

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 23

CAUSAL RELATIONSHIP MODEL OF FACTORS AFFECTING TO LEARNING ORGANIZATION

STATUS OF SCHOOLS UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 23

วิมลรัตน์ พลหาญ\*

รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร \*\*

ดร.อนุสิทธิ์ นามโยธา\*\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 2) พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 และ 3) ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 กับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิจัย แบ่งเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 เป็นการสร้างและพัฒนารูปแบบเชิงสมมติฐาน จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ระยะที่ 2 เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.30 – 0.82 และมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.97 กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำนวน 360 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้สถานภาพเป็นชั้น วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และใช้โปรแกรม LISREL 8.52 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านการจูงใจ และปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ

2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบที่พัฒนากับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า มีความสอดคล้องกลมกลืน ( $\bar{X} = 67.27, p\text{-value} = 0.999, df = 109, RMSEA = 0.000, GFI = 0.98, AGFI = 0.97$ ) ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เรียงลำดับค่าอิทธิพลจากมากไปหาน้อย เป็นดังนี้

\* นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

\*\* อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

\*\*\* ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนงู

อิทธิพลทางตรง ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยด้านการจูงใจ  
 อิทธิพลทางอ้อม ได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ  
 อิทธิพลรวม ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรม  
 องค์การ ปัจจัยด้านการจูงใจ

เมื่อพิจารณาค่าอำนาจการพยากรณ์ พบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ  
 ด้านการจูงใจ และปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ สามารถร่วมกันอธิบายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ได้  
 ร้อยละ 64 ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ สามารถอธิบายโครงสร้างองค์การ ได้ร้อยละ 56 ปัจจัยด้าน  
 บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ และด้านภาวะผู้นำ สามารถร่วมกันอธิบายการจูงใจ ได้ร้อยละ 45 ตามลำดับ

## ABSTRACT

The objectives of this study were 1) to study factors affecting to learning organization status of schools under the Secondary Educational Service Area Office 23, 2) to develop a causal relationship model of factors affecting to learning organization status of schools under the Secondary Educational Service Area Office 23, and 3) to investigate the consistency of a causal relationship model of factors affecting to learning organization status of schools under the Secondary Educational Service Area Office 23 and the empirical data. The study was conducted into two phases: phase I construct and develop the hypothetical model through document inquiries, phase II to investigate the consistency the hypothetical model and the empirical data. The research instrument was a rating scale questionnaire with discrimination power values ranging from 0.30 to 0.82 and reliability coefficients was 0.97. The samples used in this study comprised of 360 school administrators and teachers in school under secondary educational service area office 23, obtained through Stratified Random Sampling. The computer software program was employed to analyze the data in terms of frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product moment correlation coefficient. The LISREL version 8.52 program was applied to analyze the confirmatory factor analysis, and to test the consistency of the developed model and the empirical data.

### The findings were as follows:

1. There were 4 factors affecting of learning organization status of schools under the Secondary Educational Service Area Office 23 which were climate and culture, leadership, motivation, and organization structure.
2. The consistency of a causal relationship model of factors affecting to learning organization status of schools under the Secondary Educational Service Area Office 23 developed by author and the empirical data showed that they were consistent ( $\bar{X} = 67.27$ ,  $p\text{-value} = 0.999$ ,  $df = 109$ ,  $RMSEA = 0.00$ ,  $GFI = 0.98$ ,  $AGFI = 0.97$ ). The factors of direct, indirect and total effect toward the learning organization status of schools ranged from high to low respectively were:

Direct Effects consisted of leadership, organization structure, and motivation.

Indirect effects consisted of climate and culture, and leadership.

Total effects consisted of leadership, organization structure, climate and culture, and motivation.

When consider the prediction power, it was found that climate and culture, leadership, motivation, and organization structure could explain the variance of core competencies of learning organization statue of schools with the value of 64 percent. Climate and culture could also explain organization structure with the value of 56 percent. Leadership could also explain motivation with the value of 45 percent.

## บทนำ

สถานการณ์ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนามากขึ้น ส่งผลกระทบต่อประชากรโลกรวมทั้งประเทศไทย ทำให้วิถีชีวิตแบบเรียบง่ายเปลี่ยนแปลงไป ค่านิยมในการปฏิบัติตามหลักธรรมทางศาสนาลดน้อยลง ภูมิปัญญาท้องถิ่น ถูกกลืนหายไป ทำให้เกิดปัญหาทางสังคมต่างๆ ที่ทำลายมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีขอบเขตแผ่ขยายออกไปสู่วงกว้าง ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทำให้องค์กรทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ต่างหาวิธีที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง องค์กรในด้านต่างๆ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร (กิริติ ยศยิ่งยง. 2548 : 1)

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สถานศึกษานับได้ว่าเป็นองค์กรบริการอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นองค์กรแรกที่จะต้องจัดการศึกษาในด้านของการสร้างความเป็นเลิศในด้านทักษะความรู้ด้านวิชาการ ทักษะด้านวิชาชีพ ในแง่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในหมวดที่ 1 มาตราที่ 6 (วิจารณ์ พานิช. 2547 : 142) สังคมไทยอยู่ในท่ามกลางสภาวะการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว กระบวนการทางการศึกษา ต้องทำหน้าที่หลัก ทั้งการเป็นผู้นำและการรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น และจะต้องปรับตัวเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Kaiser (2000) ได้สนับสนุนแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร จึงได้ศึกษาค้นคว้าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เด่นชัด ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ และโครงสร้างองค์กร เป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (ศศกร ไชยคำหาญ. 2550 : 6)

จากเหตุผลดังกล่าว จึงเป็นความคาดหวังของผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ ที่ต้องการพัฒนาองค์กร การที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ชัดเจนก่อน ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นพื้นฐาน ในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจ เอกชน โดยสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับการบริหารรูปแบบอื่นๆ ที่มีลักษณะการพัฒนาองค์กรให้เพียบพร้อมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ และบรรลุผลสำเร็จตลอดทั้งองค์กร (ปติ แสนทวีสุข. 2553 : 3)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 บริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 45 แห่ง ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดเล็ก 17 แห่ง โรงเรียนขนาดกลาง 19 แห่ง โรงเรียนขนาดใหญ่ 5 แห่ง และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 4 แห่ง มีวิสัยทัศน์ คือ เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาสู่สากลและเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนภายในปี 2558

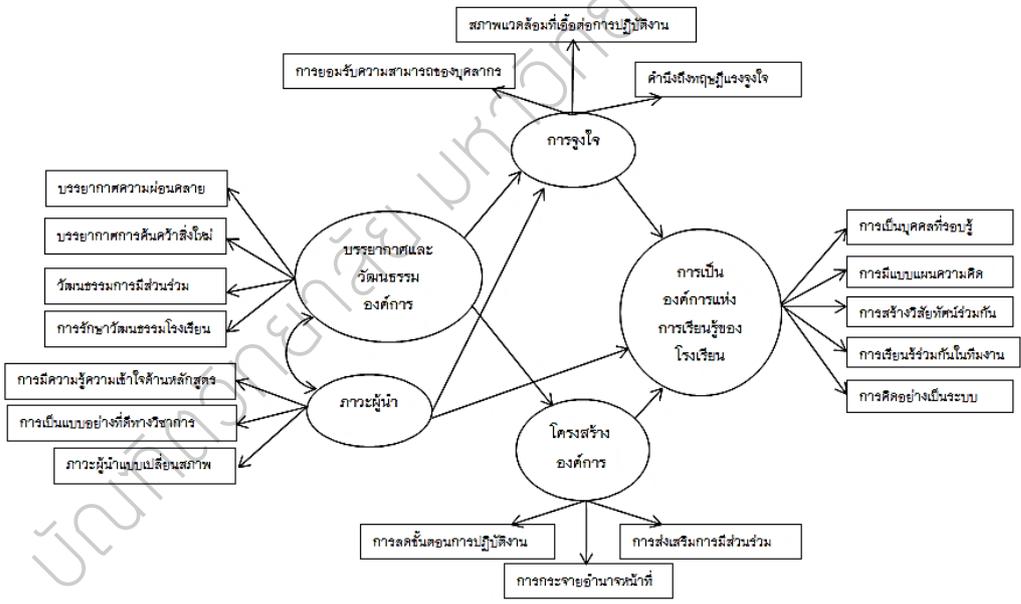
ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 เพื่อนำผลการวิจัยมาปรับปรุงพัฒนาการบริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบต่อไป

**ความมุ่งหมายของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
2. เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
3. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 กับข้อมูลเชิงประจักษ์

**กรอบแนวคิดในการวิจัย**

กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

**วิธีดำเนินการวิจัย**

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำนวน 45 แห่ง ในปีการศึกษา 2557 มีบุคลากรทั้งหมด 2,067 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 360 คน โดยใช้เกณฑ์ 20 : 1 ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 125 คน และครู จำนวน 235 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้สถานภาพเป็นชั้น

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด จำแนกออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับการรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่นำมาศึกษา จำนวน 4 ปัจจัย เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับการรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และ น้อยที่สุด

### วิธีรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

1. ผู้วิจัยขอหนังสือราชการขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นหนังสือนำในการขอความอนุเคราะห์จากผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยส่งและรับแบบสอบถามด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ กรณีที่ไม่ได้รับคืน ผู้วิจัยได้ดำเนินการติดตามโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น โทรศัพท์สอบถาม และติดตามด้วยตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งหมด จำนวน 360 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 สถิติเบื้องต้น ได้แก่ ความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน และค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค

3.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) ดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMSEA)

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน ดังนี้

1.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว คือ บรรยากาศความผ่อนคลาย บรรยากาศการค้นคว้าสิ่งใหม่ วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และการรักษาวัฒนธรรมโรงเรียน 2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ประกอบด้วย การมีความรู้ความเข้าใจด้านหลักสูตร การเป็นแบบอย่างที่ดีทางวิชาการและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

1.2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านการจูงใจ สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ประกอบด้วย การยอมรับความสามารถของบุคลากร สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และคำนึงถึงทฤษฎีแรงจูงใจ

2) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ประกอบด้วย การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจหน้าที่ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วม 3) ด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สามารถวัดได้จาก

ตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันในที่ทำงาน และการคิดอย่างเป็นระบบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบการวัดตัวแปรแฝงทั้ง 5 รูปแบบ โดยใช้โปรแกรมลิสเรล 8.52 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการวัดแต่ละรูปแบบ พบว่า รูปแบบเชิงทฤษฎีทั้งหมดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่า รูปแบบมีความตรงเชิงโครงสร้างมีความถูกต้องเหมาะสมและครอบคลุมในเชิงทฤษฎี

2. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\bar{X} = 67.27$ , p-value = 0.999, df = 109, RMSEA = 0.000 GFI = 0.98, AGFI = 0.97) โดยมีอิทธิพลทางตรง ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยด้านการจูงใจ อิทธิพลทางอ้อม ได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ อิทธิพลรวม ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านการจูงใจ โดยปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ และด้านโครงสร้างองค์การ สามารถร่วมกันอธิบายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนได้ร้อยละ 64 ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ สามารถอธิบายด้านโครงสร้างองค์การ ได้ร้อยละ 56 ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ และด้านภาวะผู้นำ สามารถร่วมกันอธิบายด้านการจูงใจ ได้ร้อยละ 45 ดังตาราง 1 และภาพประกอบ 2

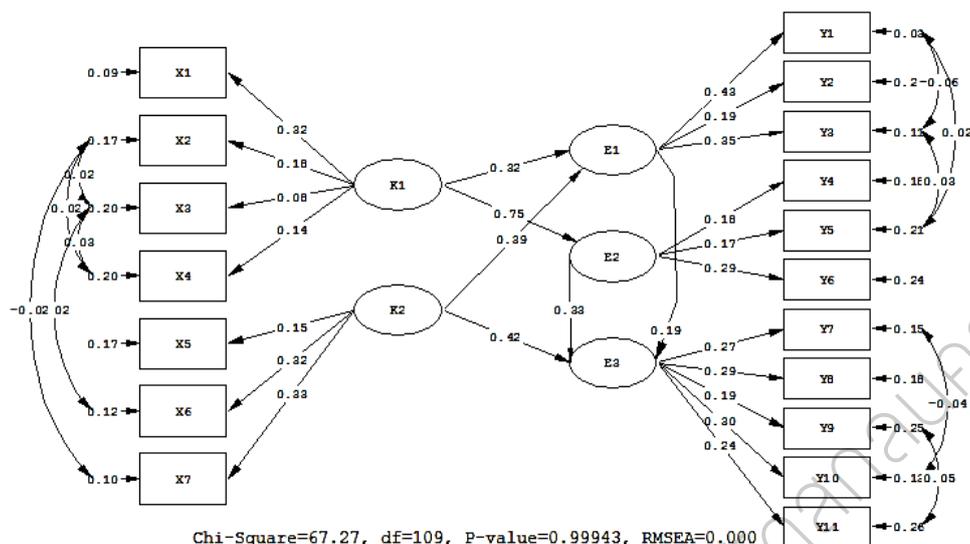
ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์แยกค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรสาเหตุและตัวแปรผล

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรผล								
	E1			E2			E3		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
K1	0.32* (0.16)	-	0.32* (0.16)	0.75** (0.14)	-	0.75** (0.14)	0.30** (0.11)	0.30** (0.11)	-
K2	0.39** (0.15)	-	0.39** (0.15)	-	-	-	0.49** (0.12)	0.07 (0.04)	0.42** (0.12)
E1	-	-	-	-	-	-	0.19* (0.10)	-	0.19* (0.10)
E2	-	-	-	-	-	-	0.33* (0.14)	-	0.33* (0.14)
R <sup>2</sup>	0.45			0.56			0.64		

ค่าสถิติ  $\chi^2 = 67.27$  df = 109 P = .999 GFI = 0.98  
AGFI = 0.97 RMSEA = 0.00

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บคือค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

\*P < .05 \*\* P < .01



ภาพประกอบ 2 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 หลังปรับรูปแบบ

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

- ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย บรรยากาศความผ่อนคลาย บรรยากาศการค้นคว้าสิ่งใหม่ วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และการรักษาวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 41) พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับบรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย ความผ่อนคลาย ความร่วมมือ ไม่แยกเขาแยกเรา ความเอื้ออาทรและจริงใจ ความเป็นสถานศึกษาและหมู่คณะ การกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ การไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน ความรักภาคภูมิใจในโรงเรียน การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ การปกป้องสืบทอดประเพณีสำคัญ และการสร้างวัฒนธรรมร่วม 2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การมีความรู้ความเข้าใจด้านหลักสูตร การเป็นแบบอย่างที่ดีทางวิชาการ และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaiser (2000, อ้างถึงใน สมคิด สร้อยน้ำ, 2547 : 28) ที่ว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การ และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 41) พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย การเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตร กลุ่มต่างๆ การตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุด การตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร การพัฒนาความเป็นมนุษย์ การเป็นตัวแบบเชิงวิชาการ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง การจัดการให้เป็นไปตามแผนการสอน และการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชูเกียรติ บุญเกษม (2550 : 23) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นปัจจัยที่สามารถทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 3) ปัจจัยด้านการจูงใจ ประกอบด้วย การยอมรับความสามารถของบุคลากร สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และคำนึงถึงทฤษฎีแรงจูงใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2545 : 14) กล่าวว่า โรงเรียนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกาย และแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ และ 4) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ

ประกอบด้วย การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจหน้าที่และการส่งเสริมการมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 40) พบว่า โครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ การส่งเสริมการมีส่วนร่วม และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชูเกียรติ บุญกะนันท์ (2550 : 30) พบว่า การจัดโครงสร้างองค์การขององค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมีความยืดหยุ่น บรรยายภาคเปิดเผย มีความเป็นอิสระให้โอกาสซึ่งกันและกัน

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่เป็นตัวแปรสาเหตุมีจำนวน 4 ตัวแปร ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ 2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการจูงใจ 2) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ มีตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 13 ตัวแปร ที่สามารถวัดองค์ประกอบของตัวแปรสาเหตุทั้ง 4 ตัวแปร ดังนี้ 1) บรรยากาศความผ่อนคลาย 2) บรรยากาศการค้นคว้าสิ่งใหม่ 3) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม 4) การรักษาวินัยธรรมโรงเรียน 5) การมีความรู้ความเข้าใจด้านหลักสูตร 6) การเป็นแบบอย่างที่ดีทางวิชาการ 7) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 8) การยอมรับความสามารถของบุคลากร 9) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 10) คำมั่นถึงทฤษฎีแรงจูงใจ 11) การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน 12) การกระจายอำนาจหน้าที่ และ 13) การส่งเสริมการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kaiser (2000 : 46-48) สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 134) ธีรยุทธ จิมอาษา (2550 : 106-107) ศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 220) และชูเกียรติ บุญกะนันท์ (2550 : 59) ตัวแปรผลที่เป็นตัวแปรแฝงภายใน จำนวน 1 ตัวแปร ได้แก่ ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีแบบแผนความคิด 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันในที่ทำงาน และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Karsten, Voncken & Voorthuis (2000 : 154-155)

3. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\bar{X} = 67.27$ ,  $p\text{-value} = 0.999$ ,  $df = 109$ ,  $RMSEA = 0.000$ ,  $GFI = 0.98$ ,  $AGFI = 0.97$ ) เมื่อพิจารณาแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พบว่า

3.1 ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยส่งผ่านปัจจัยด้านการจูงใจ มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.32 นอกจากนี้ยังส่งผ่านปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.75 รวมมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 1.07 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kaiser (2000 : 46-48) สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 134) และชูเกียรติ บุญกะนันท์ (2550 : 108) ที่พบว่าบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสือชัย จันทร์โป๊ะ (2547 : บทคัดย่อ) และชูเกียรติ บุญกะนันท์ (2550 : 108) ที่ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2553 ได้เน้นให้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการมาสู่โรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติด้วยการให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล โดยมุ่งหวังให้ผู้ปฏิบัติได้มีอิสระสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ คาดหวังว่าจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพในโรงเรียน มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจ มีการประสานงาน การกระจายอำนาจในการทำงาน เพื่อให้โรงเรียนมีบรรยากาศในโรงเรียนให้มีความผ่อนคลาย มีการเปิดใจ ไวใจและยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นหมู่คณะ มีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน มีการค้นคว้า ประดิษฐ์คิดค้น ทดลอง และกล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ ตลอดจนมีสภาพแวดล้อมที่ดี มีแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ภายในโรงเรียน มีการส่งเสริมให้ครูและนักเรียนเกิดความรักความภาคภูมิใจในโรงเรียน รวมทั้งมีการปกป้องสืบทอดใน

ประเพณีที่ดั่งงามของโรงเรียน ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนได้

3.2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.42 มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยส่งผ่านปัจจัยด้านการจูงใจ มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.39 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kaiser (2000 : 46-48) สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 145) และชูเกียรติ บุญเกษม (2550 : 112) ที่ได้ศึกษาพบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass & Avolio (1985, อ้างถึงใน ชูเกียรติ บุญเกษม. 2550 : 54) ที่ได้รับบุถึง บทบาทของผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำในโรงเรียนว่า ต้องเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่น เป็นตัวแบบเชิงบทบาทที่เข้มแข็ง อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะพร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และในปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ซึ่งเปรียบเสมือนเข็มทิศในการจัดการศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เพื่อจะได้บริหารหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ ในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อแก้ไขปัญหาและยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น ส่งเสริมให้มีการนิเทศการเรียนการสอน ทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างเป็นกัลยาณมิตร โดยใช้เครื่องมือการนิเทศที่มีคุณภาพตามมาตรฐานและสอดคล้องกับภาระงาน และมีระบบข้อมูลย้อนกลับให้ทราบผลการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

3.3 ปัจจัยด้านการจูงใจ มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.19 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Bernett & O'Brien (1994 : 41-49) Kaiser (2000 : 46-48) และธีรยุทธ จิมอาษา (2550 : 108) ที่ศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการจูงใจมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน การจูงใจถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้อุทิศตนทุ่มเทแรงกายแรงใจ สติปัญญา ความรู้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์ ซึ่งสอดคล้องกับอนิซวัง แก้วจำนง (2552 : 66-68) กล่าวว่า บุคคลมักจะต้องหาโอกาสที่จะคิดสร้างสรรค์ภายในงาน หรือต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ ซึ่งต้องการที่จะบรรลุความสมหวังของตนเองด้วยการใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพอย่างเต็มที่ บุคคลที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการความสมหวังของชีวิต จะแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถของพวกเขา ซึ่งถ้าบุคลากรที่ได้รับการตอบสนองตามความต้องการแล้ว ก็จะเกิดความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมถึงสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 220) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ทั้งนี้ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรเป็นผลสืบเนื่องมาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2553 ซึ่งได้กระจายอำนาจการบริหารไปสู่สถานศึกษา ทำให้โครงสร้างของโรงเรียนปรับเปลี่ยนไปจากเดิม มีโครงสร้างการบริหารที่ลดขั้นตอน สะดวกคล่องตัว มีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบอย่างมีระบบ มีการประสานงานทั้งแนวตั้งและแนวนอน ปรับระเบียบและแนวปฏิบัติ ลดความซ้ำซ้อน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จัดงานให้ตรงความสามารถของบุคลากร รวมทั้งธำรงรักษาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโครงสร้างที่คาดหวังว่าจะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษา

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่ได้สรุปผลและอภิปรายผลมาแล้วนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทุกปีวิจัยมีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ารูปแบบการวิจัยมีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางสำหรับการวางแผนเพื่อพัฒนาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้

1.2 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน ควรส่งเสริมให้มีการสร้างบรรยากาศแห่งความผ่อนคลาย การเปิดใจ ไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกันให้เกิดขึ้นในโรงเรียน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นหมู่คณะ มีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน มีการค้นคว้า ประดิษฐ์คิดค้น ทดลอง และกล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ ตลอดจนมีสภาพแวดล้อมที่ดี มีแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ภายในโรงเรียน มีการส่งเสริมให้ครูและนักเรียนเกิดความรักความภาคภูมิใจในโรงเรียน รวมทั้งมีการปกป้องสืบทอดในประเพณีที่ดั้งเดิมของโรงเรียน อันจะเป็นแรงผลักดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง

1.3 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำในโรงเรียน ต้องเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นเป็นตัวแบบเชิงบทบาทที่เข้มแข็ง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ความเข้าใจการบริหารหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการให้ความสำคัญในการบริหารการเรียนการสอนและการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน

1.4 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการจูงใจ มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารควรนำกลยุทธ์การจูงใจไปใช้ในการบริหารโรงเรียนเพื่อให้เกิดผลสูงสุด โดยการยอมรับความสามารถของบุคลากร จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และคำนึงถึงทฤษฎีแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน ให้มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรม รูปแบบ วิธีการใหม่ๆ ที่หลากหลายอยู่เสมอ เพื่อนำโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

1.5 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการจัดโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นโครงสร้างองค์การที่มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจหน้าที่ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วม เพื่อนำโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดหน่วยงานอื่น เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่เป็นภาพรวม สำหรับใช้เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ควรพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในจังหวัดอื่น ในระดับภาค หรือระดับประเทศ เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาเปรียบเทียบกัน

2.3 ควรมีการวิจัยแบบกรณีศึกษา โดยนำปัจจัยแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมาพัฒนารูปแบบหรือแนวทางสู่การปฏิบัติในโรงเรียน เพื่อสรุปภาพรวมของรูปแบบ และความถูกต้องเหมาะสมของแต่ละปัจจัย

### เอกสารอ้างอิง

- กิริติ ยศยิ่งยง. การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อริยมรรค, 2548.
- ชูเกียรติ บุญเกษมพันธ์. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2550.
- ธีรยุทธ จิมอาษา. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เลข : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2550.
- ปติ แสหนวีสุช. แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2553.
- ลือชัย จันทร์เป็. รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2546.
- วิจารณ์ พานิช. สถานศึกษากับการจัดการความรู้เพื่อสังคม. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2547.
- วิโรจน์ สารรัตน์. การบริหาร: หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, 2545.
- ศศกร ไชยคำหาญ. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ศศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.
- สมคิด สร้อยน้ำ. การพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547.
- อนิชาวีง แก้วจำนงค์. หลักการจัดการ. สงขลา : นำศิลป์โฆษณา, 2552.
- Bernett, J.K., & O' Brien, M.J. The Building Block of the Learning Organization. New York : McGraw-Hill, 1994.
- Kaiser, S.M. Mapping the learning organization : exploring a model of organizational learning. Ph.D. dissertation. Louisiana State University : U.S.A., 2000.
- Karsten, S, Vocken, E. & Voorthuis, M. "Dutch primary school and the concept of the learning organization," The Learning Organization. 7(2), 144 – 155.

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร