5	4	4	4	4	4	1.00
6	4	4	4	4	4	1.00
7	3	4	4	3	4	1.00
8	4	4	4	4	4	1.00
9	4	4	4	4	4	1.00

ข้อที่	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	I-CVI
	ตัวบ่งชี้ที่ 5.2 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้					
1	4	4	4	4	4	1.00
2	3	4	3	4	4	1.00
3	4	4	4	3	4	1.00
4	4	4	3	3	4	1.00
5	4	4	4	3	4	1.00
6	4	4	4	3	4	1.00
7	3	4	4	3	4	1.00
8	3	4	4	4	4	1.00
9	4	4	4	4	4	1.00
	ตัวบ่งชี้ที่ 5.3 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
1	4	4	3	4	4	1.00
2	3	4	4	4	4	1.00
3	3	4	4	4	4	1.00
4	3	4	4	4	4	1.00
5	3	4	4	3	4	1.00
6	4	4	4	3	4	1.00
	ตัวบ่งชี้ที่ 5.4 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเพิ่มพูนความรู้					
1	3	4	4	3	4	1.00
2	4	4	4	4	4	1.00
3	3	4	4	4	4	1.00
4	3	4	3	3	4	1.00
5	3	4	4	4	4	1.00
6	3	4	4	4	4	1.00
Proportion Relevant 5 :	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	Mean I-CVI1.00 S-CVI/UA1.00 Mean expert Proportion1.00

ข้อที่	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	I-CVI
Proportion Relevant	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	Mean I-CVI1.00 S-CVI/UA 0.99 Mean expert Proportion0.99



ภาคผนวก ซ
ภาพการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ



สัมภาษณ์ นางสุนันท์ วงษ์สงคราม และนางวินา นาไธสง ครู โรงเรียนเทศบาลบ้านโนนชัย เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2565



สัมภาษณ์ นางสภาภรณ์ ศรีอุดร ครู โรงเรียนเทศบาลสวนสนุก เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2565



สัมภาษณ์ ดร.ไพวัล ไชยทองศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไผ่พิทยาคม
อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2565



สัมภาษณ์ นางศุภลักษณ์ อันพิมพ์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
เทศบาลเมืองเมืองพล อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น
เมื่อวันที่ 6 มกราคม 2565



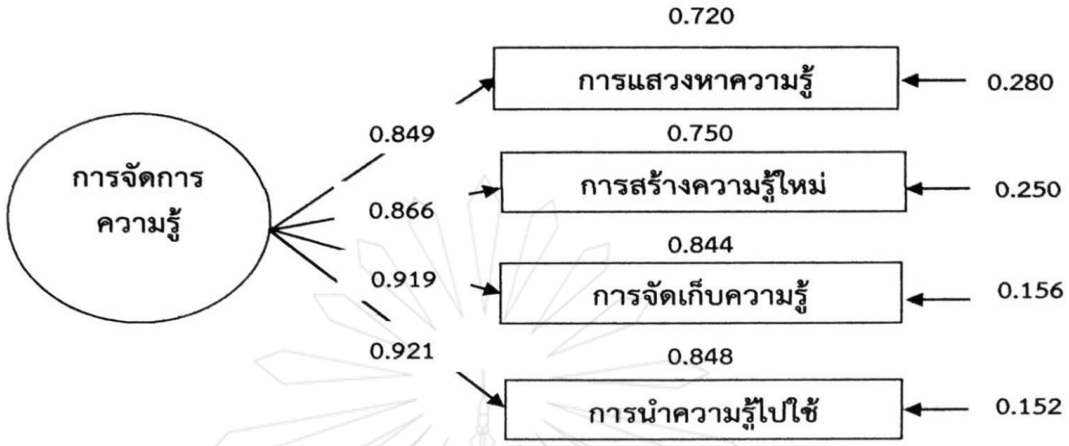
สัมภาษณ์ นางรพีพรรณ วิไลรัตน์ ครู โรงเรียนเทศบาลสวนสนุก เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2565



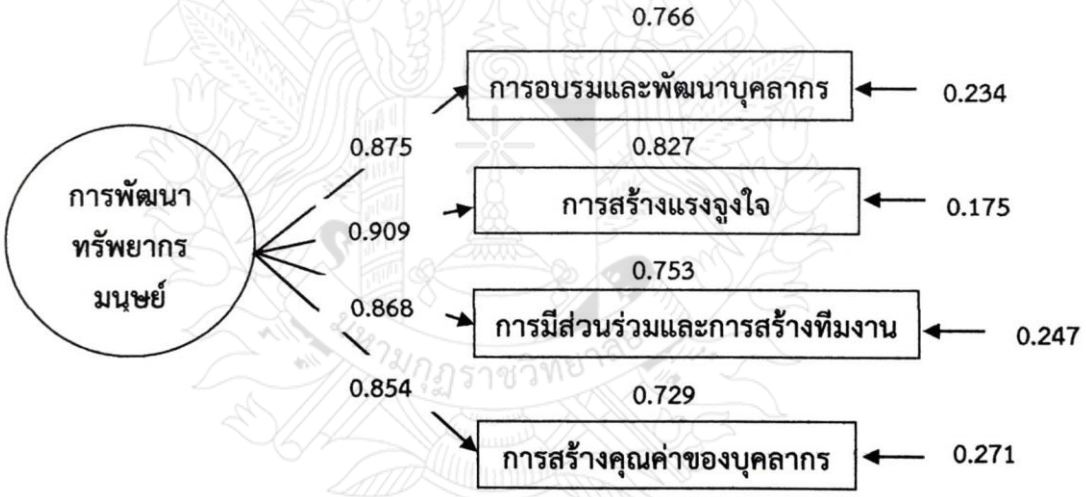
สัมภาษณ์ ดร.ยุพาพร หรเสริ ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น เมื่อวันที่ 6 มกราคม 2565



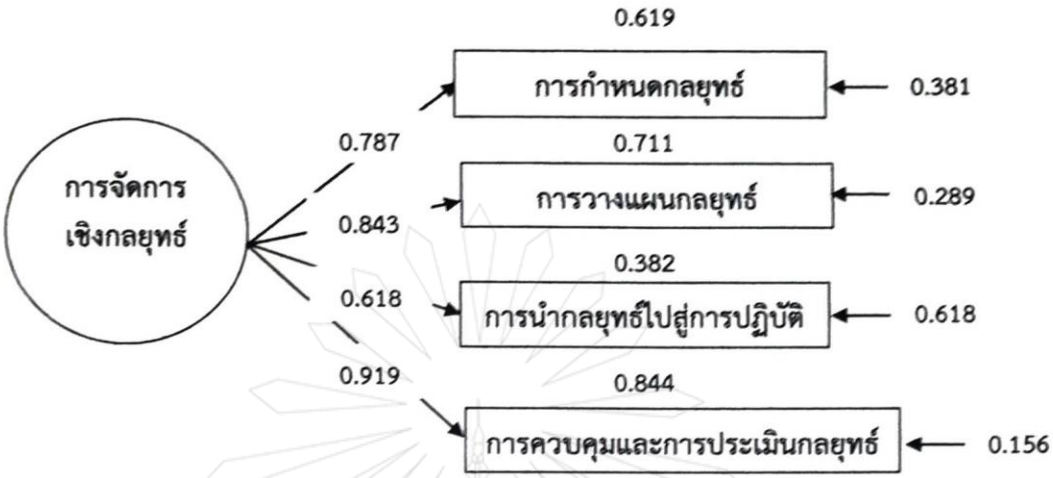
สัมภาษณ์ ดร.พรสมบัติ ศรีไสย ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านแวงใหญ่
อำเภอแวงใหญ่ จังหวัดขอนแก่น เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2565



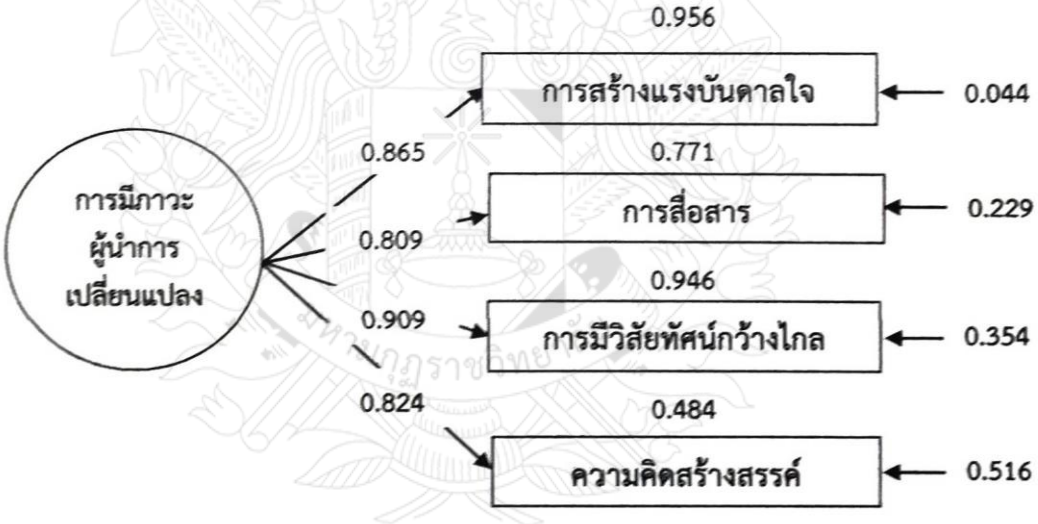
χ^2= 3.483 df = 2 χ^2/ df = 1.741 P-Value =0.0620 CFI = 0.999
TLI =0.994 RMSEA =0.031 SRMR = 0.004



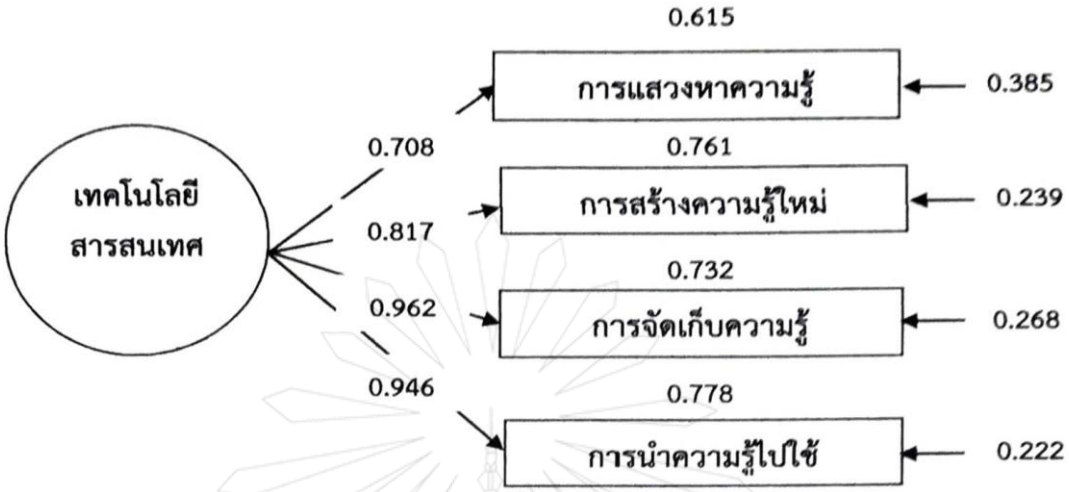
χ^2= 6.409 df = 6 χ^2/ df = 1.068 P-Value = 0.091 CFI = 0.998
TLI = 0.986 RMSEA = 0.031 SRMR = 0.003



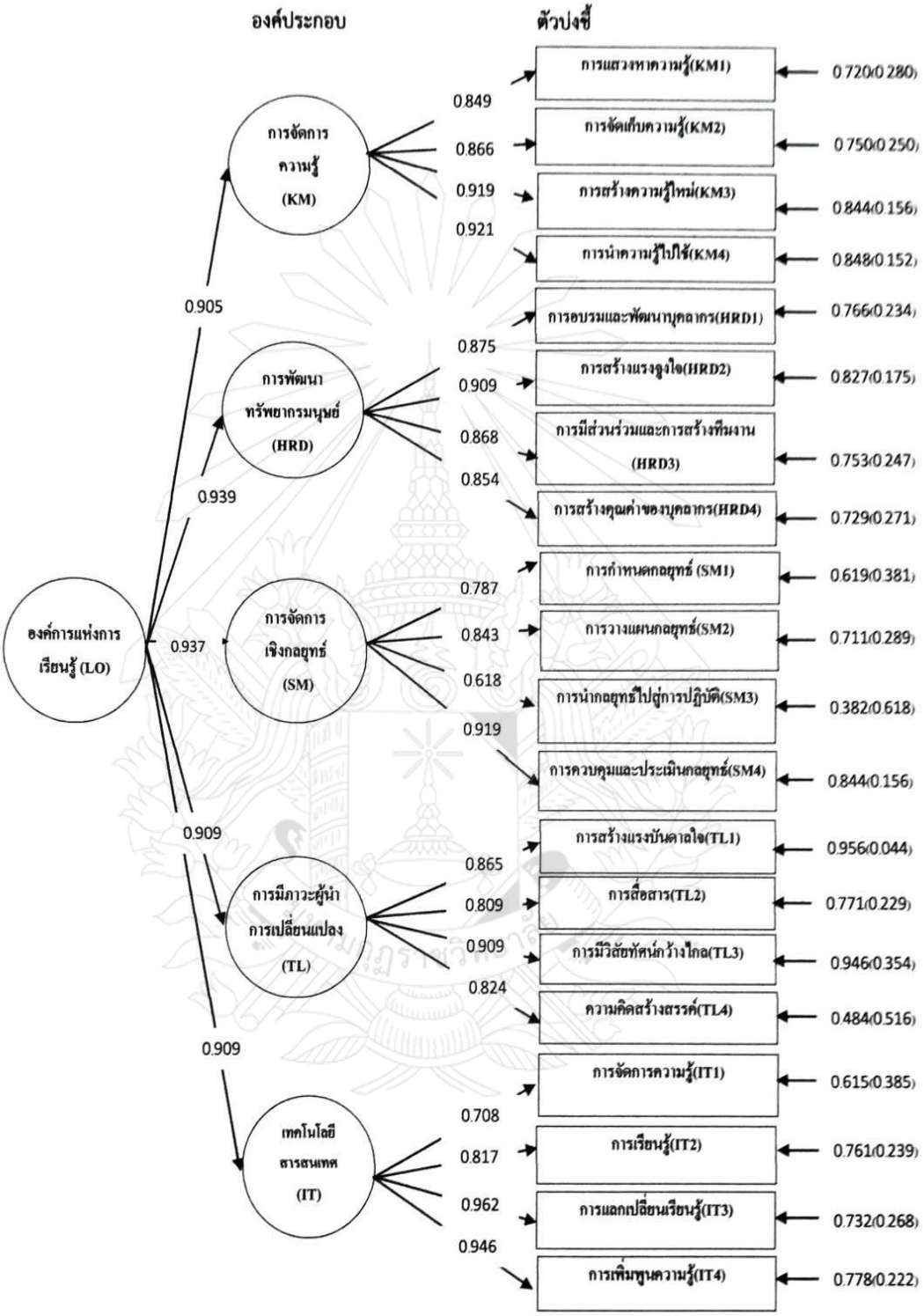
χ^2= 2.823 df = 2 χ^2/ df = 1.411 P-Value = 0.092 CFI = 0.999
TLI = 0.993 RMSEA = 0.053 SRMR = 0.008

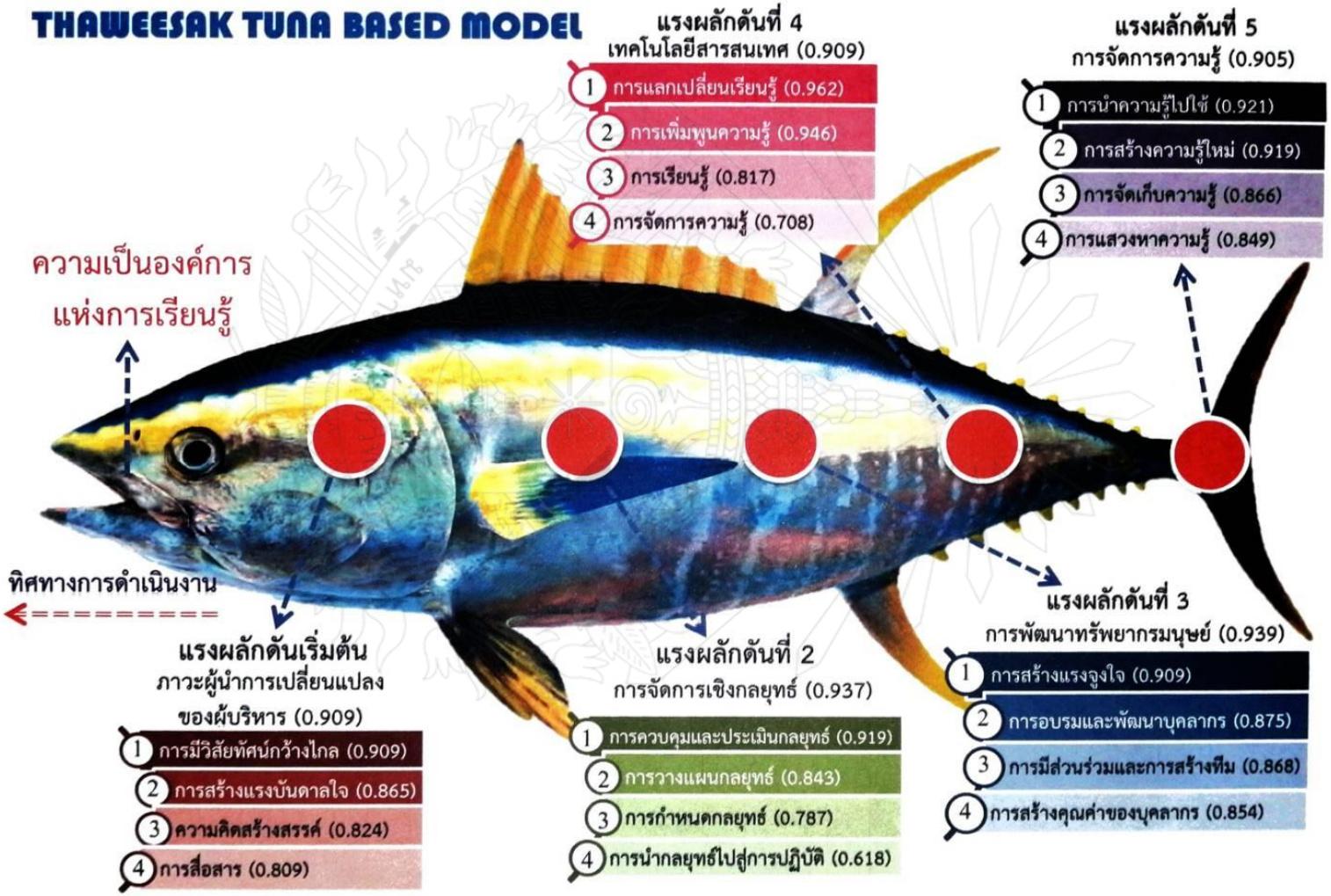


χ^2= 8.652 df = 5 χ^2/ df = 1.730 P-Value = 0.0948 CFI = 0.997
TLI = 0.979 RMSEA = 0.033 SRMR = 0.006



χ^2= 13.733 df = 7 χ^2/ df = 1.962 P-Value = 0.1640 CFI = 0.995
TLI = 0.970 RMSEA = 0.036 SRMR = 0.006


องค์ประกอบ
ตัวบ่งชี้
องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO)
0.905
0.939
0.937
0.909
0.909
การจัดการความรู้ (KM)
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)
การจัดการเชิงกลยุทธ์ (SM)
การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)
เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
0.849
0.866
0.919
0.921
0.875
0.909
0.868
0.854
0.787
0.843
0.618
0.919
0.865
0.809
0.909
0.824
0.708
0.817
0.962
0.946
การแสวงหาความรู้(KM1)
การจัดเก็บความรู้(KM2)
การสร้างความรู้ใหม่(KM3)
การนำความรู้ไปใช้(KM4)
การอบรมและพัฒนาบุคลากร(HRD1)
การสร้างแรงจูงใจ(HRD2)
การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน (HRD3)
การสร้างคุณค่าของบุคลากร(HRD4)
การกำหนดกลยุทธ์ (SM1)
การวางแผนกลยุทธ์(SM2)
การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ(SM3)
การควบคุมและประเมินกลยุทธ์(SM4)
การสร้างแรงบันดาลใจ(TL1)
การสื่อสาร(TL2)
การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล(TL3)
ความคิดสร้างสรรค์(TL4)
การจัดการความรู้(IT1)
การเรียนรู้(IT2)
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้(IT3)
การเพิ่มพูนความรู้(IT4)
0.720(0.280)
0.750(0.250)
0.844(0.156)
0.848(0.152)
0.766(0.234)
0.827(0.175)
0.753(0.247)
0.729(0.271)
0.619(0.381)
0.711(0.289)
0.382(0.618)
0.844(0.156)
0.956(0.044)
0.771(0.229)
0.946(0.354)
0.484(0.516)
0.615(0.385)
0.761(0.239)
0.732(0.268)
0.778(0.222)


THAWEESAK TUNA BASED MODEL
แรงผลักดันที่ 4
เทคโนโลยีสารสนเทศ (0.909)
1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (0.962)
2 การเพิ่มพูนความรู้ (0.946)
3 การเรียนรู้ (0.817)
4 การจัดการความรู้ (0.708)
แรงผลักดันที่ 5
การจัดการความรู้ (0.905)
1 การนำความรู้ไปใช้ (0.921)
2 การสร้างความรู้ใหม่ (0.919)
3 การจัดเก็บความรู้ (0.866)
4 การแสวงหาความรู้ (0.849)
ความเป็นองค์การ
แห่งการเรียนรู้
ทิศทางการดำเนินงาน
แรงผลักดันเริ่มต้น
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหาร (0.909)
1 การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (0.909)
2 การสร้างแรงบันดาลใจ (0.865)
3 ความคิดสร้างสรรค์ (0.824)
4 การสื่อสาร (0.809)
แรงผลักดันที่ 2
การจัดการเชิงกลยุทธ์ (0.937)
1 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (0.919)
2 การวางแผนกลยุทธ์ (0.843)
3 การกำหนดกลยุทธ์ (0.787)
4 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (0.618)
แรงผลักดันที่ 3
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (0.939)
1 การสร้างแรงจูงใจ (0.909)
2 การอบรมและพัฒนาบุคลากร (0.875)
3 การมีส่วนร่วมและการสร้างทีม (0.868)
4 การสร้างคุณค่าของบุคลากร (0.854)

```
Mplus VERSION 7.4
MUTHEN & MUTHEN
06/16/2021   5:02 PM

INPUT INSTRUCTIONS

  TITLE:  CFA

  DATA:
    FILE IS "E:\REDATA\Taweesak\01.txt";

  VARIABLE:
    NAMES ARE Y1 Y2 Y3 Y4;
    USEVARIABLES ARE Y1 Y2 Y3 Y4;

  ANALYSIS:
    TYPE IS GENERAL;
    ESTIMATOR IS ML;
    ITERATIONS = 1000;
    CONVERGENCE = 0.00005;

  MODEL:
   F01 BY Y1 Y2 Y3 Y4;
   Y3 WITH Y2;

  OUTPUT:  SAMPSTAT MODINDICES STANDARDIZED;

  SAVEDATA:
    RESULTS IS E:\REDATA\Taweesak;



INPUT READING TERMINATED NORMALLY


CFA

SUMMARY OF ANALYSIS

Number of groups                                                 1
Number of observations                                         520

Number of dependent variables                                    4
Number of independent variables                                  0
Number of continuous latent variables                            1

Observed dependent variables

  Continuous
   Y1          Y2          Y3          Y4

Continuous latent variables
   F01


Estimator                                                       ML
Information matrix                                        OBSERVED
Maximum number of iterations                                  1000
Convergence criterion                                    0.500D-04
Maximum number of steepest descent iterations                   20

Input data file(s)
  E:\REDATA\Taweesak\01.txt

Input data format  FREE
```

01mptext1

SAMPLE STATISTICS

SAMPLE STATISTICS

Means

	Y1	Y2	Y3	Y4
1	4.352	4.231	4.258	4.329

Covariances

	Y1	Y2	Y3	Y4
Y1	0.233			
Y2	0.172	0.226		
Y3	0.174	0.188	0.230	
Y4	0.210	0.207	0.217	0.296

Correlati

	Y1	Y2	Y3	Y4
Y1	1.000			
Y2	0.749	1.000		
Y3	0.750	0.826	1.000	
Y4	0.798	0.801	0.831	1.000

UNIVARIATE SAMPLE STATISTICS

UNIVARIATE HIGHER-ORDER MOMENT DESCRIPTIVE STATISTICS

Variable/ Sample Size	Mean/ Variance	Skewness/ Kurtosis	Minimum/ Maximum	% with Min/Max	Percentiles 20%/60%	40%/80%	Median
Y1	4.352	-0.521	3.000	0.30%	4.000	4.290	4.430
520.000	0.233	-0.328	5.000	17.58%	4.570	4.710	
Y2	4.231	-0.481	3.000	3.48%	3.830	4.170	4.330
520.000	0.226	-0.116	5.000	8.33%	4.500	4.670	
Y3	4.258	-0.517	3.000	1.52%	3.780	4.110	4.440
520.000	0.230	-0.657	5.000	0.30%	4.560	4.670	
Y4	4.329	-0.550	3.000	3.64%	4.000	4.170	4.500
520.000	0.296	-0.377	5.000	21.82%	4.500	5.000	

THE MODEL ESTIMATION TERMINATED NORMALLY

MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters 13

Loglikelihood

H0 Value	-705.239
H1 Value	-703.498

Information Criteria

Akaike (AIC)	1436.478
Bayesian (BIC)	1494.877
Sample-Size Adjusted BIC (n* = (n + 2) / 24)	1453.602

Chi-Square Test of Model Fit

Value	3.483
Degrees of Freedom	2
P-Value	0.0620

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

Estimate		0.031
90 Percent C.I.	0.000	0.137
Probability RMSEA <= .05		0.281

CFI/TLI

CFI	0.999
TLI	0.994

Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

Value	2370.277
Degrees of Freedom	6
P-Value	0.0000

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

Value	0.004

MODEL RESULTS

	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
F01				
Y1	1.000	0.000	99.000	99.000
Y2	0.993	0.035	28.620	0.000
Y3	1.031	0.034	29.987	0.000
Y4	1.230	0.038	32.731	0.000
Y3 WITH				
Y2	0.014	0.003	4.010	0.000
Intercepts				
Y1	4.352	0.019	231.391	0.000
Y2	4.231	0.018	228.879	0.000
Y3	4.258	0.019	227.903	0.000
Y4	4.329	0.021	204.325	0.000
Variances				
F01	0.171	0.013	13.487	0.000
Residual Variances				
Y1	0.063	0.004	14.517	0.000
Y2	0.057	0.004	12.901	0.000
Y3	0.049	0.004	12.179	0.000
Y4	0.038	0.004	8.568	0.000

STANDARDIZED MODEL RESULTS

STDYX Standardization

		Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
F01	BY				
Y1		0.849	0.012	70.750	0.000
Y2		0.866	0.013	52.920	0.000
Y3		0.919	0.011	83.540	0.000
Y4		0.921	0.009	102.330	0.000
Y3	WITH				
Y2		0.259	0.052	4.959	0.000
Intercepts					
Y1		9.007	0.251	35.892	0.000
Y2		8.909	0.248	35.883	0.000
Y3		8.871	0.247	35.879	0.000
Y4		7.953	0.222	35.771	0.000
Residual Variances					
Y1		0.280	0.021	12.759	0.000
Y2		0.250	0.022	11.551	0.000
Y3		0.156	0.020	10.859	0.000
Y4		0.152	0.016	7.938	0.000

STDY Standardization

		Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
F01	BY				
Y1		0.855	0.012	69.224	0.000
Y2		0.863	0.013	67.630	0.000
Y3		0.887	0.011	80.150	0.000
Y4		0.933	0.009	107.035	0.000
Y3	WITH				
Y2		0.259	0.052	4.959	0.000
Intercepts					
Y1		9.007	0.251	35.892	0.000
Y2		8.909	0.248	35.883	0.000
Y3		8.871	0.247	35.879	0.000
Y4		7.953	0.222	35.771	0.000
Variances					
F01		1.000	0.000	999.000	999.000
Residual Variances					
Y1		0.269	0.021	12.759	0.000
Y2		0.255	0.022	11.551	0.000
Y3		0.213	0.020	10.859	0.000
Y4		0.129	0.016	7.938	0.000

STD Standardization

		Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
F01	BY				
Y1		0.413	0.015	26.975	0.000

Y2	0.410	0.015	27.097	0.000
Y3	0.426	0.015	28.441	0.000
Y4	0.508	0.016	31.000	0.000
Y3 WITH				
Y2	0.014	0.003	4.010	0.000
Intercepts				
Y1	4.352	0.019	231.391	0.000
Y2	4.231	0.018	228.879	0.000
Y3	4.258	0.019	227.903	0.000
Y4	4.329	0.021	204.325	0.000
Variances				
F01	1.000	0.000	999.000	999.000
Residual Variances				
Y1	0.063	0.004	14.517	0.000
Y2	0.057	0.004	12.901	0.000
Y3	0.049	0.004	12.179	0.000
Y4	0.038	0.004	8.568	0.000

R-SQUARE

Observed Variable	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
Y1	0.720	0.021	34.612	0.000
Y2	0.750	0.022	33.815	0.000
Y3	0.844	0.020	40.075	0.000
Y4	0.848	0.016	53.518	0.000

QUALITY OF NUMERICAL RESULTS

Condition Number for the Information Matrix 0.107E-02
(ratio of smallest to largest eigenvalue)

No modification indices above the minimum value.

RESULTS SAVING INFORMATION
There was an error opening the RESULTS file for writing. No results were saved. The path may not exist for the following file:
E:\REDATA\Taweesak

DIAGRAM INFORMATION

Use View Diagram under the Diagram menu in the Mplus Editor to view the diagram.
If running Mplus from the Mplus Diagrammer, the diagram opens automatically.

Diagram output
e:\redata\taweesak\01mptext1.dgm

Beginning Time: 17:02:42
Ending Time: 17:02:43
Elapsed Time: 00:00:01

MUTHEN & MUTHEN
3463 Stoner Ave.
Los Angeles, CA 90066

Tel: (310) 391-9971
Fax: (310) 391-8971
Web: www.StatModel.com

Support: Support@StatModel.com

Copyright (c) 1998-2015 Muthen & Muthen

```
                                                02mptext1
Mplus VERSION 7.4
MUTHEN & MUTHEN
05/30/2021   3:53 PM

INPUT INSTRUCTIONS

  TITLE:  CFA

  DATA:
    FILE IS "E:\REDATA\Taweesak\02.txt";

  VARIABLE:
    NAMES ARE Y5 Y6 Y7 Y8;
    USEVARIABLES ARE Y5 Y6 Y7 Y8;

  ANALYSIS:
    TYPE IS GENERAL;
    ESTIMATOR IS ML;
    ITERATIONS = 1000;
    CONVERGENCE = 0.00005;

  MODEL:
    F02 BY Y5 Y6 Y7 Y8;

  OUTPUT:  SAMPSTAT MODINDICES STANDARDIZED;

  SAVEDATA:
    RESULTS IS E:\REDATA\Taweesak;



INPUT READING TERMINATED NORMALLY


CFA

SUMMARY OF ANALYSIS

Number of groups                                                 1
Number of observations                                         520

Number of dependent variables                                    4
Number of independent variables                                  0
Number of continuous latent variables                            1

Observed dependent variables

  Continuous
   Y5          Y6          Y7          Y8

Continuous latent variables
   F02


Estimator                                                       ML
Information matrix                                        OBSERVED
Maximum number of iterations                                  1000
Convergence criterion                                    0.500D-04
Maximum number of steepest descent iterations                   20

Input data file(s)
  E:\REDATA\Taweesak\02.txt

Input data format  FREE


                                                Page 1
```

02mptext1

SAMPLE STATISTICS

SAMPLE STATISTICS

Means

	Y5	Y6	Y7	Y8
1	4.376	4.396	4.361	4.305

Covariances

	Y5	Y6	Y7	Y8
Y5	0.300			
Y6	0.238	0.278		
Y7	0.175	0.193	0.194	
Y8	0.174	0.169	0.152	0.194

Correlations

	Y5	Y6	Y7	Y8
Y5	1.000			
Y6	0.824	1.000		
Y7	0.727	0.831	1.000	
Y8	0.722	0.725	0.780	1.000

UNIVARIATE SAMPLE STATISTICS

UNIVARIATE HIGHER-ORDER MOMENT DESCRIPTIVE STATISTICS

Variable/ Sample Size	Mean/ Variance	Skewness/ Kurtosis	Minimum/ Maximum	% with Min/Max	Percentiles 20%/60%	40%/80%
Y5	4.376	-0.726	3.000	3.18%	3.830	4.330
	520.000	0.300	-0.359	5.000	20.45%	4.670
						5.000
Y6	4.396	-0.464	3.000	1.36%	4.000	4.250
	520.000	0.278	-0.768	5.000	24.24%	4.630
						5.000
Y7	4.361	-0.492	3.220	1.52%	4.000	4.220
	520.000	0.194	-0.688	5.000	1.82%	4.560
						4.780
Y8	4.305	-0.651	3.000	1.97%	4.000	4.250
	520.000	0.194	0.210	5.000	7.73%	4.500
						4.750

THE MODEL ESTIMATION TERMINATED NORMALLY

MODEL FIT INFORMATION

Number of Free Parameters 12

Loglikelihood

H0 Value	-764.730
H1 Value	-721.164

Information Criteria

Akaike (AIC)	1553.460
Bayesian (BIC)	1607.367
Sample-Size Adjusted BIC (n* = (n + 2) / 24)	1569.266

Chi-Square Test of Model Fit

Value	6.409
Degrees of Freedom	6
P-Value	0.091

RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)

Estimate	0.031	
90 Percent C.I.	0.210	0.301

CFI/TLI

CFI	0.998
TLI	0.986

Chi-Square Test of Model Fit for the Baseline Model

Value	2246.568
Degrees of Freedom	6
P-Value	0.0435

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

Value	0.033

MODEL RESULTS

		Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
F02	BY				
Y5		1.000	0.000	999.000	999.000
Y6		1.035	0.030	34.190	0.000
Y7		0.831	0.027	30.471	0.000
Y8		0.766	0.029	26.648	0.000
Intercepts					
Y5		4.376	0.021	205.379	0.000
Y6		4.396	0.021	214.208	0.000
Y7		4.361	0.017	254.158	0.000
Y8		4.305	0.017	250.929	0.000
Variances					
F02		0.223	0.016	13.703	0.000
Residual Variances					
Y5		0.076	0.005	14.195	0.000
Y6		0.039	0.004	9.898	0.000
Y7		0.040	0.003	12.673	0.000
Y8		0.063	0.004	14.844	0.000

STANDARDIZED MODEL RESULTS

STDYX Standardization

	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
F02 BY				
Y5	0.875	0.012	72.916	0.000
Y6	0.909	0.008	103.375	0.000
Y7	0.868	0.010	86.800	0.000
Y8	0.854	0.015	56.933	0.000
Intercepts				
Y5	7.994	0.223	35.776	0.000
Y6	8.338	0.233	35.820	0.000
Y7	9.893	0.275	35.966	0.000
Y8	9.767	0.272	35.957	0.000
Residual Variances				
Y5	0.234	0.020	12.451	0.000
Y6	0.175	0.015	8.983	0.000
Y7	0.247	0.018	11.172	0.000
Y8	0.271	0.024	13.363	0.000

STDY Standardization

	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
F02 BY				
Y5	0.875	0.012	72.916	0.000
Y6	0.909	0.008	103.375	0.000
Y7	0.868	0.010	86.800	0.000
Y8	0.854	0.015	56.933	0.000
Intercepts				
Y5	7.994	0.223	35.776	0.000
Y6	8.338	0.233	35.820	0.000
Y7	9.893	0.275	35.966	0.000
Y8	9.767	0.272	35.957	0.000
Residual Variances				
Y5	0.234	0.020	12.451	0.000
Y6	0.175	0.015	8.983	0.000
Y7	0.247	0.018	11.172	0.000
Y8	0.271	0.024	13.363	0.000

STD Standardization

	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
F02 BY				
Y5	0.473	0.017	27.407	0.000
Y6	0.489	0.016	30.873	0.000
Y7	0.393	0.014	28.839	0.000
Y8	0.362	0.014	25.208	0.000
Intercepts				
Y5	4.376	0.021	205.379	0.000
Y6	4.396	0.021	214.208	0.000
Y7	4.361	0.017	254.158	0.000
Y8	4.305	0.017	250.929	0.000
Residual Variances				

Y5	0.076	0.005	14.195	0.000
Y6	0.039	0.004	9.898	0.000
Y7	0.040	0.003	12.673	0.000
Y8	0.063	0.004	14.844	0.000

R-SQUARE

Observed Variable	Estimate	S.E.	Est./S.E.	Two-Tailed P-Value
Y5	0.766	0.020	36.462	0.000
Y6	0.827	0.015	55.607	0.000
Y7	0.753	0.018	43.237	0.000
Y8	0.729	0.024	27.779	0.000

RESULTS SAVING INFORMATION

There was an error opening the RESULTS file for writing. No results were saved. The path may not exist for the following file:
E:\REDATA\Taweesak

DIAGRAM INFORMATION

Use View Diagram under the Diagram menu in the Mplus Editor to view the diagram.
If running Mplus from the Mplus Diagrammer, the diagram opens automatically.

Diagram output
e:\redata\taweesak\02mptext1.dgm

Beginning Time: 15:53:31
Ending Time: 15:53:31
Elapsed Time: 00:00:00

MUTHEN & MUTHEN
3463 Stoner Ave.
Los Angeles, CA 90066

Tel: (310) 391-9971
Fax: (310) 391-8971
Web: www.StatModel.com
Support: Support@StatModel.com

Copyright (c) 1998-2015 Muthen & Muthen

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ : นายทวีศักดิ์ อุ่มเกตุ
วันเกิด : วันที่ 4 กันยายน พ.ศ. 2512
สถานที่เกิด : อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น
สถานที่อยู่ปัจจุบัน : บ้านเลขที่ 35/2 ถนนพิศาล ตำบลเมืองพล อำเภอพล
: จังหวัดขอนแก่น 40120
ตำแหน่งหน้าที่การงาน : ผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลนาดูน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน : โรงเรียนเอนุบาลทศบาลตำบลนาดูน
เลขที่ 162 ตำบลนาดูน อำเภอนาดูน จังหวัดมหาสารคาม 44180

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2528 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนเมืองพลพิทยาคม
อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น

พ.ศ. 2525 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเมืองพลพิทยาคม
อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น

พ.ศ. 2538 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

พ.ศ. 2551 ปริญญาศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ศน.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พ.ศ. 2567 กำลังศึกษา ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด.)
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย