

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1



วนิษา สายหยุด

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

สิงหาคม 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1



วนิษา สายหยุด

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

สิงหาคม 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษา และคณบดีวิทยาลัยการศึกษา ได้พิจารณาการศึกษาค้นคว้า
ด้วยตนเอง เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา
เขต 1” เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยพะเยา

.....
(ดร.นันทิมา นาคาพงศ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัตน์)

คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

สิงหาคม 2560



กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.นันทิมา นาคาพงศ์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่งจนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองสำเร็จสมบูรณ์ได้ ผู้ศึกษาค้นคว้าขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ นายคุณวัฒม์ สมบูรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านป่าแฝกสามัคคี อำเภอแม่ใจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พะเยา เขต 1 นายสิทธิชัย ใจพรม ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านแม่สุก อำเภอแม่ใจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พะเยา เขต 1 และนายไหว บุญมาเครือ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดงอินตา อำเภอแม่ใจ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พะเยา เขต 1 ที่กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไข ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าจนทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สมบูรณ์และมีคุณค่า

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ทุกโรงเรียนที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือเป็นอย่างยิ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล และตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อคุณแม่และทุกคนในครอบครัว และเพื่อนร่วมงานทุกคน ที่ให้กำลังใจสำคัญในการศึกษาระดับมหาบัณฑิตอย่างดีเสมอมา คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าขอมอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

วนิษา สายหยุด

เรื่อง: ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

ผู้ศึกษาค้นคว้า: วนิษา สายหยุด การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา,
2560

อาจารย์ที่ปรึกษา: ดร.นันทิมา นาคาพงศ์

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, องค์กรแห่งการเรียนรู้

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษา จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยเปิดตารางเครจซี่และมอร์แกน จำนวน 28 โรงเรียน รวม 201 คน แล้วนำไปสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม โดยมีหน่วยเป็นโรงเรียน ได้จำนวน 15 โรงเรียน รวม 215 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน พบว่า

1. วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ทั้ง 4 ด้าน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม มีระดับสูงสุด รองลงมา วัฒนธรรมแบบพันธกิจ วัฒนธรรมการปรับตัว และวัฒนธรรมเอกภาพ มีระดับต่ำสุด

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ทั้ง 5 ด้าน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีระดับสูงสุด รองลงมา การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมีรูปแบบความคิด การคิดอย่างเป็นระบบและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีระดับต่ำสุด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ในระดับสูงมาก

Title: THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATION CULTURE AND THE LEARNING ORGANIZATION IN OPPORTUNITY EXPANSION SCHOOLS, PHAYAO PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

Author: Wanisa Saiyud, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2017

Advisor: Dr.Nanthima Nakaphong

Keywords: Organization Culture, Learning Organization

ABSTRACT

The objectives of this study were to study the level of organizational culture and learning organization in opportunity expansion school, Phayao Primary Educational Service Area Office 1 and to examine the relationship between organizational culture and learning organization in opportunity expansion school, Phayao Primary Educational Service Area Office 1. The samples consisted of 201 educational personnel from 28 Educational Opportunity Expansion schools by using Krejcie & Mogan to define the sample size and drawn by using the method of multi-stage random sampling and that of simple random sampling according to the schools classification to get 215 educational personnel from 15 schools. The tool used to collect the data was a rating scale questionnaire. The statistical analyses were frequency, percentage, mean standard deviation and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The findings of this study were as follow:

1. The level of organizational culture in opportunity expansion school, Phayao Primary Educational Service Area Office 1 as a whole and each individual aspect were at high level by ranking from the highest to the lowest mean as follows: involvement Culture, mission Culture, adaptability Culture and consistency culture, respectively.
2. The learning organizational in opportunity expansion school, Phayao Primary Educational Service Area Office 1 as a whole and each individual aspect were at high level by ranking from the highest to the lowest mean as follows: personal mastery, team Learning, mental models, systematic thinking, shared vision and respectively.
3. The relationship between organization culture and learning organization in opportunity expansion school, Phayao Primary Educational Service Area Office 1 , in overall has the positive relationship in high level, there were statistically significant different at .01.

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
สมมติฐานของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	7
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	46
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	54
3 วิธีดำเนินการวิจัย	55
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	55
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล	58
การวิเคราะห์ข้อมูล	59
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	61
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	61
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง เขต 1.....	64

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)	
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1.....	69
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1.....	75
5 บทสรุป	77
สรุปผลการวิจัย	77
อภิปรายผลการวิจัย.....	81
ข้อเสนอแนะ	86
บรรณานุกรม	88
ภาคผนวก	92
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ	93
ภาคผนวก ข เครื่องมือการวิจัย	94
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย	101
ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า	107

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	56
2	แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ...	61
3	แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	62
4	แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับ การศึกษา	62
5	แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่.....	63
6	แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ระยะเวลาของการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่สังกัด.....	63
7	แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 210).....	64
8	แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 210).....	64
9	แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 210).....	65
10	แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 210).....	66
11	แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 210).....	68

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
12	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 210).....	69
13	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 210).....	70
14	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 210).....	71
15	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 210).....	72
16	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 210).....	73
17	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 210).....	74
18	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1.....	75

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 กรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขันตามแนวคิดของ คาเมรอน และคิวินท์.....	18
2 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก เซจรน์นทร์	20
3 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ (Levels of Organizational Culture).....	27
4 ภาพระดับของวัฒนธรรมองค์การ.....	29
5 ระดับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของไซน์.....	30
6 กรอบแนวคิดในการวิจัย	54



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) รวมทั้งความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแบบเครือข่าย ได้ทำให้เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ส่งผลให้เกิดระบบเศรษฐกิจในรูปแบบใหม่เต็มไปด้ด้วยการแข่งขันที่รุนแรงและรวดเร็วฉับไว มุ่งเน้นความรู้ความสามารถ ทั้งระดับปัจเจกบุคคล และองค์กร ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การศึกษา และความเปลี่ยนแปลงนี้เองส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนในสังคม ส่งผลกระทบต่อองค์กรและการบริหารงานภายในองค์กร โดยเฉพาะเรื่องวัฒนธรรมการบริหาร องค์กร เพราะวัฒนธรรมการบริหารที่มีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรนั้นได้รับผลประโยชน์สูงสุดโดยเสียต้นทุนต่ำสุด อโณมา ตงตะแบก (2545, หน้า 3 อ้างอิงใน เพชร มาตยะพันธ์, 2557, หน้า 1) ด้วยปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้เวทีการแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบ ๆ ขยายขอบเขตออกไปครอบคลุมทั่วโลก อีกทั้งแนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ทั้งการบริหาร การเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทำให้องค์กรและหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับท่าที เพื่อความอยู่รอด และมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง เพราะองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต (Organic) ไม่ใช่เครื่องจักร (Mechanic) โดยคนเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ ซึ่งคนก็ไม่ใช่ต้นทุน แต่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) เพราะในตัวคนมีทักษะและประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความชำนาญซึ่งเป็น “ทุนความรู้” (Knowledge Capital) จำเป็นต้อง สร้างค่านิยมขององค์กร (Corporate Value) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ดี ความรู้ภายใต้บริบทเฉพาะมักแฝงอยู่ในภาษา วัฒนธรรม หรือประเพณี นักวิพากษ์ ลัทธิจักรวรรดินิยมทางวัฒนธรรม กล่าวว่าการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมเดียว ทำให้ความรู้ท้องถิ่น บางอย่างถูกทำลายลง ทำอย่างไรให้ความรู้ในทางปฏิบัติ ซึ่งมักเป็นที่ทราบกันในตัวตนหรือ กลุ่มคน ถูกปรับเปลี่ยนและจัดการอย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) เพื่อรักษายาขององค์กรไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ ให้ความรู้ทั้งหลายนั้นกลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์

สำหรับคนทั้งองค์กร เพื่อการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพราะ“ความรู้” คือ “อำนาจ”

สังคมในปัจจุบันเป็นสังคมแห่งความรู้ (Knowledge-based Society) ซึ่ง “ความรู้หรือต้นทุนทางปัญญา” ได้กลายมาเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิต และถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดอย่างหนึ่งขององค์กร เนื่องจากความรู้สามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงของการแข่งขัน และเปรียบเสมือนอาหารที่หล่อเลี้ยงให้องค์กรเจริญเติบโต องค์กรที่ต้องการอยู่รอดและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยการให้ความสำคัญกับความรู้หรือต้นทุนทางปัญญา และด้วยการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ Marquardt (1996, หน้า 17 อ้างอิงใน ปิยะ ละมุลมอญ, 2556, หน้า 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถพัฒนาและขยายความสามารถในการสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง และองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการปรับการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด รวมทั้งเรียนรู้ที่จะพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้น Senge (1991 อ้างอิงใน ยุทธพร ศุภรัตน์, 2552, หน้า 23)

พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในหมวดที่ 3 เรื่อง การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนแบบแผนของสิ่งประดิษฐ์ บรรทัดฐาน ค่านิยม และข้อสมมติฐานพื้นฐานเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่ใช้การได้ดีเพียงพอที่จะนำมาสอนให้แก่ผู้อื่นในสังคม ซึ่งจะมีกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีผลลัพธ์มาจากการเลือกและประสบการณ์ ทำให้องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีแบบแผน มีระเบียบการประพุดติ รวมทั้งพฤติกรรมที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรเป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา จนเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประพุดติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้ง ภาษาวัดถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรมตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญ

ที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดความก้าวหน้า และส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้น องค์กรทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหาร และแก้ไขปัญหาองค์กรอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียงเกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กร

จากความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นแนวทางในการพัฒนาระดับโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1
2. เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

สมมติฐานของการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 มีความสัมพันธ์ทางบวก

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาวิจัย ดังนี้

ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ

1. วัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของเดนิสัน ประกอบด้วย
 - 1.1 วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement Culture)
 - 1.2 วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture)
 - 1.3 วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture)
 - 1.4 วัฒนธรรมแบบพันธกิจ (Mission Culture)
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge ประกอบด้วย
 - 2.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
 - 2.2 การมีรูปแบบความคิด (Mental Models)
 - 2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)
 - 2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
 - 2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

ขอบเขตประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพะเยา เขต 1 จำนวน 28 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 410 คน (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2558)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพะเยา เขต 1 จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan จำนวน 28 โรงเรียน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 201 คน แล้วนำไปสู่กลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling) โดยมีหน่วยการสุ่มตัวอย่างเป็นหน่วยโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 โรงเรียน จำนวน 215 คน

ตัวแปรที่ศึกษา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 มีตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของ Denison ประกอบด้วย วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement Culture) วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) และวัฒนธรรมแบบพันธกิจ (Mission Culture)
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การมีรูปแบบความคิด (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน ภารกิจ รวมถึงการทำงานที่องค์กรให้ความสำคัญแก่บุคลากรในโรงเรียน ซึ่งค่านิยมและความเชื่อเหล่านั้นจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน

2. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement Culture) หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ มีการประชุมและวางแผนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีการสนับสนุนส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการทำงานร่วมมือกันระหว่างสายงาน ตลอดจนส่งเสริมให้มีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรและเล็งเห็นถึงความสำคัญของสมรรถภาพของบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับในโรงเรียน

3. วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมีการสร้างข้อตกลงร่วมกันในการกำหนดค่านิยมที่ชัดเจน มีการกำหนดแนวปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียนที่ชัดเจนของโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติมีทัศนคติการทำงานเหมือนกัน มีการประสานงานในการดำเนินงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน

4. วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อในวิธีการของการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน มีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม มีการปรับปรุงพัฒนากระบวนการในการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม มีการนำข้อมูลจากผู้รับบริการมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารงาน และนำข้อมูลจากข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาใช้ในการตัดสินใจ มีการสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนติดต่อประสานงานกับผู้รับบริการ มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในโรงเรียนให้เกิดการพัฒนา มีการให้รางวัลแก่บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนที่สร้างนวัตกรรม มีการสรุปงานจากการทำงานทุกครั้ง เพื่อสร้างการเรียนรู้ในโรงเรียน

5. วัฒนธรรมแบบพันธกิจ (Mission Culture) หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อในวิธีการของการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน มีการตกลงร่วมกันในการกำหนดยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียนที่ชัดเจน ให้มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนมีการสร้างวิสัยทัศน์เป็นไปในทิศทางร่วมกัน วิสัยทัศน์ของโรงเรียนสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์

6. องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ผู้คนสามารถขยายขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสรรค์ผลลัพธ์ที่ตนปรารถนาอย่างแท้จริง เป็นที่ซึ่งสนับสนุน

รูปแบบความคิดใหม่ ๆ และการขยายรูปแบบทางความคิด เป็นที่ซึ่งสร้างแรงบันดาลใจได้อย่างอิสระ และเป็นທີ່ซึ่งผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

7. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง บุคลากรมีการฝึกฝนตนเอง มีความใฝ่รู้พัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ มีความชำนาญเพิ่มขึ้นเสมอ

8. การมีรูปแบบความคิด (Mental Models) หมายถึง บุคลากรมีความเข้าใจสภาพความจริง สามารถวิเคราะห์เชื่อมโยงและพัฒนาความคิด ความเชื่อของตนเองในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

9. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) หมายถึง การสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่บุคลากรทุกคนจะร่วมกันทำให้เกิดขึ้น

10. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ทักษะ วิธีคิดในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม

11. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) หมายถึง การคิดอย่างมีเหตุมีผล ทั้งภาพรวมและส่วนย่อย การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ แนวทางใหม่ หรือแนวคิดใหม่อย่างเป็นระบบ

12. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานตำแหน่งบริหารในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือปฏิบัติหน้าที่รักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน

13. บุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. ผู้บริหารและครูผู้สอนใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

2. ผู้บริหารและครูผู้สอนใช้เป็นข้อมูลในการส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.4 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.5 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดของการวิจัย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เป็นคำที่มีลักษณะนามธรรมที่มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายแตกต่างกัน ดังนี้

กัญญา ศิริสกุล (2546, หน้า 33) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่า ค่านิยมหรือความเชื่อที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ตัวอย่างของวัฒนธรรมองค์กร เช่น การมีความหลากหลาย (Diversity) การยอมรับในศักดิ์ศรีของการเป็นมนุษย์ (Human Dignity) การมุ่งเน้นถึงคุณภาพ (Quality) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การให้พนักงานเข้ามามีส่วนรวม (Participation) ความยุติธรรม (Fairness) การให้ความสำคัญต่อก่อนนวัตกรรม (Innovation) เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2547, หน้า 56) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นแบบแผนหรือสิ่งที่กำหนดรูปแบบการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรอันเป็นผลมาจากความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ ปทัสถาน ความรู้สึก ปรัชญา แนวคิด การรับรู้ และคติ ฐานเบื้องต้นของสมาชิกในองค์กร ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร หรือเป็นแนวทางของการปฏิบัติ และวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สั่งสมและถ่ายทอดสืบต่อกันมาของสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันออกไป

วิวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 410) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่า คือ ระบบความเข้าใจร่วมกัน (System of Shared Meaning) ที่เป็นที่ยอมรับระหว่างสมาชิกในองค์กรซึ่งส่งผลให้สามารถแยกแยะองค์กรหนึ่งออกจากอีกองค์กรหนึ่ง

วิรัช สงวนวงค์วาน (2547, หน้า 3) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมและความเชื่อถือที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” (Personality) หรือ “จิตวิญญาณ” (Spirit) ขององค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 201) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร คือ แนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

วิภาส ทองวิสุทธิ (2552, หน้า 471) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่า คือ ระบบของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปัน ซึ่งค่านิยมและความเชื่อที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร การก่อตัวและเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์กรอาจมาจากปัจจัยและแรงผลักดันหลายอย่าง แต่ส่วนใหญ่จะเกิดจากอิทธิพลของคุณค่า วิถีปฏิบัติทางการบริหาร คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ก่อตั้งองค์กร

สิทธิโชค วราสันติกุล (2540, หน้า 47) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร คือ วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของความเชื่อ ความนิยม ความคิดประจำตัวของพนักงานซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์กรที่ตนทำงานอยู่ มีสิ่งรอบตัวทั้งภายในและภายนอกองค์กร แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่อย่างไร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 6) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม ความเข้าใจ และระเบียบแบบแผน การประพฤติปฏิบัติที่ทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

วรณารถ แสงมณี (2544, หน้า 5) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร คือ ระบบของการแบ่งปัน ความรู้สึก ความหมาย ทุก ๆ องค์กรจะมีรูปแบบของความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการ เรื่องราวที่เล่าต่อ ๆ กันมา มารวมกันในการทำงานของย้อนกลับเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจ โดยทั่วไประหว่างสมาชิกของกลุ่มมีการปฏิบัติร่วมกันและมีการถ่ายทอดสืบต่อกันมาจนเป็นวิถีชีวิตของคนกลุ่มนั้น

Allen (1985, p. 334 อ้างอิงใน ปิยะ ละมูลมอญ, 2556, หน้า 20) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร คือ บรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งรวมถึงพฤติกรรมทั้งหมดที่กลุ่มคาดหวังให้การยอมรับและให้การสนับสนุนไม่ว่าพฤติกรรมนั้นจะแสดงหรือไม่แสดงออกมาก็ตาม

Alvesson (2002, p. 3 อ้างอิงใน ปิยะ ละมูลมอญ, 2556, หน้า 20) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร คือ ระบบของสัญลักษณ์และความหมายทั่ว ๆ ไป ซึ่งทำให้เกิดระเบียบแบบแผนร่วมที่เกี่ยวเนื่องกับการรับรู้และส่งผลต่อแนวคิดของสมาชิกภายในองค์กร รวมถึง วิถีทางที่ซึ่งมันถูกกำหนดขึ้นและแสดงออกมา

Cummings and Worly (2009, p. 521 อ้างอิงใน ปิยะ ละมูลมอญ, 2556, หน้า 20) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผนของสิ่งประดิษฐ์ บรรทัดฐาน ค่านิยม และข้อสมมติฐานพื้นฐานเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่ใช้การได้ดีเพียงพอที่จะนำมาสอนให้แก่ผู้อื่น วัฒนธรรมเป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่มาจากทางเลือกและประสบการณ์จากการใช้กลยุทธ์และการออกแบบองค์การ

Schein (1985, p. 18 อ้างอิงใน ปิยะ ละมูลมอญ, 2556, หน้า 20) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผนของข้อสมมติพื้นฐานร่วมที่สมาชิกในกลุ่มได้เรียนรู้จากการแก้ไขปัญหอันเกิดจากการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก และบูรณาการภายในองค์การให้ประสานสอดคล้องกัน ซึ่งเมื่อข้อสมมติพื้นฐานเหล่านี้สามารถนำมาใช้งานได้ดีจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม ก็จะไปสอนให้แก่สมาชิกใหม่ให้รับทราบถึงแนวทางที่ถูกต้องที่จะรับรู้ คิด และรู้สึกถึงความเกี่ยวข้องของสัมพันธ์ต่อปัญหาต่าง ๆ

Denison (1990 อ้างอิงใน สรรวฑู สีสองไชย, 2556, หน้า 12) สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อเกี่ยวกับหน้าที่ และความรับผิดชอบ ภารกิจ รวมถึงการทำงานที่องค์กรให้ความสำคัญแก่บุคลากรในองค์กรในการแสดงออกร่วมกัน เพื่อสื่อความหมายของเอกลักษณ์นั้นปรากฏให้เห็นในปัจจุบัน เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรสามารถเรียนรู้ และถ่ายทอดไปยังบุคคลอื่นได้

สรุป วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันเกี่ยวกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของงาน ภารกิจ รวมถึง การทำงานที่องค์กรให้ความสำคัญแก่บุคลากร ซึ่งค่านิยมและความเชื่อเหล่านั้นจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรแต่ละองค์กรย่อมมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีแบบแผน ระเบียบการประเพณี รวมทั้งพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นตามบรรทัดฐาน ความเชื่อและค่านิยมของคนในองค์กร ทำให้แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ ดังนี้

ศิริพงษ์ เคาภายน (2547, หน้า 71-72) พิจารณาคุณลักษณะที่แสดงถึงวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. พฤติกรรมที่ปฏิบัติเป็นประจำและสังเกตได้ (Observed Behavioral Regularities) เมื่อสมาชิกในองค์กรได้มีโอกาสพบปะ มีปฏิสัมพันธ์กันจะมีการใช้สิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้อย่างเดียวกัน ได้แก่ ภาษา ค่านิยม ประเพณี พิธีการ ที่คล้ายคลึงกันและปฏิบัติตาม ๆ กัน

2. บรรทัดฐาน (Norms) เป็นมาตรฐานของพฤติกรรมในกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมกลุ่มเพื่อให้ผลการปฏิบัติมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กร

3. ค่านิยมที่เด่นชัด (Dominant Values) องค์กรสนับสนุนและคาดหวังให้สมาชิกในองค์กร เสนอค่านิยมหลัก เป็นต้นว่าโรงเรียนมีความต้องการให้ครูและนักเรียนมีคุณภาพสูง อัตราการเรียนและการหยุดเรียนกลางคันน้อย และมีประสิทธิภาพการบริหารงานสูง

4. ปรัชญา (Philosophy) เป็นแนวทางในการทำให้เกิดความเชื่อว่าบุคลากรจะต้องได้รับการกระทำอย่างไร โรงเรียนต่าง ๆ มักจะมีข้อความแสดงปรัชญา และพันธกิจของโรงเรียนนั้น ๆ

5. กฎกติกา (Rules) เป็นข้อตกลงที่ผู้มาใหม่จะต้องเรียนรู้ระเบียบกฎเกณฑ์ และปฏิบัติตามจึงจะทำให้สมาชิกในองค์กรยอมรับ

6. ความรู้สึก (Feelings) เป็นบรรยากาศโดยรวมในองค์กรทางกายภาพ และวิธีที่คนในองค์กรจะพบปะกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 14-20) กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมกันของกลุ่มคนที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติ จนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้

2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการขององค์กรได้

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Social Interaction) วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สมาชิกค่อย ๆ เรียนรู้ทีละเล็กทีละน้อยจากการเป็นสมาชิกขององค์การนั้น ๆ กล่าวคือ เป็นการเรียนรู้และถ่ายทอดทางสังคม

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรไม่ค่อยตระหนักถึง นั่นคือ สิ่งที่คิดหรือกระทำกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์กรกระทำโดยอัตโนมัติ โดยไม่ได้คิดถึงการเมืองอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม

5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์กรพึงพาการใช้สัญลักษณ์ (Symbol) ซึ่งเป็นสิ่งที่ใช้แทนหรือสื่อความหมายถึงอีกสิ่งหนึ่ง

6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
Alvesson (1987, pp. 4-18 อ้างอิงใน อภิญา แจ่มแจ้ง, 2551, หน้า 6) ได้อธิบายลักษณะขององค์กร ดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral Regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่าง ๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยอมรับ

2. มีบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันว่าสิ่งใดจะต้องทำมากน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน

3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant Values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์กรยอมรับให้การสนับสนุนและคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงานและประสิทธิภาพของงาน

4. มีปรัชญาขององค์กร (Philosophy)

5. มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นระเบียบแบบแผน และแบบอย่างในการปฏิบัติงานซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม

6. มีบรรยากาศขององค์กร (Organization Climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรกำหนดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและนอกองค์กรด้วย

Kelly, Prince and Ashforth (1991, p. 450 อ้างอิงใน อภิญา แจ่มแจ้ง, 2551, หน้า 7) อธิบายลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรสามารถวิเคราะห์ได้หลายระดับแตกต่างกัน แบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. สิ่งที่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมที่ถูกสร้างขึ้นในองค์กร สถาปัตยกรรม เทคโนโลยี เครื่องแบบของพนักงาน สิ่งที่ได้เห็นหรือได้ยิน รูปแบบของพฤติกรรมและเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ติดต่อภายในองค์กร

2. ค่านิยมเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นโดยตรงได้ยาก แต่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสมาชิกในองค์กรและสมาชิกทุกคนจะรับรู้ถึงค่านิยมในองค์กร

3. สิ่งที่ไม่เห็นแต่เป็นที่ยอมรับ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมในองค์กรและมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

สรุปได้ว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์กรที่เกิดขึ้นจาก ค่านิยม บรรทัดฐาน พฤติกรรมร่วมกันของกลุ่มคน และการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร โดยวัฒนธรรมขององค์กรเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม และสามารถถ่ายทอดทางสังคมได้

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

สมบัติ แสงพล (2552, หน้า 20) กล่าวถึง สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นตัวกำหนดว่าการดำเนินงานจะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย

1. ค่านิยม เป็นแนวความคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมในความเห็นเด่นชัดสำหรับบุคลากรนั้นชี้ถึงความสำคัญ คุณก็จะประสบความสำเร็จด้วย ค่านิยมจึงช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายในองค์กร โดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็ง ต่างมีระบบค่านิยมที่ซับซ้อนที่บุคลากรต่างรู้จักดี ผู้นำในองค์กรมักพูดถึงความเชื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเปิดเผย ไม่ปิดบัง และมักทนไม่ได้ต่อการเบี่ยงเบนไม่ปฏิบัติตาม

2. วีรบุรุษ คนที่เป็นวีรบุรุษจะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่นปฏิบัติตาม บางคนเกิดมาเป็นวีรบุรุษ บางคนเป็นวีรบุรุษที่สร้างขึ้นมาจากผลงานอันทรงคุณค่าควรแก่การทวงจำ องค์กรหลายแห่งจึงพยายามชี้ราคาตนเองให้เล่นบทวีรบุรุษ ทำงานดี ตรงต่อเวลา ชยัน เป็นต้น โดยเชื่อว่าคนอื่นพยายามเลียนแบบพฤติกรรมของเขา องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งบางแห่งจะมีวีรบุรุษหลายคนและหลายรูปแบบ แต่ทุกรูปแบบเป็นแบบจำลองตัวอย่างแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่คนในองค์กรคนอื่น ๆ น่าจะทำตาม

3. ขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ละองค์กรจะมีระบบและมีรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งแสดงให้บุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ในระดับสูงขึ้นไปจะมีพิธีการ เป็นตัวอย่างเด่นชัดที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ การเลี้ยงงานเกษียณ จะมีพิธีการใหญ่โต มีการกล่าวสดุดียกย่อง การยกย่องบุคลากรดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุก ๆ คน การจัดงานรำลึกถึงพระคุณของอดีตผู้มีอุปการคุณขององค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นขนบธรรมเนียมที่องค์กรหลายแห่งยึดถือและจัดอย่างสม่ำเสมอ

4. ข่ายวัฒนธรรม คือ ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอันมีความสำคัญภายในองค์กร โดยจะมี “ผู้นำสาร” ค่านิยมเรื่องราวของวีรบุรุษต่าง ๆ พวกเขาชอบเล่า ชอบซุบซิบ นักสืบ นักเทศน์ เป็นข่ายการสื่อสารที่ทรงพลังในองค์กร การควบคุมข่ายตัวบุคคลเหล่านี้ให้ได้เป็นวิธีเดียวที่จะช่วยให้คนอื่น ๆ รับรู้และเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง บุคลากรเก่าแก่อาจไร้ค่าในสายตาของผู้บริหารไม่เข้าใจกลวิธีในการสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง แต่ถ้าหากผู้บริหาร

สามารถใช้ทรัพยากรบุคคลเช่นนี้เป็นข่ายวัฒนธรรม เป็นผู้คอยโหมให้กำลังใจบุคลากร ในปัจจุบันได้ก็จะเกิดประโยชน์แก่องค์กรเช่นกัน ประวัติศาสตร์ ความเป็นมา เบื้องหลังความเป็นมา ความสำเร็จในอดีตจะอยู่ในความทรงจำของข่ายวัฒนธรรมและสามารถนำออกมาถ่ายทอด ได้อย่างน่าสนใจ

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551, หน้า 256-258) กล่าวถึง องค์ประกอบของวัฒนธรรม องค์กร ไว้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ บริษัทแต่ละบริษัทจะดำเนินงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่จะกำหนดประเภทขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต
2. ค่านิยม เป็นแนวความคิดและความเชื่อพื้นฐานที่กำหนดมาตรฐานของความสำเร็จภายในองค์การภายใต้การยึดถือร่วมกันของพนักงานทุกคน
3. สัญลักษณ์ คือ วัตถุประสงค์หรือเหตุการณ์ที่ถ่ายทอดความหมายบางอย่าง เป็นสัญลักษณ์ที่เกี่ยวพันกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะถ่ายทอดค่านิยมขององค์การ องค์การ บางแห่งจะใช้ถ้อยแถลงของภารกิจ
4. เรื่องราว คือ เรื่องเล่าบนรากบานของเหตุการณ์จริงที่ถูกบอกเล่าอยู่บ่อยครั้งและรับรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การ เรื่องราวจะถูกบอกเล่าแก่พนักงานใหม่เพื่อรักษาค่านิยมขององค์การเอาไว้
5. วีรบุรุษ คือ ตัวเขตเพื่อแสดงเป็นตัวอย่างของการกระทำ คุณลักษณะ และบุคลิกภาพของวัฒนธรรมองค์กร วีรบุรุษ คือ แบบจำลองของบทบาทเพื่อการดำเนินตามของพนักงาน วีรบุรุษจะแสดงให้เห็นถึงการกระทำที่ถูกต้องภายในองค์การ บริษัทที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็ง จะใช้ประโยชน์จากความสำเร็จเหล่านี้เพื่อสร้างวีรบุรุษที่เป็นตัวแทนค่านิยม
6. คำขวัญ ประโยคหรือถ้อยคำที่แสดงค่านิยมขององค์การ บริษัทหลายแห่ง ใช้คำขวัญเพื่อถ่ายทอดความหมายพิเศษแก่พนักงาน
7. งานพิธีหรือธรรมเนียมปฏิบัติ คือ กิจกรรมที่เตรียมเอาไว้ที่เป็นเหตุการณ์พิเศษ และดำเนินเพื่อประโยชน์ของผู้เข้าร่วม ผู้บริหารจัดการงานพิธีขึ้นมาเพื่อปลูกฝังค่านิยมขององค์การ งานพิธีจะเป็นโอกาสพิเศษที่เสริมคุณค่าของความสำเร็จ สร้างความผูกพันระหว่างพนักงาน ด้วยการให้พวกเขามีส่วนร่วมภายในเหตุการณ์ที่สำคัญ ด้วยการยกย่องและฉลองวีรบุรุษ เหตุการณ์หลายอย่างจะถูกรวมเข้าไว้ภายในงานพิธีครั้งเดียวเพื่อการเพิ่มความสำคัญ และพนักงานใหม่จะมีความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์กร
8. เครื่องข่ายทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กรจะถูกถ่ายทอดผ่านเครื่องข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้จะถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กรและระหว่างรุ่นของพนักงานที่ต่อเนื่องกัน

Cameron and Quiun (2011, pp. 27–34 อ้างอิงใน ปิยะ ละมุลมอญ, 2556, หน้า 32–33) กล่าวถึง องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งประกอบขึ้นมาจากคุณลักษณะเด่นเฉพาะอันเป็นผลมาจากการผสมผสานกันระหว่างมิติของวัฒนธรรมองค์กร 6 มิติ (Six Dimensions of Organizational Culture)

1. คุณลักษณะเด่นขององค์กร (Dominant Characteristics) หมายถึง สภาพโดยรวมของสถานศึกษาที่สามารถเห็นได้อย่างเด่นชัด

2. ผู้นำองค์กร (Organizational Leaders) หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาหรือพฤติกรรมและบทบาทที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อบุคลากรและการดำเนินงานของสถานศึกษา

3. การจัดการบุคลากร (Management of Employees) หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากร หรือลักษณะวิธีปฏิบัติต่อบุคลากร และสภาพแวดล้อมในการทำงานของสถานศึกษา

4. ตัวประสานองค์กร (Organization Glue) หมายถึง กลไกที่ใช้พันนาการสถานศึกษาเข้าไว้ด้วยกัน เป็นสิ่งที่สถานศึกษานำมาใช้เป็นหลักเพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำรงคงอยู่

5. ยุทธวิธีที่ใช้ (Strategic Emphases) หมายถึง กลยุทธ์หรือจุดเน้นที่สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางหรือแนวนโยบายในการขับเคลื่อนนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย

6. เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ (Criteria of Success) หมายถึง เกณฑ์ที่สถานศึกษานำมาใช้เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงชัยชนะและความสำเร็จของสถานศึกษา

Alvesson (1989 อ้างอิงใน สรวุฑ สีสองไชย, 2556, หน้า 17–18) ได้สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กร มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. พฤติกรรมที่ปฏิบัติเป็นประจำและสังเกตได้ (Observed Behavioral Regularities) เมื่อสมาชิกในองค์กรมีโอกาสพบปะ มีปฏิสัมพันธ์กัน จะมีการใช้สิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้อย่างเดียวกัน ได้แก่ ภาษา ค่านิยม ประเพณี พิธีการ ที่คล้ายคลึงและปฏิบัติตามกัน

2. บรรทัดฐาน (Norms) เป็นมาตรฐานของพฤติกรรมในกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน บรรทัดฐานเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมกลุ่ม เพื่อให้ผลการปฏิบัติมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กร

3. ค่านิยมที่เด่นชัด (Dominant Values) องค์กรสนับสนุนและคาดหวังให้สมาชิกในองค์กรเสนอค่านิยมหลัก เป็นต้นว่าโรงเรียนมีความต้องการให้ครูและนักเรียนมีคุณภาพสูง อัตราการขาดเรียนและการหยุดเรียนกลางคันน้อยลง และประสิทธิภาพการบริหารสูง

4. ปรัชญา (Philosophy) เป็นแนวทางในการทำให้เกิดความเชื่อว่าบุคลากรจะต้องได้รับการกระทำอย่างไร โรงเรียนต่าง ๆ มักจะมีข้อความแสดงปรัชญาและพันธกิจของโรงเรียน

5. กติกา (Rules) เป็นข้อตกลงที่ผู้มาใหม่จะต้องเรียนรู้ระเบียบ กฎเกณฑ์ และปฏิบัติ ตามจึงจะทำให้สมาชิกในองค์กรยอมรับ

6. ความรู้สึก (Feeling) เป็นบรรยากาศโดยรวมในองค์กรทางกายภาพ และวิธีที่คน ในองค์กรจะพบปะสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

สรุป องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ซับซ้อนให้องค์การดำเนินได้ ประกอบด้วย พฤติกรรมที่ปฏิบัติเป็นประจำและสังเกตได้ ค่านิยม ปรัชญา วิถีบุรุษ เครือข่าย ทางวัฒนธรรม สภาพแวดล้อม ผู้นำองค์กร บุคลากรภายในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เป้าหมายขององค์การ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ทำให้เกิดความแตกต่างในแต่ละองค์กร

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

Harrison (1972, pp. 119-128 หน้า 1-18 อ้างอิงใน ปิยะ ละมุลมอญ, 2556, หน้า 25-27) แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power Orientation) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งปกครองสภาพแวดล้อม ขององค์กร และมุ่งมีชัยชนะเหนือฝ่ายตรงกันข้าม ไม่ค่อยเต็มใจที่จะอยู่ภายใต้กฎหรืออำนาจ จากภายนอก ภายในองค์การผู้ที่มีอำนาจเท่านั้น จึงจะสารถควบคุมเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้อยู่บนพื้นฐานของความไม่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงทรัพยากร ซึ่งทรัพยากรอาจเป็นสิ่งใดก็ได้ที่อีกฝ่ายต้องการ ผู้ที่มีอำนาจจึงใช้ทรัพยากรในการสร้างความ พึงพอใจสนองความต้องการและควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่น วัฒนธรรมรูปแบบนี้ผู้นำ จะมีบทบาทมากซึ่งมักจะพบในองค์การเก่า ๆ ที่มาจากพื้นฐานกิจการของครอบครัว

2. วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (role Orientation) เป็นวัฒนธรรมที่ประกอบด้วยระบบของ โครงสร้างและขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาและให้เสถียรภาพแก่องค์การ มีการระบุหน้าที่และผลตอบแทนที่ชัดเจน ทั้งปัจเจกบุคคลและองค์การต่างก็ถูกคาดหวังว่า จะให้การยอมรับในส่วนที่เป็นข้อต่อรองของตน ข้อดีของวัฒนธรรมรูปแบบนี้ คือ มีความ เป็นระเบียบน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีเหตุผล และมีความเสมอต้นเสมอปลาย การดำเนินงานเป็นไปตาม โครงสร้างและขั้นตอนการปฏิบัติงานมากกว่าการควบคุมโดยผู้นำ แต่จุดอ่อนของวัฒนธรรม รูปแบบนี้กลับอยู่ที่จุดแข็งกล่าวคือ การดำเนินงานภายใต้วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้ อยู่บนสมมติฐานที่ว่ามีคนจำนวนไม่มากนักที่เชื่อถือได้ ดังนั้น องค์การจึงไม่ให้อำนาจในการ ตัดสินใจแก่สมาชิกขององค์การในระดับที่ต่ำกว่าระบบได้ถูกออกแบบมา เพื่อควบคุมและป้องกัน ไม่ให้สมาชิกเห็นแก่ตัวหรือทำอะไรที่ไม่ดี ซึ่งทำให้สมาชิกห่างไกลจากการสร้างสรรค์ และ จากการทำในสิ่งที่ถูกต้อง เมื่อสิ่งที่ถูกต้องนั้นอยู่นอกเหนือกฎเกณฑ์

3. วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ (Achievement Orientation) วัฒนธรรมรูปแบบนี้มุ่งเน้น ให้สมาชิกแสดงพลังอย่างเต็มที่เพื่อผลตอบแทน เป็นการใช้ภารกิจหน้าที่ในการดึงดูด

ความสนใจและปลดปล่อยพลังในตัวของสมาชิกให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งต่างจากวัฒนธรรมมุ่งอำนาจและวัฒนธรรมมุ่งบทบาท โดยทั้งสองรูปแบบต่างใช้ผลตอบแทนภายนอกและการลงโทษเพื่อเป็นการจูงใจสมาชิก

4. วัฒนธรรมมุ่งสนับสนุน (Support Orientation) เป็นวัฒนธรรมที่มีบรรยากาศขององค์การขึ้นอยู่กับความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างปัจเจกบุคคลและองค์การ โดยสมาชิกองค์การเชื่อว่าตนมีคุณค่าในฐานะที่เป็นมนุษย์ไม่ได้เป็นเพียงแค่อุปกรณ์เพียงตัวหนึ่งในเครื่องจักรหรือเป็นเพียงคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานเท่านั้น ดังนั้น สมาชิกองค์การของวัฒนธรรมรูปแบบนี้จึงทำงานไม่ใช่เพียงเพราะชอบงานของพวกเขาเท่านั้น แต่เพราะพวกเขาสนใจในคนที่พวกเขาทำงานด้วยและทำให้ปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่นอย่างเช่น ลูกค้า สาธารณชน และผู้ได้บังคับบัญชา มีความเป็นมนุษย์มาก และทำให้บรรยากาศภายในองค์การมีความอบอุ่น ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การรูปแบบนี้ คือ สมาชิกองค์การมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเกินกว่าความต้องการในการทำงาน และเป็นการช่วยเหลือกันทั้งในกลุ่มและนอกกลุ่ม สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดและใช้เวลาด้วยกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว โดยเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นพวกเขาจะให้โอกาสกันเป็นครั้งที่สอง วัฒนธรรมรูปแบบนี้ให้ความพึงพอใจแก่สมาชิกจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเป็นเจ้าของ และการติดต่อสัมพันธ์กัน โดยข้อสมมติฐานของวัฒนธรรมรูปแบบนี้ คือ สมาชิกจะให้การผูกมัดตนเองต่อกลุ่มหรือองค์การที่พวกเขาารู้สึกเป็นเจ้าของอย่างแท้จริง และเชื่อว่าตนมีส่วนร่วม

Handy (1993, pp. 183-190 อ้างอิงใน ปิยะ ละมุลมอญ, 2556, หน้า 27-28) เสนอรูปแบบวัฒนธรรมไว้ 4 แบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมมุ่งเน้นอำนาจ (Power Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มักพบในองค์การเล็ก ๆ มุ่งเน้นความสำคัญไปที่คนเพียงคนเดียววันนั้น คือ ผู้ที่มีอำนาจมากที่สุดโดยจะรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง แล้วแผ่รังสีแห่งอำนาจกระจายออกไปจากศูนย์กลางนั้น ลักษณะโครงสร้างของวัฒนธรรมรูปแบบนี้จึงเป็นลักษณะใยแมงมุม

2. วัฒนธรรมมุ่งเน้นบทบาท (Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีกฎระเบียบและกระบวนการที่แน่นอนเป็นกรอบในการทำงาน ทุกคนจะทำงานภายใต้บทบาทหน้าที่เท่าที่ตนมีอยู่ โดยผ่านสายงานการบังคับบัญชา ลักษณะโครงสร้างของวัฒนธรรมรูปแบบนี้เป็นลักษณะของโบสถ์กรีก ซึ่งมีจุดแข็งอยู่ที่เสาหลัก ซึ่งหมายถึง “หน้าที่” หรือ “ความเป็นพิเศษ” โดยเสาแต่ละเสาจะมีความแข็งแกร่งในสิทธิของตัวเอง แหล่งอำนาจที่สำคัญของวัฒนธรรมรูปแบบนี้จึงเป็น “อำนาจในตำแหน่ง” บทบาทหรือหน้าที่ที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งมีความสำคัญมากกว่าตัวบุคคล ดังนั้นการดำเนินงานใด ๆ ที่เกินเลยหรือนอกเหนือจากบทบาทที่กำหนดจึงไม่เป็นที่ต้องการ

3. วัฒนธรรมมุ่งเน้นงาน (Task Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนในองค์กรมุ่งเน้นการทำงานเฉพาะในส่วนที่ตนรับผิดชอบภายใต้การทำงานเป็นทีม ซึ่งมีสภาพการทำงานค่อนข้างยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวได้เป็นอย่างดี กลุ่มคนหรือทีมงานถูกจัดตั้งขึ้นมาด้วยจุดประสงค์เฉพาะอย่างสามารถที่จะเปลี่ยนรูป ละทิ้ง หรือทำงานต่อไปได้อย่างง่าย องค์กรรูปแบบนี้มีการทำงานที่รวดเร็วเพราะทุกกลุ่มต่างก็มีอำนาจในการตัดสินใจอยู่ภายในกลุ่ม มีการตัดสินใจกันด้วยผลงาน ความสัมพันธ์ของการทำงานภายในกลุ่มเป็นการเคารพซึ่งกันและกันตามศักยภาพมากกว่าเคารพตามอายุหรือสถานภาพลักษณะโครงสร้างของวัฒนธรรมรูปแบบนี้เป็นลักษณะตาข่าย

4. วัฒนธรรมมุ่งเน้นบุคคล (Person Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล (Individuals) กล่าวคือ องค์กรมีไว้เพื่อบริการและช่วยเหลือปัจเจกบุคคลที่อยู่ในภายในองค์กร วัฒนธรรมรูปแบบนี้ ปัจเจกบุคคลจะทำในสิ่งที่ตนสามารถทำได้ดี และจะฟังก็เฉพาะเรื่องที่เหมาะสมกับพวกเขาเท่านั้น โดยทุกคนในองค์กรมีความสำคัญเท่ากันหมด และมีอำนาจในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ ลักษณะโครงสร้างของวัฒนธรรมรูปแบบนี้เป็นลักษณะกลุ่มก้อน

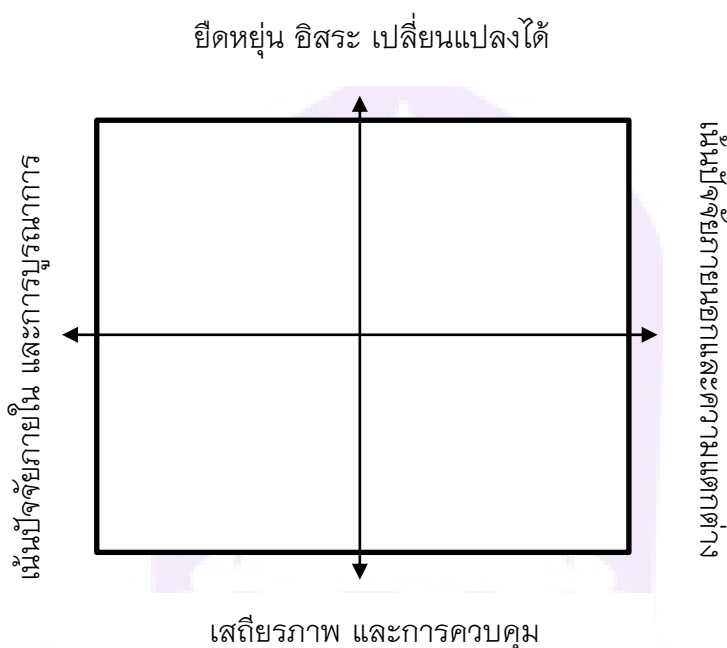
Cameron and Quinn (2011, pp.38-51 อ้างอิงใน ปิยะ ละมุลมณู, 2556, หน้า 28-29) ได้เสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรตามกรอบแนวคิดค่านิยมเชิงการแข่งขัน (Competing Values Framework) ซึ่งพุ่งเป้าไปที่คุณค่าหลักหรือค่านิยม (Core Value) ของวัฒนธรรมองค์กร แต่ละรูปแบบที่คาดว่าจะส่งเสริมความมีประสิทธิภาพให้กับองค์กร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

พัฒนาการของแนวคิดค่านิยมเชิงการแข่งขัน

กรอบแนวคิดค่านิยมเชิงการแข่งขัน เป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1974 โดย John Campbell and other ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งคำถามสำคัญของการศึกษาวิจัยในครั้งนั้น คือ อะไรเป็นเกณฑ์สำคัญในการพิจารณาว่าองค์กรมีประสิทธิผลหรือไม่ อะไรคือปัจจัยสำคัญที่กำหนดความมีประสิทธิภาพและเมื่อคนตัดสินใจว่าองค์กรว่ามีประสิทธิผล คนเหล่านั้นใช้อะไรเป็นตัวบ่งชี้

ในการศึกษา John Campbell & others ได้สร้างตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์กรขึ้น ซึ่งมีทั้งหมด 39 ตัว เพื่อใช้เป็นชุดเปรียบเทียบประสิทธิผลขององค์กร แต่หลังจากนั้นในปี ค.ศ. 1983 Rober E. Quinn และ John Rohrbaugh เห็นว่าตัวบ่งชี้มีมากเกินไปไม่สะดวกต่อการนำไปใช้ จึงทำการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ทั้ง 39 ตัว ด้วยวิธีการทางสถิติเพื่อวิเคราะห์รูปแบบหรือกลุ่มของตัวบ่งชี้ว่ามีการเกาะกลุ่มกันหรือไม่ ซึ่งได้ข้อสรุปออกมาว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 39 ตัว มีการเกาะกลุ่มกันใน 2 มิติ คือ มิติแรก พบว่า องค์กรที่มีประสิทธิผลนั้นจะมีความแตกต่างกันในระหว่างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีความอิสระในการปรับตัวและสามารถเปลี่ยนไป

ตามสภาวะแวดล้อม กับองค์การที่มีความมั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลง อยู่ในกฎ กติกา และการควบคุม อย่างเคร่งครัด ส่วนอีกมิติพบว่า องค์การที่มีประสิทธิผลนั้นจะเป็นองค์การที่มีความแตกต่างกัน ในระหว่างองค์การที่มุ่งเน้นปัจจัยภายในกับองค์การที่มุ่งเน้นปัจจัยภายนอก และเมื่อนำตัวบ่งชี้ ทั้ง 2 มิติ ที่แตกต่างกันมาสัมพันธ์กันจะทำให้เกิดเป็น 4 ส่วน ซึ่งแต่ละส่วนจะมีตัวบ่งชี้ ความมีประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขันตามแนวคิดของ คาเมรอน และควินน์

ที่มา: Cameron and Quinn, 2011, p. 39 อ้างอิงใน ปิยะ ละมุลมอญ, 2556, หน้า 29

จากภาพ 1 แสดงให้เห็นวัฒนธรรมองค์กร 4 รูปแบบ ซึ่งมีคุณลักษณะเด่นเฉพาะ เป็นของตัวเอง กล่าวคือ วัฒนธรรมแบบเฉพาะกิจจะเน้นปัจจัยภายนอกและความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) จะมีลักษณะตรงกันข้าม คือ เน้นปัจจัยภายใน ความมั่นคง ความมีเสถียรภาพ วัฒนธรรมแบบครอบครัวจะเน้นปัจจัยภายใน และความยืดหยุ่น และวัฒนธรรมแบบตลาดจะเน้นปัจจัยภายนอกและความมีเสถียรภาพ

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรตามแนวความคิดของ คาเมรอน และควินน์ สรุปได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Collaborate) หรือวัฒนธรรมแบบร่วมมือ วัฒนธรรม รูปแบบนี้จะมีความเป็นกันเอง สมาชิกองค์การรู้สึกเสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน ทุกคนจะมีส่วนร่วมกันอย่างมากในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ ผู้นำเป็นเสมือนพี่เลี้ยง ครูฝึก

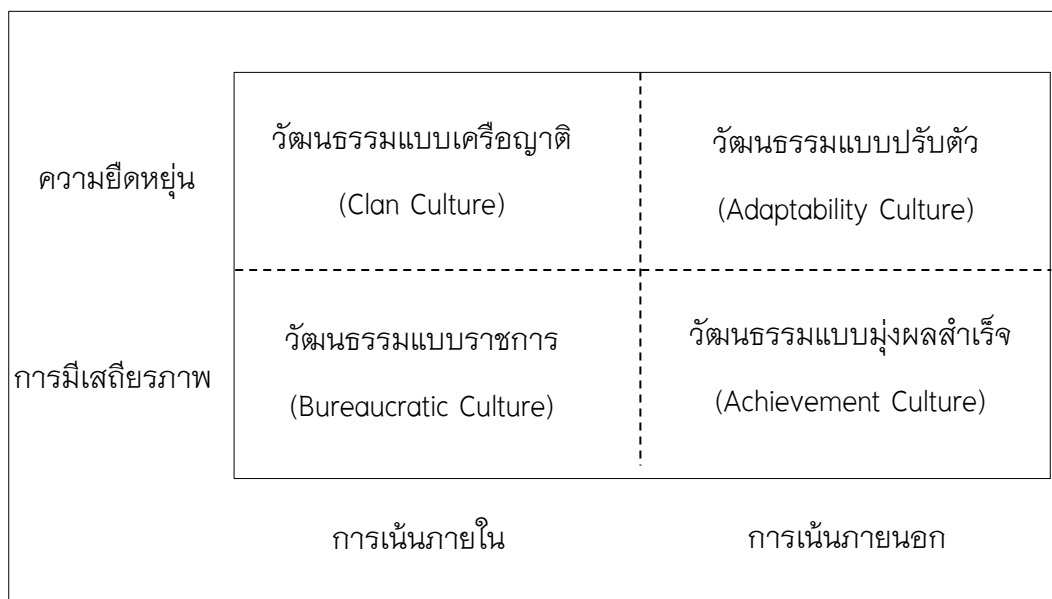
หรือพ่อแม่ที่คอยให้การช่วยเหลือสนับสนุนการทำงาน ตัวประสานองค์การเข้าไว้ด้วยกัน คือ ความจงรักภักดี ขนบธรรมเนียม ประเพณี และความร่วมมือ องค์การเน้นผลตอบแทนระยะยาว ในการพัฒนาปัจเจกบุคคล วัฒนธรรมรูปแบบนี้เน้นเรื่องค่านิยมและเป้าหมายร่วม การมีส่วนร่วม และให้ความรู้สึกของการเป็นครอบครัว

2. วัฒนธรรมแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy (Create) Culture) หรือวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบนี้มีลักษณะเป็นพลวัต มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ และการปรับตัวปฏิบัติงาน เหมือนเป็นเจ้าของกิจการ และมีความกล้าเสี่ยง เน้นตัวบุคคลมากกว่ากลุ่ม ผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้อิสระแก่บุคลากรในการคิดการทำ ไม่ยึดติดกับระเบียบจนขาด ความคล่องตัว และชอบที่จะเสี่ยง โดยมองว่าความเสี่ยง คือ สิ่งที่ทำทนาย ตัวประสานองค์การ คือ การค้นคว้าทดลองและการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและ เเชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ความสำเร็จ หมายถึง การผลิตสินค้าและบริการใหม่ ๆ ที่เป็น เอกลักษณะและเป็นต้นตำรับ เหตุที่เรียกววัฒนธรรมแบบนี้ว่า วัฒนธรรมแบบเฉพาะกิจ หมายถึง ความพร้อมที่จะสลายตัวเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจ

3. วัฒนธรรมแบบตลาด (Market (Compete) Culture) หรือวัฒนธรรมแบบแข่งขัน วัฒนธรรมรูปแบบนี้เน้นการทำงานเชิงรุก การแข่งขัน และการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ภายนอกและลูกค้า ตัวประสานองค์การเข้าไว้ด้วยกัน คือ การมุ่งเน้นชัยชนะ จุดมุ่งหมายระยะยาว คือการปฏิบัติการแข่งขันและความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำเป็นเสมือนผู้กำกับ หรือนักแข่งขัน มีบทบาทในการกระตุ้นและสร้างความกดดันในการทำงาน ความสำเร็จขององค์การ คือ ส่วนแบ่งทางการตลาดและการเจาะตลาด

4. วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy (Control) Culture) หรือวัฒนธรรมแบบควบคุม วัฒนธรรมรูปแบบนี้มีโครงสร้างสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีกฎระเบียบค่อนข้างมาก และมุ่งเน้นในเรื่องของประสิทธิภาพ และความมั่นคง บทบาทของผู้นำหรือผู้บริหาร คือ เป็นผู้จัดการหรือผู้ประสานงาน บุคลากรอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลที่ชัดเจนตามสายงาน ตัวประสานองค์การ คือ กฎระเบียบ และนโยบายต่าง ๆ หัวใจขององค์การแบบนี้ คือ ความเสถียรภาพ และความราบรื่นในการดำเนินภารกิจ

ณัฐพันธุ์ เจริญนันทร์ (2551, หน้า 259–260) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การสามารถ แบ่งออกได้เป็น 4 แบบตามมิติของการเน้น คือ เน้นมิติของความยืดหยุ่น (Flexibility) กับการมี เสถียรภาพ (Stability) และเน้นการมองภายในเป็นสำคัญ (Internal Focus) กับการมุ่งเน้นไปสู่ ภายนอก (External Focus) โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการ ซึ่งแต่ละแบบ มีรายละเอียด แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 2 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก แอ็องท์

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว จะเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นสูง และมุ่งเน้นการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กร ที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมที่จะลงมือปฏิบัติได้ทันที เมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กร ด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลอง คิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นให้รางวัล รวมทั้งผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่อง

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ จะเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความเสถียรภาพหรือความมั่นคง และมุ่งเน้นการยอมรับหรือการตอบรับจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร และผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรที่มุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด จึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และความพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย

ซึ่งการมุ่งการเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเข้า ก็จะถูกไล่ออกจากงาน ทำให้องค์กรแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันการทำงานอย่างหนัก โดยมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง

3. วัฒนธรรมแบบเครือข่าย จะเป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นสูง แต่มุ่งเน้นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่ และความเอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ อีกทั้งผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรม และการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

4. วัฒนธรรมแบบราชการ จะเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความมีเสถียรภาพหรือความมั่นคง และมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง โดยจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องการยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด โดยความสำเร็จขององค์กรจะเกิดจากความสามารถในการบูรณาการ และความมีประสิทธิภาพ แต่ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

สรุปได้ว่า รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรมี 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบมุ่งอำนาจ เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งปกครองสภาพแวดล้อมขององค์กร และมุ่งมีชัยชนะเหนือฝ่ายตรงกันข้าม บุคลากรในองค์กรจะอยู่ภายใต้กฎหรืออำนาจจากภายนอก ภายในองค์กรผู้ที่มิอำนาจเท่านั้น จึงจะสารถควบคุมเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา 2) วัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ จะเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรแสดงความสามารถ ความเสถียรภาพหรือความมั่นคง และมุ่งเน้นการยอมรับหรือการตอบรับจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยบุคลากรในองค์กรจะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร และผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย 3) วัฒนธรรมแบบร่วมมือ จะเป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นสูง แต่มุ่งเน้นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีความเป็นกันเอง บุคลากรในองค์กรรู้สึกเสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน ทุกคนจะมีส่วนร่วมกันอย่างมากในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ ผู้นำเป็นเสมือนพี่เลี้ยง ครูฝึก หรือพ่อแม่ที่คอยให้การช่วยเหลือสนับสนุนการทำงาน และ 4) วัฒนธรรมแบบราชการจะเป็นวัฒนธรรมที่มีโครงสร้างสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน

จะเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความมีเสถียรภาพหรือความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ มุ่งเน้นเรื่องการยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบค่อนข้างมาก และมุ่งเน้นในเรื่องของประสิทธิภาพ ยึดหลักการประหยัด

Daft (2004 อ้างอิงใน สรรวรุช สีสองไชย, 2556, หน้า 16) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมที่มีอยู่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบ

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันที เมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement) เป็นวัฒนธรรมที่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ จึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพ ความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความเป็นระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง

Denison (1990 อ้างอิงใน สรรวรุช สีสองไชย, 2556, หน้า 16-20) สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่

1. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvements Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และการปฏิบัติที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษา มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบด้านตนเอง การเข้าร่วมประชุม วางแผนสนับสนุน และการทำงานเป็นทีมให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถภาพ ตลอดจนส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรทุกระดับในสถานศึกษา

2. วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา มีการตกลงร่วมกันในการกำหนดค่านิยม มีการกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนของสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติ มีความร่วมมือประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ของสถานศึกษา มีความรัก และรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน

3. วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ วิธีการในการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา วิธีการทำงานที่มีความยืดหยุ่น มีการปรับปรุงพัฒนากระบวนการในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม เน้นการนำข้อมูลจากผู้รับบริการมาใช้ปรับปรุงการบริหารงาน นำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ มีการสนับสนุนการให้รางวัลแก่บุคลากรผู้สร้างนวัตกรรม และให้ความสำคัญในการสรุปรงาน เพื่อนำผลมาพัฒนาสถานศึกษา

4. วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ วิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา มีการตกลงร่วมกันในการกำหนดยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจนของสถานศึกษา ซึ่งมีความสอดคล้องและนำมาใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน การมีวิสัยทัศน์ที่แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาควรเป็นไปในทิศทางใด สามารถสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

วัฒนธรรมองค์กรของเดนิสัน

เดนิสัน ได้เสนอทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 ด้าน คือ

1. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะขององค์กรที่มุ่งส่งเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริหารให้กับบุคลากรในทุกระดับ บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มีการใช้โครงสร้างการบริหารงานแบบไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ มีการทำงานเป็นทีม เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นหลักในการบริหารและขับเคลื่อนงาน มีการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรขององค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรประกอบหลักของวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ได้แก่ องค์กรที่สนับสนุนเสริมสร้างอำนาจแก่บุคลากรในองค์กร (Empowerment) เน้นการทำงานเป็นทีม (Team orientation) เน้นการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับ (Capability Development) มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การเสริมสร้างอำนาจแก่บุคลากร (Empowerment) หมายถึง องค์กรที่บริหารงาน โดยมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้บุคลากร มีการบริหารจัดการกันเอง มีการแบ่งปัน ด้านข้อมูลข่าวสารขององค์กรในการทำงานอย่างกว้างขวาง ผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กร มีความผูกพันกับงาน และมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กรมีความเชื่อว่าตนเองมีส่วนในการตัดสินใจในเรื่องงานที่มีผลต่อตัวบุคลากร ได้มีการวางแผนองค์กรโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร

1.2 การทำงานเป็นทีม (Team Orientation) หมายถึง องค์กรที่มีการบริหารงาน โดยสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันทำงานระหว่างสายงาน ถือว่าบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของทีมบริหารงาน โดยใช้ทีมงานเป็นกลไกในการปฏิบัติงานมากกว่าการสั่งงานตามสายบังคับบัญชา มีการจัดระบบงานให้บุคลากรสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานที่ทำกับเป้าประสงค์ขององค์กร

1.3 การพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรทุกระดับ (Capability Development) หมายถึง ภายในองค์กรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง ได้มีการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการลงทุนเพื่อสร้างทักษะในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร มองเห็นสมรรถภาพของบุคลากรว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า

2. วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) คือ การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง มีการประสานงานและมีการบูรณาการที่ดี พฤติกรรมที่มีรากฐานจากกลุ่มค่านิยม ผู้นำและผู้ตามมีทักษะในการสร้างเสถียรภาพ บูรณาการภายในองค์กร ถึงจะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน สามารถบรรลุข้อตกลงให้เกิดการยอมรับ องค์กรประกอบหลักของวัฒนธรรมเอกภาพ ได้แก่ 1) ค่านิยมแกนกลาง (Core Values) 2) การตกลงร่วมกัน (Agreement) และ 3) ความร่วมมือและการบูรณาการ (Coordination and Integration) มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ค่านิยมแกนกลาง (Core Values) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารองค์กร ที่ได้ปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองสอนหรือบอกผู้อื่น มีค่านิยมที่ชัดเจน ถือเป็นแนวปฏิบัติชัดเจน หากบุคลากรขององค์กรละเลย ละเมิด จะได้รับการมองว่าเป็นการสร้างปัญหาแก่องค์กร มีจรรยาบรรณองค์กรที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากรว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิดอย่างชัดเจน

2.2 การตกลงร่วมกัน (Agreement) หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรนั้นสามารถบรรลุข้อตกลงได้ง่ายถึงแม้จะมีความคิดเห็นแตกต่างกัน แม้จะมีประเด็นที่มีปัญหา บุคลากรก็สามารถร่วมกันกำหนดแนวทางในการปฏิบัติได้ว่าแนวทางใดถูกต้อง ไม่ถูกต้อง ไม่ปฏิบัติได้ อย่างชัดเจน

2.3 ความร่วมมือและการบูรณาการ (Coordination and Integration) หมายถึง ลักษณะขององค์กรที่มีวิธีการปฏิบัติที่มั่นคงชัดเจน บุคลากรในองค์กรต่างสายงานมีทัศนคติการทำงาน

เหมือนกัน มีการประสานงานในการดำเนินงาน เชื่อมโยงการทำงานตามโครงการระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เป็นอย่างดี มีรายละเอียด

3. วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) เป็นการปรับตัวขององค์กร เพื่อให้ภายในองค์กรมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องเผชิญ ได้รับผลกระทบจากการผลักดันของผู้รับบริการ ความเสี่ยง และการเรียนรู้ความผิดพลาดจากประสบการณ์ในอดีต การที่บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ มีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความสามารถในการสนองความต้องการของผู้รับบริการ องค์ประกอบหลักที่สำคัญของวัฒนธรรมการปรับตัว ได้แก่ 1) การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change) 2) การเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus) และ 3) การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change) หมายถึง องค์กรมีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นง่าย ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม วิธีการทำงานใหม่ ๆ ได้มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง บุคลากรในองค์กรทุกฝ่ายให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงอย่างดี

3.2 การเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus) หมายถึง วิธีการนำข้อเสนอแนะที่ได้มาจากผู้รับบริการมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการปรับปรุงงาน บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจในด้านความจำเป็นในความต้องการของผู้รับบริการ สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้มีการติดต่อประสานกับผู้รับบริการโดยตรง

3.3 การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) หมายถึง การที่องค์กรมองเห็นถึงความสำคัญแก่บุคลากรที่สร้างนวัตกรรมใหม่ วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการสรุปบทเรียนจากการทำงาน เพื่อสร้างการเรียนรู้แนวทางในการทำงานของแต่ละฝ่ายในองค์กร

4. วัฒนธรรมแบบพันธกิจ (Mission Culture) คือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ ขององค์กรที่ต้องการอย่างชัดเจน ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร องค์ประกอบหลักที่สำคัญของวัฒนธรรมพันธกิจ ได้แก่ 1) ทิศทางด้านยุทธศาสตร์และความมุ่งมั่น (Strategic Direction and Intent) 2) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goals and Objective) 3) วิสัยทัศน์ (Vision) มีรายละเอียด ดังนี้

4.1 ทิศทางด้านยุทธศาสตร์และความมุ่งมั่น (Strategic Direction and Intent) หมายถึง องค์กรมีการกำหนดเป้าประสงค์ และทิศทางในระยะยาว พันธกิจมีความชัดเจน และบุคลากรมีความเข้าใจตรงกัน นำมาใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติ มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนสอดคล้องกับเป้าประสงค์

4.2 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goals and Objective) หมายถึง องค์กรได้มีการตกลงร่วมกันในการกำหนดเป้าหมายที่เป็นจริง กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย บุคลากรมีความเข้าใจว่าควรปฏิบัติงานอย่างไรที่จะทำให้เกิดความสำเร็จได้

4.3 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ในองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำองค์กรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิสัยทัศน์สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร มีผลให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในระยะสั้นได้โดยไม่ทำลายเป้าหมายระยะยาว

จากทฤษฎีวิวัฒนาการขององค์กรของเดนิสัน สรุปได้ว่า วิวัฒนาการขององค์กรของสถานศึกษาเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา สามารถเรียนรู้และถ่ายทอดไปยังบุคคลอื่นได้ ทั้งส่วนที่เป็นวัตถุและที่เป็นสัญลักษณ์ มีความสัมพันธ์กับบุคลากรในสถานศึกษา ส่งผลกระทบต่อความล้มเหลว และความสำเร็จของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความสามารถในการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารต้องบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก จึงทำให้องค์ประกอบประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อบริหารจัดการองค์กรของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

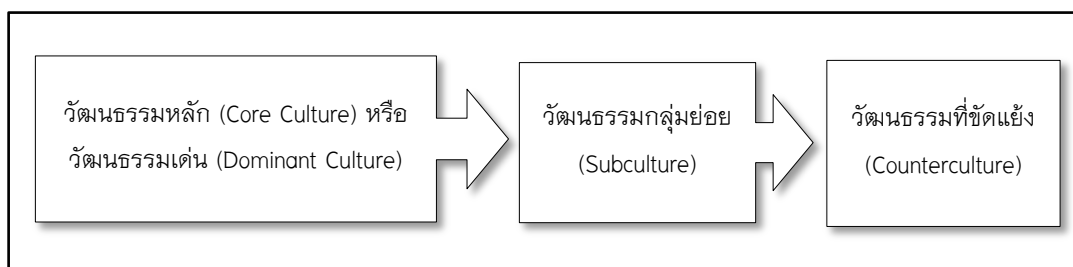
ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 137) ได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

ระดับที่ 1 วัฒนธรรมระดับพื้นฐาน ระดับที่มองเห็นได้ (Visible artifacts) เช่น ท่าเลที่ตั้งอาคารสถานที่ คณะผู้บริหาร สมาชิก บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมของสถานที่ทำงาน การแต่งกาย แสง สี เสียงในที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยี หลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น คู่มือปฏิสัมพันธ์บุคลากร กฎบัตร (Charter) รายงานประจำปี

ระดับที่ 2 ระดับค่านิยม (Value) เป็นตัวการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กร แม้ค่านิยมจะเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นชัดเจนโดยตรงได้ยาก แต่ค่านิยมช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ว่าทำไมจึงมีพฤติกรรมเช่นนั้น มีแนวทางที่จะทำให้เข้าใจค่านิยมได้ โดยสัมภาษณ์ผู้นำองค์กร การวินิจฉัยทางอ้อมวิเคราะห์เนื้อหาสาระวัฒนธรรมที่เป็นรูปธรรมมองเห็นได้จาก ระดับที่ 1 เช่น หลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษรขององค์กร ค่านิยมย่อมได้จากการให้เหตุผลโดยการอธิบายของผู้ที่เราสัมภาษณ์อีกด้วย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 204-205) ศึกษาระดับของวัฒนธรรมองค์กร (Levels of Organizational Culture) ซึ่งแสดงถึงส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 3 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ (Levels of Organizational Culture)

1. วัฒนธรรมหลัก (Core Culture) หรือวัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) เป็นค่านิยมหลักหรือความเชื่อหลักขององค์กร ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กร Robbins (2001, p. 512 อ้างอิงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) หรือเป็นความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งกำหนดโดยสมาชิกขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขา ดังนั้น วัฒนธรรมหลักหรือวัฒนธรรมเด่นจึงเปรียบเสมือนบุคลิกภาพขององค์กร ถึงแม้ว่าบุคคลจะมาจากที่ที่แตกต่างกัน มีพื้นฐานหรือระดับชั้นในองค์การที่แตกต่างกัน แต่สมาชิกทุกคนในองค์การจะต้องเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมหลักขององค์กรอย่างเคร่งครัด

2. วัฒนธรรมกลุ่มย่อย (Subculture) คือ กลุ่มบุคคลซึ่งมีค่านิยมและความเชื่อ (Values and Beliefs) มีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน และมีลักษณะส่วนบุคคลที่คล้ายคลึงกัน องค์กรจะประกอบด้วย กลุ่มวัฒนธรรมย่อยของผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกัน กลุ่มย่อยของผู้ที่มีเชื้อชาติและศาสนาเดียวกัน กลุ่มย่อยของผู้ที่มีอายุและเพศเดียวกัน เป็นต้น หรือ เป็นค่านิยมย่อยภายในองค์กร ซึ่งกำหนดโดยแผนกหรือขอบเขตทางภูมิศาสตร์ Robbins (2001, p. 512 อ้างอิงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) หรือเป็นรูปแบบของค่านิยมและปรัชญาที่เป็นเอกลักษณ์ในกลุ่มที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมหลักของระบบองค์กรหรือระบบสังคม Schermerhorn, Hunt and Osborn (2003, p. 265 อ้างอิงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) หรือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กร (ไม่ใช่วัฒนธรรมทั้งหมดขององค์กร) Greenberg and Baron (2003, p. 671 อ้างอิงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) หรือเป็นวัฒนธรรมย่อยขององค์กรที่เกิดจากลักษณะของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร หรือเป็นรูปแบบเฉพาะของค่านิยมและปรัชญาภายในกลุ่ม ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมหลักหรือวัฒนธรรมเด่นขององค์กรหรือระบบสังคมที่ใหญ่กว่า

เนื่องจากภายในองค์กรนั้นประกอบไปด้วยกลุ่มคนที่หลากหลายจึงทำให้เกิดการนำเอาวัฒนธรรมกลุ่มย่อยขึ้น ซึ่งอาจเกิดจากกลุ่มคนที่มาจากแหล่งเดียวกัน เช่น จังหวัด ภาค หรือสถาบันการศึกษา นอกจากนี้ในธุรกิจที่มีความเป็นสากล ซึ่งมีการรวมและการซื้อกิจการ

เพื่อขยายธุรกิจนั้น ก็ล้วนแต่มีความจำเป็นที่จะต้องเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมกลุ่มย่อย ซึ่งการปรับวัฒนธรรมองค์กรนั้นจะต้องทำอย่างรวดเร็ว ถ้าองค์กรมีวัฒนธรรมหลักที่ไม่เข้มแข็งก็จะก่อให้เกิดอิทธิพลของวัฒนธรรมกลุ่มย่อยมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้พฤติกรรมและค่านิยมในการปฏิบัติเปลี่ยนไปตามกลุ่มของสมาชิก และในบางครั้งวัฒนธรรมกลุ่มย่อยอาจต่อต้านหรือขัดแย้งกับวัฒนธรรมหลักขององค์กร

มีความยากลำบากเบื้องต้น 3 ประการ ในการนำเข้าเข้าวัฒนธรรมกลุ่มย่อย ดังนี้
 1) กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งนับถือศาสนาและมีชาติพันธุ์วรรณนาที่แตกต่างกัน จะกำหนดวัฒนธรรมของตนเองและวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพธุรกิจให้ดีขึ้น 2) เป็นความยากลำบากของหน่วยธุรกิจที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่หลากหลาย ตัวอย่าง แคนาดาจะเผชิญกับความหลากหลายของกลุ่มชาติพันธุ์วรรณนา ทำให้เกิดความยากลำบากในการที่จะปรับวัฒนธรรมกลุ่มย่อยของพนักงานให้เข้ากันได้ เช่น ปัญหาด้านภาษาในการสื่อสาร ปัญหาคความขัดแย้งระหว่างพนักงาน เป็นต้น 3) เป็นความยากลำบากมากที่จะพัฒนาการดำเนินงานระหว่างประเทศที่เหมาะสมและยุติธรรม

3. วัฒนธรรมที่ขัดแย้ง (Countercultures) เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมและปรัชญาที่ต่อต้านกับระบบขององค์กรหรือระบบสังคม Schermerhorn, Hunt and Osborn (2003, p. 265 อ้างอิงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) ตัวอย่าง การรวมกิจการ และการรับซื้อกิจการอาจก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่ขัดแย้ง ดังนั้น ในการร่วมลงทุนผู้บริหารควรมองหาผู้ร่วมลงทุนที่มีค่านิยมในวัฒนธรรมที่สอดคล้องหรือคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมของบริษัท เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้งทางด้านวัฒนธรรม

Schermerhorn, Hunt and Osbn (1997, p. 271 อ้างอิงใน พิทยา ภูศรี, 2553, หน้า 60) ได้กล่าวถึงระดับทางวัฒนธรรมองค์กรได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. วัฒนธรรมที่สังเกตเห็นได้ (Observable Culture) เป็นวัฒนธรรมในระดับบนที่สามารถเห็นได้ (Surface Level) เป็นการแสดงถึงวิธีการในการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และเป็นแนวทางที่องค์กรถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับองค์กร วัฒนธรรมในระดับนี้จะเป็ผลของการแสดงออกของสิ่งที่อยู่ภายใน หรือวัฒนธรรมในระดับลึกกว่านี้วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นนี้จะได้แก่ พิธีกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสัญลักษณ์ในองค์กรการเฉลิมฉลองหรือเทศกาลต่าง ๆ ระเบียบแบบแผนตานานหรือเรื่องราวต่าง ๆ และประวัติศาสตร์ขององค์กร

2. ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์กร (Shared Values) เป็นระดับของค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่าง ๆ ในองค์กรเนื่องจากพฤติกรรมจะต้องมีสาเหตุที่มาอธิบายพฤติกรรมค่านิยมร่วมกันจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงพนักงานในองค์กรเข้าด้วยกัน

การมีความเชื่อและความเห็นร่วมกันจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมขององค์กรซึ่งจะสะท้อนถึงความเชื่อและค่านิยมร่วมดังกล่าว

3. ฐานคติร่วมกัน (Common Assumptions) เป็นระดับของค่านิยมที่ลึกที่สุด กล่าวคือ ในระดับนี้สมาชิกในองค์กรจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคติร่วมกันขององค์กรซึ่งทุกคนรับรู้และเข้าใจเหมือนกันจนอาจจะต้องไม่มีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอีก

ในระดับของวัฒนธรรมองค์กรนั้นวัฒนธรรมที่สังเกตได้เป็นเหมือนบนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำขณะที่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีมากกว่า และเป็นรากฐานของภูเขาสวนบนวัฒนธรรมในระดับที่ 2 และ 3 จึงเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริง (True Culture) ระดับของวัฒนธรรมองค์กรสามารถแสดงได้ ดังภาพต่อไปนี้

วัฒนธรรมที่สังเกตได้ Observable Culture	สัญลักษณ์, ระเบียบแบบแผน เรื่องราวองค์กร, คำขวัญ, พฤติกรรมที่แสดงออก, การจัดการภายนอก	วัฒนธรรมที่สังเกตได้
ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์กร Shared Values	ค่านิยม, ความเชื่อ, ทศนคติ, ความรู้สึก	ค่านิยมร่วมกัน
ฐานคติร่วมกัน Common Assumptions	สมมติฐาน, ฐานคติ	ฐานคติร่วมกัน

ภาพ 4 ภาพระดับของวัฒนธรรมองค์กร

Daft (2004, pp. 361-366 อ้างอิงใน ปิยะ ละมุลมอญ, 2556) มีความคิดเห็นว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ ระดับที่อยู่บนพื้นผิว และระดับที่ไม่ปรากฏให้เห็น ดังนี้

1. ระดับที่อยู่บนพื้นผิว ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ที่มองเห็น และพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ ซึ่งได้แก่ แนวทางประเพณีปฏิบัติ สัญลักษณ์ เรื่องราว และพิธีการต่าง ๆ ที่สมาชิกขององค์กรร่วมกันยึดถือ โดยองค์ประกอบของวัฒนธรรมที่มองเห็นได้จะสะท้อนค่านิยมลึก ๆ ที่อยู่ในจิตใจของสมาชิกขององค์กร

2. ระดับวัฒนธรรมที่ไม่ปรากฏให้เห็น ได้แก่ ค่านิยมที่อยู่ภายในจิตใจ ข้อสมมติ ความเชื่อ และกระบวนการทางความคิด ซึ่งถือว่าเป็นวัฒนธรรมที่แท้จริง

Cumming and Worley (2009, pp. 520-521 อ้างอิงใน ปิยะ ละมุลมอญ, 2556) แบ่งวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 ระดับ ตามลำดับชั้นความรู้ (Awareness) ดังนี้

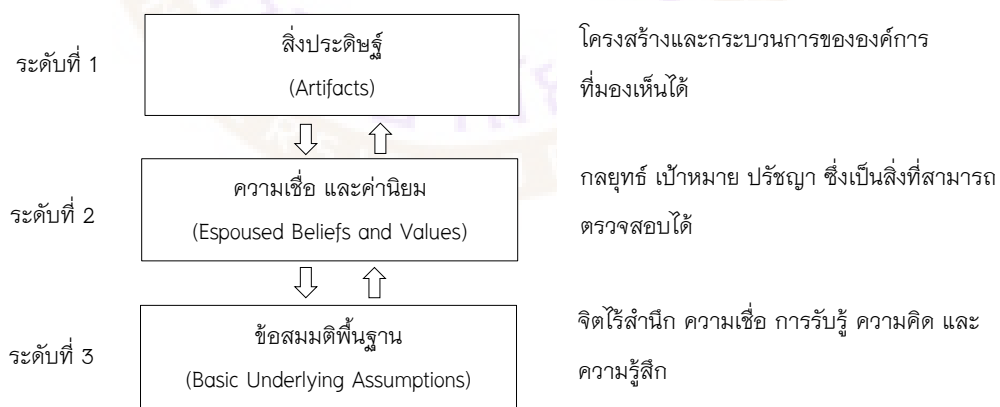
ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) เป็นระดับที่อยู่บนสุด และเป็นสัญลักษณ์ที่สามารถมองเห็นได้ซึ่งสะท้อนมาจากชั้นวัฒนธรรมที่ลึกลงไป อย่างเช่น บรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ และข้อสมมติพื้นฐาน สิ่งประดิษฐ์นี้หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิก เครื่องแต่งกาย และภาษา ตลอดจน โครงสร้างขององค์การ ระบบ ขั้นตอน และแนวความคิดทางกายภาพ อย่างเช่น การตกแต่ง การจัดพื้นที่ และระดับเสียง อย่างไรก็ตาม ด้วยตัวของสิ่งประดิษฐ์เองสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แท้จริงขององค์การได้อย่างมาก เนื่องจากสิ่งประดิษฐ์มักจะแสดงถึงข้อสมมติที่อยู่ลึก ๆ

ระดับที่ 2 บรรทัดฐาน (Norms) คือ ระดับชั้นที่รองลงมาจากสิ่งประดิษฐ์ เป็นแนวทางให้สมาชิกในองค์การแสดงออกถึงพฤติกรรมในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งรวมถึงพฤติกรรมที่เป็นกฎเกณฑ์ แต่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

ระดับที่ 3 ค่านิยม (Values) คือ ระดับชั้นของการรับรู้ในขั้นถัดไปอีก โดยเป็นสิ่งที่บอกให้สมาชิกถึงสิ่งที่ควรภายในองค์การ ค่านิยมจะบอกสมาชิกว่าอะไรที่สำคัญกับองค์การและอะไรคือสิ่งที่ควรให้ความสนใจ

ระดับที่ 4 ข้อสมมติพื้นฐาน (Basic Assumption) คือ ระดับที่ลึกที่สุดของการรับรู้ เป็นข้อสมมติพื้นฐานที่จะบอกสมาชิกว่าจะรับรู้ คิด และรู้สึกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ อย่างไร

Schien (1985, pp. 22–27 อ้างอิงใน ปิยะ ละมุลมอญ, 2556) เป็นนักวิชาการคนแรกที่เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับระดับชั้นของวัฒนธรรมซึ่งได้รับการอ้างอิงอย่างกว้างขวาง แนวคิดของ Schein จัดแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ระดับชั้น ตามเกณฑ์ในเรื่องระดับความยากง่ายในการสังเกตเห็น (Degree of Visibility) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 5 ระดับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของไซเน

ที่มา : Schein, 2010, p. 24 อ้างอิงใน ปิยะ ละมุลมอญ, 2556, หน้า 24

ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) เป็นระดับพื้นผิว ซึ่งรวมถึงปรากฏการณ์ทั้งหมดที่สามารถมองเห็น ได้ยิน และรู้สึกได้เมื่อต้องเข้าไปอยู่ในกลุ่มใหม่ซึ่งมีวัฒนธรรมที่เราไม่เคย สิ่งประดิษฐ์นั้นหมายถึง รวมถึง ผลผลิตของกลุ่ม เช่น สถาปัตยกรรม ภาษา เทคโนโลยีและผลผลิตงานสร้างสรรค์ทางศิลปะ การแสดงทางอารมณ์ ตำนานและเรื่องเล่าขององค์กร เป็นต้น โดยสิ่งสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในระดับนี้ คือ สามารถสังเกตเห็นได้ง่ายสุด แต่ค่อนข้างยากต่อการแปลความหมาย ยกตัวอย่างเช่น ชาวอียิปต์และชนเผ่ามายันต่างก็สร้างปิรามิดที่สูงตระหง่าน แต่ความหมายของปิรามิดในแต่ละวัฒนธรรมก็จะแตกต่างกันออกไป หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้ที่สังเกตสามารถอธิบายได้ว่าเห็นอะไรและรู้สึกอย่างไร แต่ไม่สามารถปะติดปะต่อเพียงลำพังได้ว่าสิ่งนั้นจะหมายถึงอะไรในกลุ่มนั้น ๆ และเป็นเรื่องที่อันตรายอย่างยิ่งหากพยายามที่จะลงความเห็นในข้อสมมติพื้นฐานจากสิ่งประดิษฐ์แต่เพียงอย่างเดียว

ระดับที่ 2 ความเชื่อและค่านิยม (beliefs and values) เป็นความเชื่อ และค่านิยมในด้านความรู้สึกว่า “อะไรควร” ซึ่งต่างจาก “คืออะไร” ซึ่งไม่ใช่ทุกความเชื่อ และค่านิยมที่จะเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นข้อสมมติฐานพื้นฐานได้ ความเชื่อ และค่านิยมที่ผ่านการทดสอบและยังคงมีความน่าเชื่อถือในการแก้ปัญหาของกลุ่มได้เท่านั้น ที่จะเปลี่ยนไปเป็นข้อสมมติพื้นฐานได้ ความเชื่อและค่านิยมในระดับนี้จะทำนายพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ในระดับสิ่งประดิษฐ์ แต่ถ้าความเชื่อและค่านิยมนั้นไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของการเรียนรู้เดิมมาก่อน ก็อาจเกิดสิ่งที่ผิดแปลกออกไปจากสิ่งที่ควรทำ ทั้งความเชื่อ และค่านิยมมักจะทำให้พฤติกรรมที่ไม่สามารถอธิบายได้ ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจในระดับที่ลึกซึ้ง สามารถแปลความ และทำนายพฤติกรรมในอนาคตได้อย่างถูกต้อง เราจึงควรเข้าใจข้อสมมติพื้นฐานให้มากขึ้น

ระดับที่ 3 ฐานคติพื้นฐาน (Basic Underlying Assumptions) เป็นค่านิยม ความเชื่อที่สมาชิกองค์กรส่วนใหญ่หรือทั้งหมดปฏิบัติมาเป็นระยะเวลานาน จนเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางพฤติกรรมของสมาชิกโดยมีต้องมีหลักการใดมากำกับ เป็นตัวชี้นำพฤติกรรมและบอกสมาชิกกลุ่มว่าจะรับรู้ คิด และรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้น วัฒนธรรมองค์กรในระดับนี้จึงอยู่ในระดับลึกสุด โดยจะค่อย ๆ ฝังแน่นอยู่ในส่วนลึกของจิตใจจนกลายเป็นสามัญสำนึกที่กระทำไปโดยไม่รู้ตัว หรือไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของมัน ความสำคัญของวัฒนธรรมจึงอยู่ในระดับนี้ เพราะเมื่อเราเข้าใจข้อสมมติพื้นฐาน เราก็จะเข้าใจวัฒนธรรมในระดับอื่นได้ง่ายขึ้น และทำให้เราสามารถจัดการกับเรื่องต่าง ๆ ได้เหมาะสมยิ่งขึ้น ดังนั้นการที่จะเข้าใจวัฒนธรรมกลุ่มหรือวัฒนธรรมองค์กรใด ๆ จึงต้องเข้าใจข้อสมมติพื้นฐาน และเข้าใจกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งเป็นที่มาของข้อสมมติพื้นฐานเหล่านั้นด้วย

สรุปได้ว่า ระดับของวัฒนธรรมองค์กรแบ่งได้ 2 ระดับ คือ 1) ระดับที่อยู่บนพื้นผิวสามารถสังเกตเห็นได้ ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ และพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่าง ๆ ในองค์การ เพราะองค์ประกอบของวัฒนธรรมที่มองเห็นได้จะสะท้อนค่านิยมลึก ๆ ที่อยู่ในจิตใจของคน ในองค์การจนเข้าสู่ระดับวัฒนธรรมที่ลึกลงไปอีกระดับหนึ่ง 2) ระดับวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ ได้แก่ บรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ และข้อสมมติฐาน ซึ่งถือว่าเป็นระดับวัฒนธรรมที่แท้จริง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2553, หน้า 7) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการจัดการองค์การที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์การ ในการวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และแสวงหาวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ธเนศ ขำเกิด (2541 อ้างอิงใน เจษฎา นกน้อย, 2553, หน้า 7) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มุ่งเน้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและขององค์การ ทั้งนี้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกทำลายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 88) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีความรู้เป็นฐาน และมีพัฒนาการทางความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อขยายขีดความสามารถที่ไม่เพียงแต่การเรียนรู้เท่านั้น การพัฒนาความรู้ใหม่และความเข้าใจที่ถ่องแท้ถึงพฤติกรรมองค์กร โดยมีความจำองค์กร (Organizational Memory) เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้ขององค์กร โดยมีฝ่ายบริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุน

Senge (1990 อ้างอิงใน ญัฎฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551, หน้า 278) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กร เพื่อสร้างผลงานที่ต้องการอย่างแท้จริงได้ และผู้คนในองค์การต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ (2551, หน้า 278) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง หลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์การมีความพร้อม และมีศักยภาพพร้อมรับกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ และปรับปรุงสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

Marquardt (2011, p. 247 อ้างอิงใน ปิยะ ละมุลมอญ, 2556, หน้า 33) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเต็มพลัง ส่งสมการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์การได้ดีขึ้น เป็นองค์การที่ให้อำนาจแก่บุคลากรได้เรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การเช่นเดียวกับงานที่ทำ โดยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ทั้งในการเรียนรู้และสร้างผลผลิต

Gavin (2000, p. 11 อ้างอิงใน ปิยะ ละมุลมอญ, 2556, หน้า 33) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ แสวงหา แปลความหมาย ถ่ายทอด และรักษาไว้ซึ่งความรู้ รวมทั้ง มีการปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อสะท้อนความรู้ใหม่ และความเข้าใจอันลึกซึ้งอย่างมีจุดมุ่งหมาย

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สมาชิกมีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ โดยสมาชิกในองค์การเรียนรู้ร่วมกัน มีการส่งสมการเรียนรู้ แสวงหาและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน มีการรักษาไว้ซึ่งความรู้ เพื่อขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์การ ในการสร้างผลงานที่ต้องการอย่างแท้จริงได้

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt and Reynolds (1994, pp. 31-32, 51-77 อ้างอิงใน ปิยะ ละมุลมอญ, 2556, หน้า 34-35) กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งมี 11 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม กล่าวคือเป็นโครงสร้างแบบแบนราบที่ไม่มีลำดับบัญชา มากเกินไป ซึ่งจะช่วยให้การติดต่อประสานงาน การเคลื่อนไหวของสารสนเทศ ความรับผิดชอบในพื้นที่ และความร่วมมือทั้งภายในภายนอกองค์กรสามารถทำได้ดีขึ้น

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีความค้ำยั้ง ในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยและส่งเสริมต่อการเรียนรู้ รวมทั้ง มีการส่งเสริม และให้รางวัลสำหรับความกล้าที่จะเสี่ยง ความผิดพลาดหรือเข้าใจผิดเป็นสิ่งที่มีความค้ำยั้ง เพราะอาจเป็นแหล่งความคิดใหม่ซึ่งจะช่วยให้ค้นพบวิธีการใหม่ๆ ในการทำสิ่งต่าง ๆ โดยองค์การ มองว่าไม่มีการทดลองใดที่ผิดพลาด ตราบเท่าที่องค์การสามารถจะเรียนรู้จากมันได้และสมาชิกทุกคนภายในองค์กรต่างก็รับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเองและของผู้อื่น

3. การให้อำนาจ ซึ่งหมายถึงศักยภาพและอำนาจภาพและอำนาจโดยองค์การ พยายามลดการปกครอง และผลักดันความรับผิดชอบไปยังสมาชิกให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

โดยเพิ่มอำนาจให้ใกล้ชิดกับจุดที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้รับบริการให้มากที่สุด สมาชิกทุกคนได้รับอำนาจให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนากลยุทธ์ โดยองค์การตระหนักว่าการเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิกจะทำให้การตัดสินใจได้ดีกว่าหัวหน้า เพราะสมาชิกมีสารสนเทศที่ดี การเพิ่มอำนาจช่วยให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้โดยผ่านความรับผิดชอบ

4. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีการเปรียบเทียบและพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจกระทบต่อองค์การ หรือโอกาสที่องค์การจะส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม โดยองค์การสามารถเลือกส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งจะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ หน้าที่ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ มิใช่เป็นหน้าที่ของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนมีบทบาทในการสร้างและถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง ตามกระบวนการไหลของสารสนเทศ นอกจากนี้องค์การยังส่งเสริมให้สมาชิกมีความสามารถในการซ่อนเอาความรู้ โดยการเรียนรู้จากฝ่ายอื่นขององค์การหรือเครือข่ายอื่นว่าเขาทำอะไรกัน เพื่อเป็นแหล่งเพิ่มคุณค่าให้กับองค์การ

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ ปัจจัยสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์การ ซึ่งครอบคลุมถึงเทคโนโลยีในการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์การ มีความสำคัญในลำดับต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้หลายแห่ง องค์การที่ประสบความสำเร็จต่างก็ใช้เทคโนโลยีในการสร้าง รวบรวม จัดเก็บ และถ่ายโอนความรู้

7. คุณภาพ การที่องค์การมีพันธะสัญญาว่า จะมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องย่อมหมายถึง คุณภาพ ซึ่งรวมความจำเป็นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อคงไว้ซึ่งคุณภาพ ส่วนในอีกมิติหนึ่งของคุณภาพจะหมายถึง พันธะสัญญาหรือข้อผูกมัดของสมาชิกทุกคนที่มีต่อองค์การที่จะมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในสาขาที่ตนเชี่ยวชาญ

8. กลยุทธ์ เป็นกระบวนการใช้กลยุทธ์ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยบูรณาการคู่ขนานไปกับการทำงาน และให้การเรียนรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานทุก ๆ วัน

9. บรรยากาศที่สนับสนุน องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะเรื่องผลผลิตและผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ยังมุ่งเน้นไปที่คุณภาพชีวิตของการทำงานของสมาชิก โดยองค์การตระหนักดีว่า ผลลัพธ์ขององค์การสร้างอยู่บนความสุข และประสิทธิภาพปัจเจกบุคคล ดังนั้นองค์การจึงแสวงหาคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพื่อให้สมาชิกขององค์การได้พัฒนาศักยภาพตนเองได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียม และความเป็นมนุษย์ สร้างบรรยากาศและแรงงานที่เป็นประชาธิปไตยและการที่ส่วนร่วม

โดยมรดกความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคล และองค์การในการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อให้การทำงานดีขึ้น

10. ทีมงานและเครือข่าย องค์การแห่งการเรียนรู้ตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้เป็นทีม โดยต่างแสวงหาหนทางที่จะทำงานร่วมกันกับหน่วยต่าง ๆ ภายในองค์การ และเครือข่ายต่าง ๆ เมื่อใดก็ตามที่เป็นไปได้ เพื่อใช้ความรู้และทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

11. วิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์เป็นมิติที่เป็นเอกฉันท์ของสมาชิกทั่วทั้งองค์การที่จะสนับสนุนทิศทางในอนาคตขององค์การ ได้แก่ พันธกิจ ค่านิยมและความเชื่อขององค์การ

นอกเหนือจากลักษณะที่กล่าวมาแล้วข้างต้น Marquardt and Reynolds (1994, p. 23 อ้างอิงใน ปิยะ ละมุลมอญ, 2556, หน้า 36-37) ยังได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์การได้ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. เล็งเห็นความไม่แน่นอนว่าเป็นโอกาสสร้างความเติบโต
2. สร้างความรู้ใหม่ด้วยข้อมูลที่เป็นตัวกลาง ด้วยการหยั่งรู้ ด้วยสัญลักษณ์ และด้วยการพุ่งไปข้างหน้า
3. ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. สนับสนุนให้พนักงานระดับล่างมีโอกาสอธิบายความคืบหน้าและปัญหาอุปสรรคในการทำงานได้
5. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และสนับสนุนการเรียนรู้
6. มีวัฒนธรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับ และเปิดเผยข้อมูล
7. มีมุมมององค์การ ระบบ กระบวนการ และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์การในภาพรวมอย่างเป็นระบบ
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์การ
9. กระจายอำนาจในการตัดสินใจ และให้อำนาจแก่พนักงาน
10. มีผู้นำที่กล้าเสี่ยงและกล้าทดลอง
11. มีระบบเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ในการดำเนินธุรกิจ
12. มีลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อน
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. เชื่อมโยงการพัฒนาตัวพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์การโดยรวม
15. มีการสร้างเครือข่ายเทคโนโลยีภายในองค์การ
16. มีการสร้างเครือข่ายภายในชุมชนธุรกิจที่ใหญ่กว่า

17. ให้โอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์
18. คัดค้านแนวปฏิบัติที่ทำให้งานล่าช้า
19. ให้รางวัลสำหรับความคิดสร้างสรรค์ และสร้างโครงการรองรับความคิดริเริ่มดังกล่าว

20. สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ
21. มุ่งปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. สนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมงานทุกรูปแบบ
23. ใช้คณะทำงานที่มาจากหลายส่วนงาน
24. มีการสำรวจและประเมินทักษะของศักยภาพในการเรียนรู้
25. มององค์การว่าเป็นสิ่งมีชีวิตที่เติบโตได้
26. มองสิ่งที่ไม่ได้คาดคะเนมาก่อนว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้

Gordon (1998 อ้างอิงใน มะลิวรรณ ภูแฉ่มโชติ, 2552, หน้า 61) ได้อธิบายลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม โดยที่องค์การจัดหาโอกาสให้เกิดการแข่งขัน หัวหน้างานต้องคอยดูแลให้บุคลากรได้รับความรู้และทักษะอย่างเพียงพอ รวมถึงตรวจสอบระดับความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากร นอกจากนั้นหัวหน้างานต้องสร้างระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และผลักดันให้มีการใช้งานทุกวัน
2. พนักงานมีโอกาสได้ร่วมแสดงวิสัยทัศน์ เพื่อร่วมก่อตั้งเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การ หัวหน้างานและองค์การจะได้รับประโยชน์จากการให้คำมั่นสัญญาของบุคลากร โดยที่หัวหน้างานต้องส่งเสริมให้เขาได้ทำตามสิ่งที่เขาคิด
3. มีความเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบทั้งในเรื่องกลยุทธ์ โครงสร้าง เส้นทางการส่งผ่าน ข้อมูลข่าวสาร เป้าหมายการทำงาน การฝึกอบรมระดับบุคคล การพัฒนาทีมงาน และระบบการให้รางวัลและการชื่นชม
4. ผู้บริหารระดับสูงขององค์การให้คุณค่ากับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้นและเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ หัวหน้างานต้องเป็นแบบอย่างในการทดลองสิ่งใหม่ ๆ และกล้าเสี่ยง นอกจากนั้นหัวหน้างานต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และให้รางวัลกับความคิดเหล่านั้น รวมทั้ง ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดเห็นย้อนกลับแก่หัวหน้างาน
5. หัวหน้างานสนับสนุนให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติการ นอกจากนั้น ส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน

Cumming and Worley (2009, pp. 542–543 อ้างอิงใน ปิยะ ละมุลมอญ, 2556, หน้า 37) กล่าวถึง คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) ขององค์การแห่งการเรียนรู้มีโครงสร้างที่เน้นการทำงานเป็นทีม มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย และมีความสัมพันธ์ในแนวราบที่เข้มแข็ง รวมทั้ง เน้นข่างานข้ามอาณาเขตทั้งภายในและภายนอกองค์การ ลักษณะเหล่านี้ส่งเสริมต่อการแบ่งปันสารสนเทศ การตัดสินใจ การคิดอย่างเป็นระบบ และการให้อำนาจ

2. ระบบสารสนเทศ (Information Systems) การเรียนรู้ขององค์การ ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมและประมวลผลข้อมูล และรวมถึงระบบสารสนเทศขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ขององค์การ ระบบสารสนเทศจะช่วยให้การแสวงหาประมวลผล และการแบ่งปันสารสนเทศที่มีจำนวนมากและซับซ้อนทำได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น และนอกจากนี้ยังช่วยในการจัดการความรู้เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Practices) ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การประเมิน การให้ผลตอบแทน และการฝึกอบรม ถูกออกแบบให้มีผลต่อการปฏิบัติงาน และการพัฒนาความรู้ในระยะยาว มีการเสริมสร้างการแสวงหาและแบ่งปันทักษะและความรู้ใหม่ร่วมกัน

4. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ขององค์การแห่งการเรียนรู้มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่ส่งเสริมบรรยากาศแบบเปิด ความคิดสร้างสรรค์ และการค้นคว้าทดลองในหมู่สมาชิก ซึ่งค่านิยมและบรรทัดฐานเหล่านี้ทำให้เกิดความต้องการสนับสนุนทางสังคม เพื่อความสำเร็จในการเรียนรู้ องค์การมีการส่งเสริมสมาชิกในการแสวงหา ประมวลผล แบ่งปันสารสนเทศ ตลอดจนรักษานวัตกรรม และให้อิสระในการพยายามในสิ่งใหม่ ๆ กล้าที่จะล้มเหลว และเรียนรู้จากความผิดพลาด

5. ผู้นำ (Leadership) ทั้งการเรียนรู้ขององค์การ และการจัดการความรู้ต่างก็ขึ้นอยู่กับผู้นำที่มีประสิทธิผลอย่างมากทั่วทั้งองค์การ ผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นต้นแบบของความกระตือรือร้นในการเปิดกว้าง กล้าเสี่ยง และสะท้อนสิ่งที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ รวมทั้ง ต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ และให้การสนับสนุนเพื่อนำไปสู่ทิศทางที่ต้องการ

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างขององค์การ มีวิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมต่อบรรยากาศแบบเปิด ทำให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ให้แก่กัน เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์การ และผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ และให้การสนับสนุน เพื่อให้องค์การไปสู่ทิศทางขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจุบันมีผลงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นมากมาย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวโน้มในอนาคตเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นเรื่องสำคัญอย่างมาก จากการศึกษาและรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีอยู่มากมาย แต่ในที่นี้จะกล่าวถึง กรอบแนวคิดวินัย 5 ประการ ของ Senge (2006, pp. 5-11 อ้างอิงใน เพชร มาตยะพันธ์, 2557, หน้า 55) หลักสำคัญ 5 ประการของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ ได้แก่

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) หมายถึง การคิดอย่างมีเหตุมีผล ทั้งภาพรวมและส่วนย่อย การวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ แนวทางใหม่ หรือแนวคิดใหม่อย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบมีหลักการว่า ปัญหาหนึ่งเป็นระบบวงจร กล่าวคือ ปัญหาทุกวันนี้ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ไขที่ผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วน จึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยิ่งสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ไขปัญหาวงจรเชิงลบ มากขึ้นเท่าใดระบบก็ยิ่งส่งแรงผลักดันเชิงลบมากขึ้นเท่านั้น แต่หากแรงผลักดันให้เกิด การแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาในเชิงบวก ซึ่งทำให้การแก้ปัญหาอย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น เพราะความจริงแล้วพฤติกรรม ของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ดี ก่อนที่จะเลวลง เพราะถูกกระทบจากการแก้ปัญหา ด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีซ้ำแล้วซ้ำอีก ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใด ที่จะใช้ได้กับทุกสถานการณ์ เนื่องจากเหตุและผลบางทีก็ไม่สอดคล้องกันเสมอไป หากเกิดขึ้น ในเวลาและสถานที่ที่ต่างกัน ดังนั้น การแก้ปัญหาแบบเชิงรับ คือ การรักษาเยี่ยวยาอาการ ที่เกิดขึ้นแล้วขององค์การ อาจทำให้อาการทรุดตัวไม่ทรุดไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิด อาการเรื้อรังไม่สามารถแก้ไขได้ วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุก คือ การป้องกันหรืออาจตัดเนื้อร้าย ที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไป อาจจะดีกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบ แยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหา ที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้าลงเพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจจะไม่สามารถ เห็นผลทั้งหมดในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ การมองโลก แบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน คือ

1.1 เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม

1.2 เปลี่ยนจากการมองเพื่อนมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่า เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

1.3 เปลี่ยนจากความตึงรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงจิตใจ โดยต้องมองเห็นความสัมพันธ์เชิงพึ่งพากันระหว่างส่วนต่าง ๆ แบบใยแมงมุมหรือวงจร การสะท้อนกลับจึงมีความสำคัญมากในการทำให้เข้าใจถึงโครงสร้างระบบซึ่งจะย้อนกลับมาปรับปรุงระบบให้เปลี่ยนไปซ้ำแล้วซ้ำอีก นั่นคือ การที่ทุกคนสามารถรับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุงระบบที่เป็นอยู่ได้ โดยการสร้างแรงสะท้อนกลับนี้เอง กระบวนการสะท้อนกลับมีสองชนิด คือ กระบวนการสะท้อนกลับแบบเสริมแรงที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตขึ้น และการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุลซึ่งจะทำให้เกิดขึ้น เมื่อมีการกำหนดพฤติกรรม เป้าหมายการสะท้อนกลับแบบเสริมแรงช่วยเสริมการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุลทำให้เกิดพฤติกรรมเป้าหมายที่ละเอียดละน้อย

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นองค์การที่คิดเป็นระบบ มองเห็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการทำงาน การคิดอย่างเป็นระบบของคณะครูและบุคลากรในสถานศึกษา จะช่วยกันผลักดัน และพัฒนาวิสัยทัศน์ทำให้สถานศึกษาเป็นสถาบันที่พัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้มีคุณภาพและมีมาตรฐานสูง และนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง Senge (2006, pp. 6–12 อ้างอิงใน เพชร มาตยะพันธ์, 2557, หน้า 56)

2. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) หมายถึง บุคลากรมีการฝึกฝนตนเอง มีความใฝ่รู้พัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ มีความชำนาญเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ บุคคล หรือสมาชิก องค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีความเป็นเลิศจะสามารถเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความเป็นนายของตัวเอง (Human Mastery) สามารถควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นไป ไม่ยึดมั่นในตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวุฒิภาวะทางเพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งใจ การเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน เป็นการสร้างความรอบรู้ของแต่ละบุคคลให้ทันต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน เป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทุกคนในองค์การ ต้องได้รับการพัฒนา การพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ คือการพัฒนาตนเองให้ตระหนักและรับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สถานศึกษาต้องส่งเสริม และสนับสนุนให้ทุกคนได้รับการพัฒนา โดยการจัดฝึกอบรม จัดประชุมสัมมนา และการพาไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นต้นผู้บริหาร ต้องรู้จักใช้วิธีการกระตุ้นและย่วยุให้คณะครูและบุคลากรในหน่วยงาน เกิดความกระหายใคร่รู้ Senge (2006, p. 129 อ้างอิงใน เพชร มาตยะพันธ์, 2557, หน้า 57) การพัฒนาให้บุคคล มีความเป็นเลิศถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง

ความเป็นเลิศของบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจและมุ่งความสนใจที่วิธีการมากกว่าผลลัพธ์ ความสามารถในการกำหนดความต้องการที่แท้จริงอย่างเหมาะสม ถือเป็นสิ่งจำเป็นของความเป็นเลิศของบุคคล กล่าวคือ เรื่องของวิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจโดยตรง มีความหมายว่า คือ ภาพในอนาคตขององค์การที่ผู้นำและสมาชิกขององค์การร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบันเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นถึงทิศทางขององค์การอย่างชัดเจน มีพลัง ทำท่าย ทะเยอทะยาน มีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือดีที่สุดให้กับลูกค้าหรือสังคม วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนสักวันหนึ่งในอนาคต คนเราทุกคนจึงมีความมุ่งมาดปรารถนาหรือคาดหวังว่า ในเวลาหนึ่ง ๆ ของชีวิตนั้นเราควรจะได้รับอะไรบ้าง ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน จะมีภารกิจการทำงานตำแหน่งหน้าที่เป็นอย่างไรในอนาคต
2. วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว หมายถึง ความคาดหวังเกี่ยวกับความเป็นอยู่ของคนในครอบครัวจะเป็นอย่างไร เช่น การมีบุตร การสร้างฐานะและความมั่นคงแก่สมาชิกในครอบครัว
3. วิสัยทัศน์เฉพาะ หมายถึง ปรารถนาในบั้นปลายของชีวิตว่าโดยความปรารถนาสูงสุดแล้วต้องการอะไร เช่น ก้าวสู่เพศบรรพชิต หรือไปอยู่ชนบทที่สงบเงียบ เป็นต้น

การจัดการความเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) ความหมายของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ มักเข้าใจผิดเสมอว่ามีผลให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียดในความเป็นจริงถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความเป็นจริง จะทำให้เกิดการสร้างสรรคมากกว่าไม่ควรปฏิเสธว่าความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ เกี่ยวข้องกับภาวะอารมณ์ความรู้สึกต่าง ๆ เช่น ความวิตกกังวล เสียใจหรือท้อแท้ สิ่งที่เกิดขึ้นเชิงลบเหล่านี้ไม่ใช่ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ แต่เรียกว่าเกิดภาวะความตึงเครียดของอารมณ์ อำนาจของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ จะช่วยให้ความล้มเหลวกลายเป็นการเรียนรู้ภาพความจริงที่ไม่ถูกต้อง ยุทธศาสตร์ที่ไม่สามารถทำได้ตามความคาดหวัง และความชัดเจนของวิสัยทัศน์มีผลทำให้เกิดความพากเพียรและความอดทน เปลี่ยนแปลงทัศนคติของเราไปสู่ความจริง ความเป็นจริงจะเป็นมิตรมากกว่าศัตรู การมองกระแสตามความเป็นจริงได้อย่างถูกต้องและทะลุปรุโปร่งมีความสำคัญกับการทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจน ซึ่งทั้งสองสิ่งนั้นมีความสำคัญเท่ากันต่อการเกิดความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ การเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึก (Subconscious) คนที่มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลที่จะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจ คือ มีจิตใต้สำนึก ซึ่งการทำงานที่ซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึกจะสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานที่ยุ่งยากได้อย่างง่ายดาย

เราจะเรียนรู้เรื่องจิตใต้สำนึกได้อย่างไร เนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์จะไม่สามารถทำได้ ในระยะแรก การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตใต้สำนึก ความตั้งใจ และความพยายามหรือ เรียนรู้ทักษะของงาน จนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคง

ความเป็นเลิศของบุคคลถือเป็นปัจจัยที่สำคัญเสมือนเสาหลักขององค์การ แห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถในการเรียนรู้ ของสมาชิกในองค์การ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้น องค์ประกอบนี้ จึงเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดขององค์การ Senge (2006, pp. 129-162 อ้างอิงใน เพชร มาตยะพันธ์, 2557, หน้า 58)

3. การมีรูปแบบความคิด (Mental Model) หมายถึง บุคคลที่มีความเข้าใจสภาพ ความจริง สามารถวิเคราะห์เชื่อมโยงและพัฒนาความคิด ความเชื่อของตนเองในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รูปแบบวิธีการคิดเป็นความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อ องค์การและต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อ พฤติกรรมของคนรูปแบบความคิดนี้จะพื้นฐานวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient, EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องานหรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็น องค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ในการเปลี่ยนแปลง หรือปรับตัวขององค์การต่าง ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาสำคัญประการหนึ่ง คือ ทำอย่างไรสมาชิกทุกคนจึงจะเรียนรู้ และมีความเข้าใจไปทางเดียวกัน ให้เข้าใจความจำเป็นและ ความถูกต้อง แทนที่จะปล่อยให้รูปแบบวิธีการคิดของแต่ละคนกลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิด ภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเอง จนอาจกลายเป็นปัญหาที่ลุกลามใหญ่โตได้มากที่สุด นอกจากนี้ แล้วการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การโดยปกติมักจะทำได้ยากอยู่แล้วเนื่องจากเป็นธรรมชาติ ของคนที่มักปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะกลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเอง ในสถานการณ์ต่าง ๆ หรืออาจจะมีอาการยึดตนอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย และ ในที่สุดรูปแบบวิธีการคิดของตนเองจะเป็นตัวตัดสินว่าอย่างไรหรือวิธีอื่น ๆ นั้นแล้วไปเสียหมด แต่ถ้าผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารโครงการสำคัญ ๆ นี้มีความเข้าใจรูปแบบวิธีการคิดนี้ดีพอ ก็ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่น ๆ ในการทำประชาสัมพันธ์ประชาพิจารณ์และสร้างบรรยากาศ เปิดความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทำทนายในความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้ จะช่วยสร้างรูปแบบวิธีการคิดในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การได้อย่างดี องค์การ แห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อสมาชิกขององค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือมีการรอบแนวคิด ความเชื่อที่สมเหตุสมผล ที่จะเอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนก แยกแยะ โดยมุ่งปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้ง

การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางความคิดที่ไม่ผันแปรได้ง่าย รูปแบบวิธีการคิดเป็นการต่อยอดความรู้ความสามารถที่มีอยู่เดิมรวมกันเข้ากับความรู้ประสบการณ์ใหม่ วิเคราะห์และสังเคราะห์จนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ เกิดประสบการณ์ใหม่ สร้างความคิดใหม่ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การ จะเห็นได้จากการปฏิรูปการเรียนรู้ที่มุ่งปรับวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน เปลี่ยนวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู เมื่อได้ผลก็นำไปเผยแพร่ รวบรวมผลแห่งการพัฒนาอย่างเป็นระบบและพัฒนาต่อเนื่องไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด Senge (2006, pp. 163-190 อ้างอิงใน เพชร มาตยะพันธ์, 2557, หน้า 58-59)

4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง การสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่บุคลากรทุกคนจะร่วมกันทำให้เกิดขึ้น การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นผลจากการพัฒนาระดับบุคคล จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การให้ไปสู่องค์การสมัยใหม่หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ สิ่งแรกที่ต้องทำ คือ การสร้างความเข้าใจให้ตรงกันทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ สถานศึกษาจะต้องมีแผนกลยุทธ์ โดยการศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการและนโยบายที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับสูงระดับเดียวกันและระดับล่าง เพื่อนำมาวิเคราะห์และกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคคลทุกฝ่าย ถ้าบุคคลในองค์การได้พัฒนาตนเองหรือได้รับการพัฒนาจากหน่วยงานเป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้แล้ว ก็สามารถที่จะนำความรู้และประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และกำหนดข้อตกลงในการพัฒนาร่วมกันไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่เสีย ผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร ความคิดเช่นนี้ควรแฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน หัดให้ไปทำการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบการตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากการมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้า จะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยืมนั่นของสมาชิกในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิก

องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ จะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่คาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดหมายเดียวกัน ซึ่งเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์การที่องค์การจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากสมาชิกไม่มีวิสัยทัศน์

เป็นของตนเองแล้วนั้น การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอมปราศจากความตั้งใจและการร่วมมืออย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดการร่วมมือกันทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์การ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างภาพขึ้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้ต้องระมัดระวังเรื่องอิสรภาพส่วนบุคคล ซึ่งเสรีภาพส่วนบุคคลที่จะเลือกหรือกระทำกิจการใด ๆ

องค์การส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของสมาชิกในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้

2 ประเภท คือ

1. สมาชิกประเภทตั้งใจจริงเพื่อปฏิบัติพันธกิจ (Commitment) จะอุทิศเวลาให้องค์การมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่ง มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

2. สมาชิกประเภทยินยอมทำตาม (Compliance) มักจะยินยอม เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎเกณฑ์ที่วางไว้ ขาดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของตนไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่งและการทำงานให้เจ้านายมีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ องค์การแบบดั้งเดิมมักให้ความสำคัญกับสมาชิกประเภทยินยอมทำตาม ผู้นำจะนิยมให้สมาชิกอยู่ภายใต้คำสั่งและการควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการสมาชิกประเภทตั้งใจจริง เพื่อปฏิบัติพันธกิจ เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นสิ่งที่ผู้นำต้องทำ คือ การยอมให้สมาชิกมีอิสระในการเลือกคิดและกระทำ

พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ ผู้นำองค์การต้องเลิกความคิดแบบเดิมที่ว่า วิสัยทัศน์ขององค์การมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการวางแผนในองค์การเท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) หรือวิสัยทัศน์แบบทางการ (Official Vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีใช้แก้ปัญหาหรือเป็นยุทธศาสตร์ขององค์การ เช่น การแก้ไขปัญหาระบบบัญชีที่ต่ำลงของสมาชิก ที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การและเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน ดำเนินต่อไปและไม่สิ้นสุด สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำต้องจำไว้เสมอคือ ผู้นำต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกในองค์การ โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การไปโดยอัตโนมัติ

สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมสนับสนุนที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สมาชิกรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝัน หรือวิสัยทัศน์ออกมา

ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการฟัง ผู้นำในองค์การเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเปิดใจกว้างและเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของสมาชิก ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ ๆ ถ้าแนวคิดของสมาชิกได้รับการสนับสนุน สมาชิกจะมีสำนึกของความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง และจะมีการตอบสนองในทางบวกเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดหมายที่เห็นได้ชัดและเป็นรูปธรรม Senge (2006, pp. 191-215 อ้างอิงใน เพชร มาตยะพันธ์, 2557, หน้า 59-60)

ดำเนินกระบวนการให้คนในองค์การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์หรือปณิธานความมุ่งมั่น และเป้าหมาย โดยไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้องร่วมกันตีความ ทำความเข้าใจซ้ำ ๆ จนเข้าใจลึกซึ้งไปถึงวิธีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อ และคุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์นั้นในสมาชิกทุกคนขององค์การ วิจารณ์ พานิช (2551, หน้า 230 อ้างอิงใน เพชร มาตยะพันธ์, 2557, หน้า 60)

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ทักษะ วิธีคิดในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้มีโอกาสเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นแนวคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและกัน และหาข้อสรุปเพื่อจัดทำเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องปฏิบัติงานควบคู่กัน ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายจึงจะเกิดการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

การสร้างทีมงานเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งของสถานศึกษา การพัฒนาองค์การไม่ว่าในระดับใดหากมีทีมงานที่ผลงานที่ปรากฏก็จะชัดเจนเป็นที่ยอมรับ ในทางตรงกันข้ามถ้าสถานศึกษาใดมีทีมงานไม่เข้มแข็งก็จะประสบความสำเร็จได้ยาก การพัฒนาทีมงานจึงเป็นเรื่องใหญ่และมีความสำคัญที่ผู้บริหารและคณะครูต้องตระหนัก และเสริมสร้างให้มีพลังเมื่อมีพลังร่วมกันในทิศทางที่ตรงกันย่อมเกิดพลังที่ยิ่งใหญ่ ผลักดันให้สถานศึกษาไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion) การสนทนาเป็นวิธีช่วยให้สมาชิกเป็นตัวแทน เป็นผู้มีส่วนร่วม ในความคิดเห็นและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตน เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่ได้รับการสนทนา ได้แก่ พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้ารับการสนทนาเป็นประจำ พัฒนาความไว้วางใจอย่างลึกซึ้งที่ไม่ค่อยได้ในการอภิปราย พัฒนาความรู้ ความเข้าใจยิ่งขึ้นของแต่ละคน และสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อนร่วมงาน และลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะกัน ส่วนการอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยน มีการตัดสินใจและให้ความสำคัญในการหาข้อสรุป เพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนาเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้ การเรียนรู้เป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนา ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ที่เมื่อทีมมีข้อตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกันก็ควรจะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทั้งเรื่องราวความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินการอยู่และสิ่งกำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น ทีมก็จะสามารถเข้าใจได้ว่ายุทธศาสตร์ขององค์กรนั้น สามารถนำไปใช้ได้ในสภาพที่เป็นจริง

การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Learning How to Practice) เป็นการพัฒนาการฝึกปฏิบัติด้วยกัน เพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม (Join Skill) และยังมีการเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือ (Learning Laboratories) มาเป็นส่วนช่วยในการทำงาน เมื่อเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน Senge (2006, pp. 216–252 อ้างอิงใน เพชร มาตยะพันธ์, 2557, หน้า 60–61)

สรุปได้ว่า จากการศึกษาขององค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge จะประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การมีรูปแบบความคิด (Mental Model) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ราเชนทร์ แก้วพิทักษ์ (2557) ได้ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) ระดับการปฏิบัติตามรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา 2)ระดับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา 3)รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา และ 4) ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 335 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต่อน และการวิเคราะห์เนื้อหา พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน พบว่า การจัดการความรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมแบบเน้นการตลาด ด้านวัฒนธรรมแบบเน้นสายการบังคับบัญชา และด้านวัฒนธรรมแบบเฉพาะกิจ โดยร่วมกันทำรายได้ร้อยละ 74.80 และ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ได้แก่ บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน ขาดสื่อและแหล่งสืบค้นความรู้ในการพัฒนา การจัดการความรู้ ดังนั้น สถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ จัดทีมงาน นิเทศ กำกับ ติดตาม และอบรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสร้างสื่อที่ทันสมัย

วารสาร เมืองพาน (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความเห็นของครูผู้สอน ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมสถานศึกษา และองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความเห็นของครูผู้สอน 2)ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความเห็นของครูผู้สอน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 361 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า วัฒนธรรมสถานศึกษาและองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง

สรารุช สีสองไชย (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรของคณะแพทย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของคณะแพทย์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 241 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบมาตราวัดประเมินค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของคณะแพทย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อยู่ในระดับมาก พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปิยะ ละม่อมอญ (2556) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) ศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และ 3) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 344 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า วัฒนธรรมและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง และพบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้แก่ ด้านยุทธวิธีที่ใช้ ด้านตัวประสานองค์กร และด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กร สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 46.20

เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม (2550) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียง

โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงและ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 391 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบค่าที สหสัมพันธ์อย่างง่ายและการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า วัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาโดยรวมจำแนกตามขนาดและลักษณะสถานศึกษาแตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามประเภทสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาแตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามขนาดและประเภทสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวก และวัฒนธรรมองค์การด้านความหลากหลาย คุณภาพ ความมีศักดิ์ศรี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความมุ่งประสงค์ขององค์การ และความเอาใจใส่ดูแล สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้ โดยมีอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 76.30

ธนภรณ์ เข้มทอง (2554) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อทราบวัฒนธรรมโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 2) เพื่อทราบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 3) เพื่อทราบวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานฝ่ายวิชาการและครูผู้สอน จำนวน 452 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ รูปแบบพฤติกรรม ปทัสถานและมาตรฐาน ประวัติสถานศึกษา ความเชื่อ และค่านิยม พบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคลากรขององค์กร ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี

พบว่า วัฒนธรรมทุกด้านส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมโรงเรียนรายด้าน พบว่า ประวัติสถานศึกษาส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี ความเชื่อส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบย่อยด้านองค์กร ค่านิยมส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบย่อยด้านบุคลากรขององค์กร พบว่า ปทัสถานและมาตรฐานส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคลากรขององค์กร ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี รูปแบบพฤติกรรมส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคลากรขององค์กร ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี

นพมาศ ประภา (2552) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) ศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา 2) ศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำนวน 500 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และและการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 ทุกขนาดโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 ของสถานศึกษาทุกขนาด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ดังนี้ สถานศึกษาขนาดเล็ก องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านความมีคุณภาพ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านความเอื้ออาทร ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านความหลากหลายของบุคลากร ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ร้อยละ 91.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สถานศึกษาขนาดกลาง องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความเอื้ออาทร ด้านการตัดสินใจ ด้านให้การยอมรับ ค่าสัมประสิทธิ์

การพยากรณ์ร้อยละ 76.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สถานศึกษาขนาดใหญ่ องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านความหลากหลายของ บุคลากร ด้านความมีคุณภาพ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ค่าสัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ร้อยละ 85.5 อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความมีคุณภาพ ด้านความเอื้ออาทร ด้านความมุ่งประสงค์ ขององค์การด้านความไว้วางใจ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ร้อยละ 84.1 อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01

เพชร มาตยะพันธ์ (2557) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมและแยกรายด้าน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรม องค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 2) เพื่อศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 และ 3) เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษา จำนวน 346 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (F-test) และค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน การทดสอบรายคู่ของวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาจำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา ด้านการได้รับการยอมรับ พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์การ ด้านการได้รับการยอมรับแตกต่างกับโรงเรียนขนาดใหญ่ นอกนั้นไม่แตกต่าง ผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวน เปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม องค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 มีค่าเท่ากับ 0.889 มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูงมาก

ปิยะดา น้อยอำมาตย์ (2558) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับ ประสิทธิภาพผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำแนกตามขนาดโรงเรียน 2) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบประสิทธิภาพ ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำแนกตามขนาดโรงเรียน 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำนวน 340 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน F-test (One way ANOVA) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกันเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และความสัมพัทธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ผลการศึกษาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 7 ด้าน กับประสิทธิภาพของโรงเรียน ทั้ง 4 ด้าน ปรากฏว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อมร สายใจ (2556) ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 2) เพื่อเปรียบเทียบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามสถานภาพและขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครู จำนวน 226 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (T-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ่ พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($p < .05$) ยกเว้นด้านความรอบรู้แห่งตน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าครู และองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านแบบแผนความคิดอ่าน และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($p < .05$)

การดา แควน้อย (2554) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมในอำเภอเมืองลำปาง โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมในอำเภอเมืองลำปาง 2) เพื่อศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมในอำเภอเมืองลำปาง และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมในอำเภอเมืองลำปาง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนเอกชน จำนวน 274 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองลำปาง ในองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ความมีปารมี การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมีความสัมพันธ์รายบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง องค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน คือ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

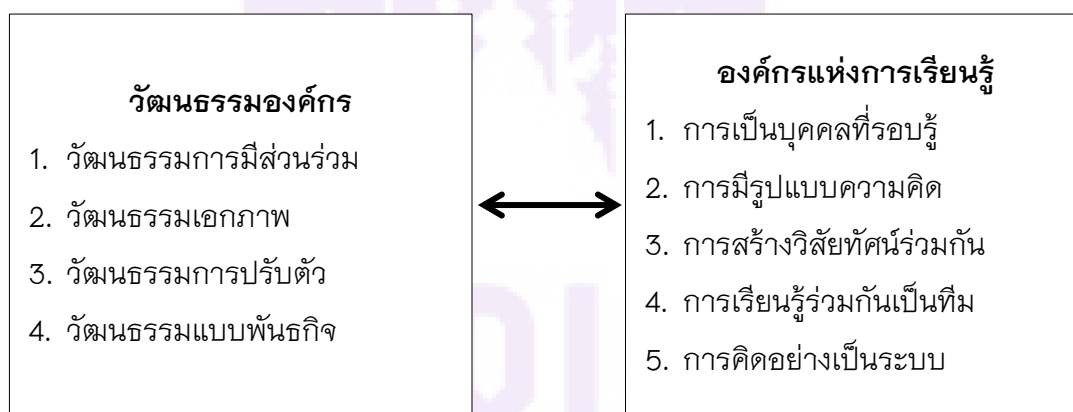
สุมนธา ทายโก (2557) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดปัตตานี โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา 3) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

จังหวัดปัตตานี 4) เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา และ 5) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำนวน 370 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าที (t-test) ทดสอบค่าเอฟ (F-test) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดสถานศึกษา พบว่า จำแนกตามตัวแปร เพศ และขนาดสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปรเพศ และวุฒิการศึกษา สูงสุด พบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรอายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ .64 มีความสัมพันธ์ ที่ระดับปานกลาง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กัน และวัฒนธรรมองค์กรส่งผลทำให้องค์กรเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้ผู้วิจัย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ โดยใช้องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวความคิดของ Denison ประกอบด้วย วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement Culture) วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) และวัฒนธรรมแบบพันธกิจ (Mission Culture) ในส่วนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ตามแนวความคิดของ Senge ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การมีรูปแบบความคิด (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จำนวน 28 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 410 คน (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2558)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan จำนวน 28 โรงเรียน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 201 คน แล้วนำไปสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling) โดยมีหน่วยการสุ่มตัวอย่างเป็นหน่วยโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 โรงเรียน จำนวน 215 คน ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ที่	โรงเรียน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	บ้านปิน	15
2	ชุมชนบ้านแม่สุก	14
3	เจริญใจ	12
4	บ้านดงอินตา	16
5	บ้านแม่กา	14
6	บ้านหนองหล่ม	11
7	บ้านห้วยแก้ว	11
8	ชุมชนบ้านป่าแฝกสามัคคี	14
9	บ้านอิงโค้ง	16
10	บ้านจำป่าหวาย	17
11	ชุมชนบ้านแม่ใส	16
12	บ้านดง	16
13	บ้านวังขอนแดง	11
14	อนุบาลแม่ใจ (บ้านศรีถ้อย)	16
15	บ้านต๋อม	16
รวม		215

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาของการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่สังกัด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ตามแนวความคิดของเดนิสัน ประกอบด้วย วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement Culture) วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) และวัฒนธรรมแบบพันธกิจ (Mission Culture) เป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับตามแนวความคิดของ Likert

ระดับ 5 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ตามแนวความคิดของ Senge ที่ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การมีรูปแบบความคิด (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) เป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) ตามแนวความคิดของ Likert

ระดับ 5 หมายถึง มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยวิธีศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำราวิชาการ บทความ ทฤษฎี และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อจัดทำเป็นโครงร่างการวิจัย

2. สร้างเครื่องมือ ตรวจสอบแบบสอบถามและพัฒนาเครื่องมือ ให้ครอบคลุมตามกรอบแนวความคิด และวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษา และรูปแบบของแบบสอบถาม แล้วนำไปปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3. ตรวจสอบความตรงเนื้อหา โดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงแก้ไขความถูกต้องสมบูรณ์ของเนื้อหา เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความตรงตามเนื้อหาและความเหมาะสมของคำถาม

4. วิเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยการคำนวณหาค่าความสอดคล้อง (Index of consistency: IOC) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67–1.00 จำนวน 44 ข้อ แสดงว่า แบบสอบถามนี้มีความเที่ยงตรงสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ไปปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดสอบ (Try-out) กับผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 จำนวน 30 คน จากนั้นจึงนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ นำข้อมูลที่ได้ไปทดสอบวัดความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเท่ากับ 0.96

6. ผู้วิจัยได้แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการทดลองใช้ พร้อมจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับจริง เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือ ไปเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวางแผนและปฏิบัติการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงจากวิทยาลัยการศึกษา เพื่อขอความร่วมมือไปยังโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จำนวน 15 แห่ง เพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

2. ผู้วิจัยดำเนินการและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยประสานงานกับผู้บริหารสถานศึกษา และเจ้าหน้าที่ธุรการ เพื่อนัดหมายในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามจำนวน 215 ฉบับ ได้กลับคืนมาจำนวน 210 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.67

4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักแต่ละข้อบันทึกผลลงคอมพิวเตอร์แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป จากนั้นนำผลการคำนวณมาวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมาทำการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสถิติคอมพิวเตอร์มาประมวลผลข้อมูลวิเคราะห์

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และ หาค่าร้อยละ (Percentage)

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พะเยา เขต 1 ซึ่งมีลักษณะ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยกำหนดเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 103) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พะเยา เขต 1 ซึ่งมีลักษณะ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยกำหนดเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 103) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบสหสัมพันธ์อย่างง่าย โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Moment-Product Correlation Coefficient) เปรียบเทียบเกณฑ์และแปลความหมายตามแนวทางของ (สุภกร อโนรี, 2554, หน้า 83) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ สูงกว่า 0.85 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.65-0.85 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.35-0.64 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.20-0.34 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00-0.19 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

ทิศทางความสัมพันธ์พิจารณาโดย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็นบวก หมายถึง มีความสัมพันธ์กันทิศทางบวกหรือทิศทางเดียวกัน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าลบ หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในทางลบหรือทิศทางตรงข้าม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเสนอผลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง จำแนกตามระยะเวลาของการปฏิบัติงานที่ในโรงเรียน ที่สังกัด

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมการปรับตัว และวัฒนธรรมแบบพันธกิจ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	73	34.80
หญิง	137	65.20
รวม	210	100.00

จากตาราง 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ จำนวนทั้งหมด 210 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 65.2 และเพศชาย จำนวนคน 73 คิดเป็นร้อยละ 34.8 ตามลำดับ

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (n = 210)	ร้อยละ
20-30 ปี	35	16.70
31-40 ปี	28	13.30
41-50 ปี	30	14.30
51-60 ปี	117	55.70
รวม	210	100.00

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ จำนวนทั้งหมด 210 คน โดยมีอายุระหว่าง 51-60 ปี มากที่สุด จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 55.70 รองลงมา มีอายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 14.30 และมีอายุระหว่าง 31-40 ปี น้อยที่สุด จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 13.30

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม

ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (n = 210)	ร้อยละ
ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี	3	1.40
ระดับปริญญาตรี	181	86.20
ระดับปริญญาโท	25	11.90
ระดับปริญญาเอก	1	0.50
รวม	210	100.00

จากตาราง 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา จำนวนทั้งหมด 210 คน มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 86.20 รองลงมา ได้แก่ ระดับปริญญาโท จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 11.90 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.40 และระดับปริญญาเอก น้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50

ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ตำแหน่ง	จำนวน (n = 210)	ร้อยละ
ผู้บริหารโรงเรียน	15	7.10
ครูผู้สอน	195	92.90
รวม	210	100.00

จากตาราง 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ จำนวนทั้งหมด 210 คน ปฏิบัติหน้าที่ครูผู้สอน จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 92.90 และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 7.10 ตามลำดับ

ตาราง 6 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาของการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่สังกัด

อายุ	จำนวน (n = 210)	ร้อยละ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	51	24.30
6-10 ปี	31	14.80
11-20 ปี	32	15.20
มากกว่า 20 ปี	96	45.70
รวม	210	100.00

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาของการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่สังกัด จำนวนทั้งหมด 210 คน มีระยะเวลาของการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่สังกัด มากกว่า 20 ปี มากที่สุด จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 45.70 มีระยะเวลาของการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่สังกัด น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 24.30 มีระยะเวลาของการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่สังกัด 11-20 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 15.20 และมีระยะเวลาของการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่สังกัด 6-10 ปี น้อยที่สุด จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 14.80 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 210)

วัฒนธรรมองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม	4.16	0.69	มาก
ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ	4.08	0.72	มาก
ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว	4.10	0.70	มาก
ด้านวัฒนธรรมแบบพันธกิจ	4.14	0.66	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.12	0.65	มาก

จากตาราง 7 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.69) รองลงมา ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมแบบพันธกิจ ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.66) ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.70) และด้านวัฒนธรรมเอกภาพ ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.72) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 210)

ด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบ	4.13	0.74	มาก
2. บุคลากรมีส่วนร่วมในวางแผนงานบริหารในโรงเรียน	4.13	0.71	มาก
3. โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกันเป็นทีมและให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันระหว่างสายงาน	4.25	0.75	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

ด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4. โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในโรงเรียนทุกระดับ	4.13	0.83	มาก
5. โรงเรียนมีการพัฒนาและส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน	4.18	0.81	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.16	0.69	มาก

จากตาราง 8 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกันเป็นทีมและให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันระหว่างสายงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.75) รองลงมา โรงเรียนมีการพัฒนาและส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.81) บุคลากรมีส่วนร่วมในวางแผนงานบริหารในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.71) โรงเรียนมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.74) และโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในโรงเรียนทุกระดับ ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.83) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 210)

ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.13	0.78	มาก
2. ผู้บริหารโรงเรียนชี้แจงวัตถุประสงค์และแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนให้บุคลากรในโรงเรียนทราบทุกคน	4.12	0.78	มาก
3. บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน และนำไปเป็นแนวทางการปฏิบัติงานในโรงเรียน	4.04	0.78	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4. บุคลากรในโรงเรียนมีทัศนคติในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน	4.02	0.79	มาก
5. บุคลากรในโรงเรียนมีการประสานงานกันในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองอย่างเต็มความสามารถ	4.10	0.78	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.08	0.72	มาก

จากตาราง 9 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.78) รองลงมา ผู้บริหารโรงเรียนชี้แจงวัตถุประสงค์และแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนให้บุคลากรในโรงเรียนทราบทุกคน ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.78) บุคลากรในโรงเรียนมีการประสานงานกันในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองอย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.78) บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน และนำไปเป็นแนวทางการปฏิบัติงานในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.78) และบุคลากรในโรงเรียนมีทัศนคติในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.79) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 210)

ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. บุคลากรในโรงเรียนมีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก	4.12	0.82	มาก
2. บุคลากรในโรงเรียนมีการปรับปรุงพัฒนาและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงาน	4.09	0.85	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว	\bar{X}	S.D.	ระดับ
3. บุคลากรในโรงเรียนมีวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและบริบทของโรงเรียน ทำให้งานมีคุณภาพ	4.17	0.68	มาก
4. โรงเรียนมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการมาใช้ปรับปรุงการบริหารงานในโรงเรียน	3.98	0.83	มาก
5. โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนผลิตสื่อ/นวัตกรรม	4.12	0.80	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.10	0.70	มาก

จากตาราง 10 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านวัฒนธรรมการปรับตัวโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรในโรงเรียนมีวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและบริบทของโรงเรียน ทำให้งานมีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.68) รองลงมา โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนผลิตสื่อ/นวัตกรรม ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.80) บุคลากรในโรงเรียนมีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.82) บุคลากรในโรงเรียนมีการปรับปรุงพัฒนาและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.85) และโรงเรียนมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการมาใช้ปรับปรุงการบริหารงานในโรงเรียน ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.83) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับวัฒนธรรมองค์กรของ
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 210)

ด้านวัฒนธรรมแบบพันธกิจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียนที่ชัดเจน	4.15	0.75	มาก
2. บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดแผนปฏิบัติงาน แนวทางการปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียน	4.14	0.74	มาก
3. บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าประสงค์ ที่กำหนดไว้	4.13	0.75	มาก
4. บุคลากรในโรงเรียนยึดกรอบแนวทางการดำเนินงาน ตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์และพันธกิจของ โรงเรียนมาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.16	0.71	มาก
5. ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์แสดงให้เห็นถึงทิศทาง การบริหาร และสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้	4.11	0.81	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.14	0.66	มาก

จากตาราง 11 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านวัฒนธรรมแบบพันธกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรในโรงเรียนยึดกรอบแนวทางการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียนมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.71) รองลงมา บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียนที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.75) บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดแผนปฏิบัติงาน แนวทางการปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.74) บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถ

ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.75) และผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์แสดงให้เห็นถึงทิศทางการบริหาร และสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.81) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 210)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.24	0.68	มาก
ด้านการมีรูปแบบความคิด	4.10	0.67	มาก
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์	4.09	0.70	มาก
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.19	0.70	มาก
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.09	0.58	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.14	0.62	มาก

จากตาราง 12 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พะเยา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.68) รองลงมา ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.70) ด้านการมีรูปแบบความคิด ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.67) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.58) และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.70) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 210)

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพและเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.38	0.65	มาก
2. โรงเรียนจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ	4.24	0.69	มาก
3. โรงเรียนจัดให้มีแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร	4.11	0.81	มาก
4. โรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.22	0.81	มาก
5. โรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรเข้าร่วมการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากร	4.24	0.82	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.24	0.68	มาก

จากตาราง 13 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ โรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพและเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.65) รองลงมา โรงเรียนจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.69) โรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรเข้าร่วมการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากร ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.82) โรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.81) และโรงเรียนจัดให้มีแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.81) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 210)

ด้านการมีรูปแบบความคิด	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี	4.17	0.67	มาก
2. บุคลากรในโรงเรียนสามารถวิเคราะห์เชื่อมโยงสถานการณ์ในปัจจุบันเข้ากับการปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกัน	4.08	0.73	มาก
3. บุคลากรในโรงเรียนสามารถพัฒนาความคิด ความเชื่อของตนเองในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	4.09	0.74	มาก
4. บุคลากรในโรงเรียนสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก	4.07	0.78	มาก
5. โรงเรียนส่งเสริมบุคลากรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก	4.08	0.74	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.10	0.67	มาก

จากตาราง 14 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการมีรูปแบบความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.67) รองลงมา บุคลากรในโรงเรียนสามารถพัฒนาความคิด ความเชื่อของตนเองในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.74) บุคลากรในโรงเรียนสามารถวิเคราะห์เชื่อมโยงสถานการณ์ในปัจจุบันเข้ากับการปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกัน ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.73) โรงเรียนส่งเสริมบุคลากรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.79) และบุคลากรในโรงเรียนสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.78) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 210)

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างภาพอนาคต ของโรงเรียน	4.09	0.73	มาก
2. โรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.18	0.75	มาก
3. โรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ของโรงเรียน	4.14	0.76	มาก
4. บุคลากรในโรงเรียนเกิดความตระหนัก พร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมาย	4.22	0.71	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.09	0.70	มาก

จากตาราง 15 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ โดยรวม
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย
ดังนี้ บุคลากรในโรงเรียนเกิดความตระหนักพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมาย
มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.71) รองลงมา โรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ
กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.75) โรงเรียนให้
บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.76) และโรงเรียน
ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างภาพอนาคตของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.73)
มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 210)

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม	4.30	0.75	มาก
2. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และวิธีคิดในการปฏิบัติงาน	4.18	0.77	มาก
3. โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรสร้างทีมงานและ ทำงานร่วมกันระหว่างทีมงานภายในโรงเรียน	4.20	0.77	มาก
4. โรงเรียนมีการจัดระบบสารสนเทศข้อมูลข่าวสารและ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้กับบุคลากรได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน	4.09	0.77	มาก
5. โรงเรียนสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรเห็นถึง ความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม	4.19	0.74	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.19	0.70	มาก

จากตาราง 16 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พะเยา เขต 1 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กร
แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจาก
มากไปหาน้อย ดังนี้ โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.75) รองลงมา โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรสร้างทีมงานและ
ทำงานร่วมกันระหว่างทีมงานภายในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.77) โรงเรียนสร้าง
ความตระหนักให้แก่บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 4.19$,
S.D. = 0.74) โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ทักษะ และ
วิธีคิดในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.77) และโรงเรียนมีการจัดระบบสารสนเทศ
ข้อมูลข่าวสารและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้กับบุคลากรได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.09$,
S.D. = 0.77) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 210)

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. บุคลากรในโรงเรียนมีระบบความคิดอย่างมีเหตุผลและเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล	4.11	0.68	มาก
2. บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถคิดอย่างมีเหตุผล เข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างภาพรวมและภาพย่อยของโครงสร้างของ งานต่าง ๆ ได้ดี	4.11	0.65	มาก
3. บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อบูรณาการเป็นความรู้ แนวทาง หรือ แนวคิดใหม่อย่างเป็นระบบ	4.04	0.65	มาก
4. โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรบูรณาการความรู้ อย่างเป็นระบบ	4.09	0.65	มาก
5. โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรใช้ข้อมูลสารสนเทศ ในการ กำหนดแนวทางการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล	4.11	0.65	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.09	0.58	มาก

จากตาราง 17 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พะเยา เขต 1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถคิดอย่างมีเหตุผล เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างภาพรวมและภาพย่อยของโครงสร้างของงานต่าง ๆ ได้ดี ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.65) และโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรใช้ข้อมูลสารสนเทศ ในการกำหนดแนวทางการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.65) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา บุคลากรในโรงเรียนมีระบบความคิดอย่างมีเหตุผลและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.68) โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรบูรณาการความรู้อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.65) และบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อบูรณาการเป็นความรู้ แนวทาง หรือแนวคิดใหม่อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.65) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1

ผู้วิจัยได้นำคำตอบในแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ไปหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Moment-Product Correlation Coefficient) ปรากฏผลตามตาราง 18 ซึ่งใช้สัญลักษณ์ในการนำเสนอ ดังนี้

- X แทน วัฒนธรรมองค์กร
- X₁ แทน ด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม
- X₂ แทน ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ
- X₃ แทน ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว
- X₄ แทน ด้านวัฒนธรรมแบบพันธกิจ
- Y แทน องค์กรแห่งการเรียนรู้
- Y₁ แทน ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้
- Y₂ แทน ด้านการมีรูปแบบความคิด
- Y₃ แทน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- Y₄ แทน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- Y₅ แทน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ตาราง 18 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1

ตัวแปร	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y
X ₁	.803**	.760**	.758**	.809**	.761**	.835**
X ₂	.832**	.816**	.859**	.842**	.779**	.887**
X ₃	.832**	.816**	.859**	.842**	.779**	.887**
X ₄	.842**	.811**	.845**	.814**	.766**	.877**
X	.879**	.855**	.921**	.885**	.824**	.938**

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 18 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ในระดับสูงมาก ($r = 0.938$)



บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 และเพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลโดยเรียงลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนตามเพศ เป็นเพศหญิง มากที่สุด และรองลงมา คือ เพศชาย จำแนกอายุ ช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามสูงสุด มีอายุระหว่าง 51-60 ปี รองลงมา คือ อายุระหว่าง 20-30 ปี และต่ำสุดอายุระหว่าง 31-40 ปี จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด ระดับปริญญาตรี รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และต่ำสุดระดับปริญญาเอก จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ปฏิบัติหน้าที่ครูผู้สอน มากที่สุดและรองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามระยะเวลาของการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่สังกัดสูงสุด มีระยะเวลาของการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่สังกัดมากกว่า 20 ปี รองลงมา คือ ระยะเวลาของการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่สังกัด น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ระยะเวลาของการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่สังกัด 11-20 ปี และต่ำสุดมีระยะเวลาของการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่สังกัด 6-10 ปี ตามลำดับ

2. จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมแบบพันธกิจ ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว และด้านวัฒนธรรมเอกภาพ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

2.1 วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมโดยรวมรายชื่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกันเป็นทีม และให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันระหว่างสายงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนมีการพัฒนาและส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนบุคลากรมีส่วนร่วมในวางแผนงานบริหารในโรงเรียน โรงเรียนมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบ และโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในโรงเรียนทุก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.2 วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านวัฒนธรรมเอกภาพโดยรวมรายชื่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนชี้แจงวัตถุประสงค์ และแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนให้บุคลากรในโรงเรียนทราบทุกคน บุคลากรในโรงเรียนมีการประสานงานกันในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองอย่างเต็มความสามารถ บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนและนำไปเป็นแนวทางการปฏิบัติงานในโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียนมีทัศนคติในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.3 วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านวัฒนธรรมการปรับตัวโดยรวมรายชื่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรในโรงเรียนมีวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและบริบทของโรงเรียน ทำให้งานมีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนผลิตสื่อ/นวัตกรรม บุคลากรในโรงเรียนมีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก บุคลากรในโรงเรียนมีการปรับปรุงพัฒนาและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เพื่อนำไปสู่

ความสำเร็จของงาน และโรงเรียนมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ และนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการมาใช้ปรับปรุงการบริหารงานในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2.4 วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านวัฒนธรรมแบบพันธกิจโดยรวมรายชื่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรในโรงเรียนยึดกรอบแนวทางการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียนมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียนที่ บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดแผนปฏิบัติงาน แนวทางการปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ และผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์แสดงให้เห็นถึงทิศทางการบริหาร และสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3. จากการศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการมีรูปแบบความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ตามลำดับ

3.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้โดยรวมรายชื่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ โรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพและเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ โรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรเข้าร่วมการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากร โรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และโรงเรียนจัดให้มีแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการมีรูปแบบความคิดโดยรวมรายชื่อทุกข้อ

อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนสามารถพัฒนาความคิด ความเชื่อของตนเองในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง บุคลากรในโรงเรียนสามารถวิเคราะห์เชื่อมโยงสถานการณ์ในปัจจุบันเข้ากับการปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกัน โรงเรียนส่งเสริมบุคลากรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก และบุคลากรในโรงเรียนสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3.3 องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์โดยรวมรายชื่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรในโรงเรียนเกิดความตระหนักพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน โรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน และโรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างภาพอนาคตของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3.4 องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยรวมรายชื่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรสร้างทีมงานและทำงานร่วมกันระหว่างทีมงานภายในโรงเรียน โรงเรียนสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ทักษะ และวิธีคิดในการปฏิบัติงาน และโรงเรียนมีการจัดระบบสารสนเทศข้อมูลข่าวสารและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้กับบุคลากรได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3.5 องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยรวมรายชื่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถคิดอย่างมีเหตุผล เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างภาพรวมและภาพย่อยของโครงสร้างของงานต่าง ๆ ได้ดี โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรใช้ข้อมูลสารสนเทศ ในการกำหนดแนวทางการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมีระบบความคิดอย่างมีเหตุผล และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรบูรณาการความรู้อย่างเป็นระบบ และบุคลากรในโรงเรียน

มีความสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อบูรณาการเป็นความรู้ แนวทาง หรือแนวคิดใหม่อย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

4. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ในระดับสูงมาก ซึ่งตรงกับสมมติฐานของงานวิจัย โดยวัฒนธรรมองค์กรด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มากที่สุด

อภิปรายผลการวิจัย

ในการอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 มีประเด็นอภิปราย ดังนี้

1. ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้งนี้ อาจเพราะผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนมีการสร้างค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันเกี่ยวกับหน้าที่ มีการกระจายอำนาจให้บุคลากร มีส่วนร่วมในวางแผนบริหารงานในโรงเรียนและความรับผิดชอบของงาน ภารกิจ รวมถึง การทำงานในองค์กรที่ให้ความสำคัญแก่บุคลากร ซึ่งค่านิยมและความเชื่อเหล่านั้นจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และพันธกิจของโรงเรียนที่กำหนดร่วมกัน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้วัฒนธรรมของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.1 ด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม และให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันระหว่างสายงานต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้าการปฏิบัติงานของบุคลากร เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในโรงเรียน บุคลากรมีส่วนร่วมในวางแผนงานบริหารในโรงเรียน โดยโรงเรียนมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สราวุธ สีสองไชย (2556) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ของด้านวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดและชี้แจงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนให้บุคลากรในโรงเรียนทำความเข้าใจและทราบกันทุกคน เพื่อให้เกิดทัศนคติในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีการประสานงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของเดนิสัน ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมเอกภาพเป็นค่านิยม ความเชื่อ การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา มีการตกลงร่วมกันในการกำหนดค่านิยม มีการกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนของสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติ มีความร่วมมือประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ของสถานศึกษา มีความรัก และรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน

1.3 ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนมีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น มีการปรับปรุงพัฒนาและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม บริบทของสังคมโลกที่เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยมีการสนับสนุนให้มีการผลิตสื่อนวัตกรรม และมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการบริหารงานในโรงเรียน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สราวุธ สีสองไชย (2556) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ของด้านวัฒนธรรมการปรับตัว อยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านวัฒนธรรมแบบพันธกิจ ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านวัฒนธรรมแบบพันธกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการแสดงวิสัยทัศน์และทิศทางการบริหารที่ชัดเจน สร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ร่วมงาน และร่วมกันกับบุคลากรในโรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และพันธกิจของโรงเรียนที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนยึดกรอบแนวทางการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และพันธกิจของโรงเรียนมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุ

ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สราวุธ สีสงไชย (2556) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ของด้านวัฒนธรรมพันธกิจ อยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษา พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้งนี้ อาจเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนได้ยึดปฏิบัติ ตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในหมวดที่ 3 เรื่อง การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 สวรรชาการมีหน้าที่ พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้ง ต้องส่งเสริม และพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้น โรงเรียนซึ่งมีหน้าที่โดยตรง ในการจัดการศึกษาและจัดการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนจึงต้องพัฒนาตนเอง และพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อตอบสนองให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงและเหมาะสมกับ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วารสาร เมืองพาน (2551) ที่ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาหนองคาย พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาหนองคาย โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ เพชร มาตยะพันธ์ (2557) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อมร สายใจ (2556) ที่ศึกษาองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก

2.1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ผลการศึกษา พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้เข้าร่วมการอบรม สัมมนา ศึกษา ดูงาน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และเพิ่มความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติ โดยมีการจัดบรรยากาศและแหล่งทรัพยากร การเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุมณฑา ทายุกโก (2557) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานีของด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านการมีรูปแบบความคิด ผลการศึกษา พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนเข้าใจสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคปัจจุบัน จึงทำให้สามารถวิเคราะห์เชื่อมโยงสถานการณ์ในปัจจุบัน และมีการพัฒนาความคิด ความเชื่อของตนเองในการปฏิบัติงาน โดยมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภารดา แควนน้อย (2554) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมในอำเภอเมืองลำปาง พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมในอำเภอเมืองลำปางของด้านการมีรูปแบบความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผลการศึกษา พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการสร้างภาพอนาคตของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และนโยบายของโรงเรียน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความตระหนักพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพชร มาตยะพันธ์ (2557) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ของด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ผลการศึกษา พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยสนับสนุนให้บุคลากรสร้างทีมงานและทำงานร่วมกันระหว่างทีมงานในโรงเรียน ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ทักษะ และวิธีคิดในการปฏิบัติงาน ทำให้ทุกคนในโรงเรียนมีความตระหนักเห็นถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีการจัดระบบสารสนเทศข้อมูล ข่าวสาร และเผยแพร่ให้ทุกคนได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อมร สายใจ (2556) ที่ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ของด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผลการศึกษา พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนมีระบบความคิดอย่างมีเหตุผล และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลของภาพรวมและภาพย่อยของโครงสร้างงานต่าง ๆ ได้ดี ทำให้สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ ความรู้ และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อบูรณาการเป็นความรู้ แนวทาง หรือ แนวความคิดใหม่อย่างเป็นระบบ ทำให้บุคลากรสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศ ในการประกอบการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภารดา แควน้อย (2554) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมในอำเภอเมืองลำปาง พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมในอำเภอเมืองลำปางของด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ในภาพรวม ผลการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ในระดับสูง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โรงเรียนมีการสร้างค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันเกี่ยวกับหน้าที่ มีการกระจายอำนาจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในวางแผนบริหารงานในโรงเรียนและความรับผิดชอบของงาน ภารกิจ รวมถึงการทำงานในองค์กรที่ให้ความสำคัญแก่บุคลากร ซึ่งค่านิยมและความเชื่อเหล่านั้นจะมีอิทธิพล

ต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียนที่กำหนดร่วมกัน ทำให้งานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ โดยมีการจัดองค์กรให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้ง ต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะ ละมุลมอญ (2556) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมวัฒนธรรมองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมวัฒนธรรมองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาวัฒนธรรมเอกภาพ คำนึงถึงการกำหนด มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานให้เป็นไปบรรลุตามเป้าหมาย และผู้บริหารจะต้องมีการสร้างทัศนคติในการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และส่งเสริมให้บุคลากรมีการประสานงานที่รับผิดชอบร่วมกัน

2. ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรควรสร้างภาพอนาคตของโรงเรียนร่วมกัน โดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และนโยบายของโรงเรียนร่วมกัน เพื่อสร้างความตระหนักในการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรจะต้องมีส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความคิด

อย่างเป็นระบบ ให้สามารถคิดอย่างมีเหตุผล เกิดความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผลและผล และมีการพัฒนานำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการกำหนดแนวทางการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กัญญา ศิริสกุล. (2546). วัฒนธรรมองค์กร: ข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ลอกเลียนได้ยาก.

วารสารรามคำแหง, 20(1), 32-46.

เจษฎา นกน้อย, ณัฐวุฒิ ไรจน์นิรุตติกุล, พยัต วุฒิมรงค์, กรภัทร์ จารุกำเนิดกนก, เกียรติกร

พันธุ์ไทย และวัชรพงศ์ อินทรวงค์. (2553). **นานาทรรศนะการจัดการความรู้และ**

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอเชียเพลส.

เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม. (2550). ความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. **วารสาร**

การบริหารการศึกษา, 1(1), 55-56.

ณัฐพันธุ์ เขจรันท์. (2551). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดเคชั่น.

ธนภรณ์ เข้มทอง. (2554). **วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ**

โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2.

วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.

นพมาศ ประภา. (2552). **วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ**

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1. วิทยานิพนธ์

ศษ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

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

ปิยะ ละมุลมอญ. (2556). **วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

เขต 1. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.

ปิยะดา น้อยอำมาตย์. (2558). **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของ**

โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. วิทยานิพนธ์

ศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, ร้อยเอ็ด.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). **การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ:

เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

พิภพ วังเงิน. (2547). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: อักษรพิทยา.

พีรยา ภูศรี. (2553). **วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา**

สมุทรปราการ เขต 1. วิทยานิพนธ์ ศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพฯ.

- เพชร มาตยะพันธ์. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, ร้อยเอ็ด.
- ภารดา แควน้อย. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมในอำเภอเมืองลำปาง.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ลำปาง.
- มะลิวรรณ ภูแหม่โชติ. (2552). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ยุรพร ศุภรัตน์. (2552). **องค์การเพื่อการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). **พฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ราเชนทร์ แก้วพิทักษ์. (2557). **รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 8.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.
- วรรณารถ แสงมณี. (2544). **องค์กรและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: ระเบียบทองการพิมพ์.
- วารสาร เมืองพาน. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, อุดรธานี.
- วิภาส ทองวิสุทธิ. (2552). **พฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ: อินทภาษ.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ: เพ็ชรสันต์เคชั่นอินโดไชนา.
- ศิริพงษ์ เศษากาน. (2547). **หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

- สมบัติ แสงพล. (2552). **วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้.**
วิทยานิพนธ์ วท.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). **หลักเทคนิค
การบริหารและการวางแผน.** ฉะเชิงเทรา: สถาบันราชภัฏราชชนครินทร์.
- สรารุช สีสองไชย. (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.** วิทยานิพนธ์
ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- สิทธิโชค วราสันติกุล. (2540). **จิตวิทยาการจัดการองค์กร.** กรุงเทพฯ: บั๊กแบงค์.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). **วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์.**
กรุงเทพฯ: ปี.เจ. เพลทโปรดิวเซอร์.
- สุภกร อโนรี. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้า
ส่วนการปฏิบัติงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล
จังหวัดนครราชสีมา.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา,
นครราชสีมา
- สุมณฑา ทายุกโก.(2557).**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
จังหวัดปัตตานี.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.
- อมร สายใจ .(2556). **องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1.** วิทยานิพนธ์
กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพาชลบุรี, ชลบุรี.
- อภิัญญา แจ่มแจ่ม. (2551). **วัฒนธรรมองค์การในองค์กรแห่งการเรียนรู้.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,
มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.



ภาควิชาเภสัชศาสตร์

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจคุณภาพเครื่องมือ

1. นายคณวัฒน์ สมบูรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านป่าแฝกสามัคคี
อำเภอแม่ใจ จังหวัดพะเยา
วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
วุฒิการศึกษา กศ.ม. การบริหารการศึกษา
2. นายสิทธิชัย ใจพรม ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านแม่สุก
อำเภอแม่ใจ จังหวัดพะเยา
วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
วุฒิการศึกษา กศ.ม. การบริหารการศึกษา
3. นายไหว บุญมาเครือ ผู้อำนวยการโรงเรียนดงอินตา
อำเภอแม่ใจ จังหวัดพะเยา
วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
วุฒิการศึกษา กศ.ม. การบริหารการศึกษา



ภาคผนวก ข เครื่องมือการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

2. แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัยเท่านั้นจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานในหน้าที่ และสถานภาพของท่านแต่ประการใด ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับและการวิเคราะห์ข้อมูลจะปรากฏผลออกมาเป็นภาพรวม แต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

3. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

4. โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อ เพื่อให้ผลของการศึกษาที่ได้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียนต่อไป

5. โปรดส่งแบบสอบถามคืนผู้ประสานงานโรงเรียนของท่าน เพื่อรวบรวมแบบสอบถามส่งคืนผู้วิจัย ทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความตามความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 20 ปี

20-30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

51-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่น ๆ โปรดระบุ.....

4. ตำแหน่ง

ผู้บริหารโรงเรียน

ครูผู้สอน

อื่น ๆ

5. ระยะเวลาของการปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่สังกัด

น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี

6-10 ปี

11-20 ปี

มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2: แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน

คำชี้แจง: โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความตามความเป็นจริง เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนของท่านเพียงช่องเดียว โดยใช้เกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม						
1.	โรงเรียนมีการกระจายอำนาจให้บุคลากร ในโรงเรียนมีโอกาสตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบ					
2.	บุคลากรมีส่วนร่วมในวางแผนงานบริหาร ในโรงเรียน					
3.	โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียน ทำงานร่วมกันเป็นทีมและให้ความสำคัญกับ การทำงานร่วมกันระหว่างสายงาน					
4.	โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ความสำคัญกับ การพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในโรงเรียน ทุกระดับ					
5.	โรงเรียนมีการพัฒนาและส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน					
วัฒนธรรมเอกภาพ						
6.	ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนด เป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
7.	ผู้บริหารโรงเรียนชี้แจงวัตถุประสงค์และแนวทาง การปฏิบัติงานที่ชัดเจนให้บุคลากรในโรงเรียนทราบ ทุกคน					
8.	บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ ของโรงเรียน และนำไปเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ในโรงเรียน					
9.	บุคลากรในโรงเรียนมีทัศนคติในการทำงานไปใน ทิศทางเดียวกัน					
10.	บุคลากรในโรงเรียนมีการประสานงานกันในการ ปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเอง อย่างเต็มความสามารถ					
วัฒนธรรมการปรับตัว						
11.	บุคลากรในโรงเรียนมีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและ การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก					

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
12.	บุคลากรในโรงเรียนมีการปรับปรุงพัฒนาและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงาน					
13.	บุคลากรในโรงเรียนมีวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและบริบทของโรงเรียนทำให้งานมีคุณภาพ					
14.	โรงเรียนมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการมาใช้ปรับปรุงการบริหารงานในโรงเรียน					
15.	โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนผลิตสื่อ/นวัตกรรม					
วัฒนธรรมแบบพันธกิจ						
16.	บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียนที่ชัดเจน					
17.	บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดแผนปฏิบัติงานแนวทางการปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียน					
18.	บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้					
19.	บุคลากรในโรงเรียนยึดกรอบแนวทางการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียนมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
20.	ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์แสดงให้เห็นถึงทิศทางการบริหาร และสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้					

ตอนที่ 3: แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

คำชี้แจง: โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความตามความเป็นจริง เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนของท่านเพียงช่องเดียว โดยใช้เกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด
 4 หมายถึง มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก
 3 หมายถึง มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง
 2 หมายถึง มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย
 1 หมายถึง มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
การเป็นบุคคลที่รอบรู้						
1.	โรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน					
2.	โรงเรียนจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ					
3.	โรงเรียนจัดให้มีแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร					
4.	โรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากร มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
5.	โรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรเข้าร่วมการอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากร					
การมีรูปแบบความคิด						
6.	บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี					
7.	บุคลากรในโรงเรียนสามารถวิเคราะห์เชื่อมโยงสถานการณ์ในปัจจุบันเข้ากับการปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกัน					

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
8.	บุคลากรในโรงเรียนสามารถพัฒนาความคิด ความเชื่อของตนเองในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง					
9.	บุคลากรในโรงเรียนสามารถปรับเปลี่ยนและ พัฒนาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก					
10.	โรงเรียนส่งเสริมบุคลากรให้ความสำคัญกับ การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและ การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก					
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน						
11.	โรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างภาพอนาคต ของโรงเรียน					
12.	โรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน					
13.	โรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ของโรงเรียน					
14.	บุคลากรในโรงเรียนเกิดความตระหนัก พร้อมทั้งจะ ปฏิบัติงานเพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมาย					
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม						
15.	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกัน เป็นทีม					
16.	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และวิธีคิดในการปฏิบัติงาน					
17.	โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรสร้างทีมงาน และทำงานร่วมกันระหว่างทีมงานภายในโรงเรียน					
18.	โรงเรียนมีการจัดระบบสารสนเทศข้อมูลข่าวสารและ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้กับบุคลากรได้ใช้ประโยชน์ ร่วมกัน					
19.	โรงเรียนสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรเห็นถึง ความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม					

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
การคิดอย่างเป็นระบบ						
20.	บุคลากรในโรงเรียนมีระบบความคิดอย่างมีเหตุผลและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล					
21.	บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถคิดอย่างมีเหตุผลเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างภาพรวมและภาพย่อยของโครงสร้างของงานต่าง ๆ ได้ดี					
22.	บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถวิเคราะห์สังเคราะห์ความรู้ และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อบูรณาการเป็นความรู้ แนวทาง หรือแนวคิดใหม่อย่างเป็นระบบ					
23.	โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรบูรณาการความรู้อย่างเป็นระบบ					
24.	โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรใช้ข้อมูลสารสนเทศ ในการกำหนดแนวทางการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล					

ภาคผนวก ค การหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

ข้อ	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		คนที่	คนที่	คนที่		
		1	2	3		
วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม						
1.	โรงเรียนมีการกระจายอำนาจให้บุคลากร ในโรงเรียนมีโอกาสตัดสินใจในงานที่ตน รับผิดชอบ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.	บุคลากรมีส่วนร่วมในวางแผนงานบริหาร ในโรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.	โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ในโรงเรียนทำงานร่วมกันเป็นทีมและ ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกัน ระหว่างสายงาน	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
4.	โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ความสำคัญ กับการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากร ในโรงเรียนทุกระดับ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.	โรงเรียนมีการพัฒนาและส่งเสริม ความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของ บุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
วัฒนธรรมเอกภาพ						
6.	ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนร่วมกัน กำหนดเป้าหมายและแนวทางในการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7.	ผู้บริหารโรงเรียนชี้แจงวัตถุประสงค์และ แนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ให้บุคลากรในโรงเรียนทราบทุกคน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8.	บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน และนำไปเป็น แนวทางการปฏิบัติงานในโรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		คนที่	คนที่	คนที่		
		1	2	3		
9.	บุคลากรในโรงเรียนมีทัศนคติในการ ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
10.	บุคลากรในโรงเรียนมีการประสานงานกัน ในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
วัฒนธรรมการปรับตัว						
11.	บุคลากรในโรงเรียนมีวิธีการทำงาน ที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ของสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของ สังคมโลก	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12.	บุคลากรในโรงเรียนมีการปรับปรุงพัฒนา และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เหมาะสม กับสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของ สังคมโลก เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13.	บุคลากรในโรงเรียนมีวิธีการทำงาน ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและบริบท ของโรงเรียน ทำให้งานมีคุณภาพ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14.	โรงเรียนมีการสำรวจความพึงพอใจของ ผู้รับบริการและนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการ มาใช้ปรับปรุงการบริหารงานในโรงเรียน	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
15.	โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ในโรงเรียนผลิตสื่อ/นวัตกรรม	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
วัฒนธรรมแบบพันธกิจ						
16.	บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และ พันธกิจของโรงเรียนที่ชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17.	บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนด แผนปฏิบัติงาน แนวทางการปฏิบัติงานที่มี ความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		คนที่	คนที่	คนที่		
		1	2	3		
18.	บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19.	บุคลากรในโรงเรียนยึดกรอบแนวทางการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียนมาใช้ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20.	ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์แสดงให้เห็นถึงทิศทางการบริหาร และสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่าIOC	แปลผล
		1	2	3		
การเป็นบุคคลที่รอบรู้						
1.	โรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคน ได้พัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.	โรงเรียนจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากร ได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็ม ความสามารถ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.	โรงเรียนจัดให้มีแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.	โรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากร มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.	โรงเรียนสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรเข้าร่วม การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
การมีรูปแบบความคิด						
6.	บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจสถานะการเปลี่ยนแปลง ของสังคมโลกในยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
7.	บุคลากรในโรงเรียนสามารถวิเคราะห์เชื่อมโยง สถานการณ์ในปัจจุบันเข้ากับการปฏิบัติงาน ได้อย่างสอดคล้องกัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8.	บุคลากรในโรงเรียนสามารถพัฒนาความคิด ความเชื่อของตนเองในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9.	บุคลากรในโรงเรียนสามารถปรับเปลี่ยนและ พัฒนาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10.	โรงเรียนส่งเสริมบุคลากรให้ความสำคัญกับ การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและ การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่าIOC	แปลผล
		1	2	3		
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน						
11.	โรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างภาพ อนาคตของโรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12.	โรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13.	โรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายของโรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14.	บุคลากรในโรงเรียนเกิดความตระหนักพร้อมที่จะ ปฏิบัติงานเพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม						
15.	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกัน เป็นทีม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16.	โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ประสบการณ์ ทักษะ และวิธีคิดในการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17.	โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร สร้างทีมงานและทำงานร่วมกันระหว่างทีมงาน ภายในโรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18.	โรงเรียนมีการจัดระบบสารสนเทศข้อมูลข่าวสาร และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้กับบุคลากร ได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19.	โรงเรียนสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรเห็น ถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
การคิดอย่างเป็นระบบ						
20.	บุคลากรในโรงเรียนมีระบบความคิด อย่างมีเหตุผลและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง เหตุและผล	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
21.	บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถคิด อย่างมีเหตุผล เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง ภาพรวมและภาพย่อยของโครงสร้างของงาน ต่าง ๆ ได้ดี	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่าIOC	แปลผล
		1	2	3		
22.	บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถวิเคราะห์สังเคราะห์ความรู้ และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อบูรณาการเป็นความรู้ แนวทาง หรือแนวคิดใหม่อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23.	โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรบูรณาการความรู้อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24.	โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรใช้ข้อมูลสารสนเทศ ในการกำหนดแนวทางการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล	+1	+1	+1	1	ใช้ได้





ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ชื่อ นามสกุล	วนิษา สายหยุด
วัน เดือน ปี เกิด	2 พฤษภาคม 2530
ที่อยู่ปัจจุบัน	71 หมู่ 3 ตำบลแม่ตึบ อำเภอองาว จังหวัดลำปาง
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านเหล่า จังหวัดพะเยา
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครู ค.ศ.1
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2560-ปัจจุบัน	ครู ค.ศ.1 โรงเรียนบ้านเหล่า จังหวัดพะเยา
พ.ศ. 2558-2560	ครูผู้ช่วย โรงเรียนบ้านเหล่า จังหวัดพะเยา
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2553	ค.บ. (วิทยาศาสตร์), มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ลำปาง

ผลงานตีพิมพ์

ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

วนิษา สายหยุด (ผู้บรรยาย). (17 มิถุนายน 2560). ความสัมพันธ์ความสัมพันธ์

ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส
ทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1.

ใน การประชุมทางวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 3 (หน้า 1296-1308).

พะเยา: กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา.

ผลงานตีพิมพ์อื่น ๆ -