

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ และการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ตอนบน

สุธรรม สิกขารักษ์¹ อำนวย ทองโปร่ง²จิรวัดน์ นิเจนตร³ กิตติพงษ์ สุมิพันธ์⁴

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ และการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ตอนบน โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตภาคใต้ตอนบน จำนวน 570 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และค่าไค-สแควร์

ผลการวิจัย พบว่า ทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี โดยตัวแบบเชิงสาเหตุที่ทดสอบมีค่าดัชนีความกลมกลืน คือ CFI, GFI, Relative-fit, และ RMSEA คือ .998, .969, 1.146 และ 0.016 ตามลำดับ ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และองค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับสูง

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์การ; ภาวะผู้นำ; การจัดการความรู้; องค์การแห่งการเรียนรู้; สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

การอ้างอิง:

สุธรรม สิกขารักษ์, อำนวย ทองโปร่ง, จิรวัดน์ นิเจนตร และกิตติพงษ์ สุมิพันธ์. (2563). การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ และการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ตอนบน. *วารสารดุซุญบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 10(2), 531-544.

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

2086 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240, ประเทศไทย

อีเมล phuket2008@gmail.com

² คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

³ สำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

⁴ สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ

The Causal Relationship Analysis of Organizational Culture, Leadership and Knowledge Management Affecting the Learning Organization in Basic Education Schools in the Upper Southern Region of Thailand

Sutham Sikkhajarn¹ Amnouy Thongprong²

Chirawat Nijaneat³ Kittipong Sumipan⁴

Abstract

This research aimed to study the factor of organizational culture, leadership, knowledge management and learning organization to develop the causal relationship model of organizational culture, leadership and knowledge management affecting the learning organization in Basic Education Schools in the upper southern region of Thailand. This quantitative research has the sample size which consisted of 570 schools in Basic Education Schools in the upper southern region of Thailand. The instruments for data collection were 5-level rating scale questionnaire. The statistic for data analysis was the average, correlational coefficients and Chi-square.

Research results were as follows: the average score of all factors was at a high level of perception while the fit index of our hypothesis model, CFI, GFI, Relative-fit and RMSEA were .998, .969, 1.146 and 0.016 respectively. The interesting finding showed the high level of the leadership factor directly affected to the organizational culture factor and the learning organization factor was direct influence from the organizational culture.

Keywords: Organizational Culture; Leadership; Knowledge Management; Learning Organization; Basic Education Schools

Type of Article: Research Article

Cite this article as:

Sikkhajarn, S., Thongprong, A., Nijaneat, C., & Sumipan, K. (2020). The causal relationship analysis of organizational culture, leadership and knowledge management affecting the learning organization in Basic Education Schools in the Upper Southern Region of Thailand. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 10(2), 531-544.

¹ Doctor of Philosophy Program in Social Sciences, Ramkhamhaeng University
2086 Ramkhamhaeng Road, Hau Mark, Bangkok, Bangkok 10240, Thailand
Email: phuket2008@gmail.com

² Faculty of Education, Ramkhamhaeng University

³ Graduate School, Phuket Rajabhat University

⁴ National Research council of Thailand

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับบุคคลจนถึงระดับองค์กร โดยส่งเสริมและยกระดับการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรม เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ให้จัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ โรงเรียนเป็นองค์การด้านการศึกษามีหน้าที่พัฒนาเยาวชน เป้าหมายสำคัญคือการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ของนักเรียน โรงเรียนจึงควรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์การอื่นๆ ในยุคปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Hoy & Miskel, 2001) องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมองโรงเรียนเป็นระบบองค์การ (organization system) ทุกๆ ส่วนต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน (Razik & Swanson, 2001) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ต้องกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ แล้วจะส่งผลให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ด้วย

Senge (2006) เป็นผู้ริเริ่มในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้กล่าวถึงวินัย 5 ประการของคนในองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าประกอบด้วย ความรอบรู้เฉพาะตัว รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม และการคิดเชิงระบบ และ Marquardt (2002) เสนอให้ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เร็วขึ้น ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญที่มีการกล่าวถึงและผลการวิจัยยืนยันคือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยในลำดับต้นๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการ

เรียนรู้ (Rungkeaw, 2013; Udom, 2017; Nukool, 2017)

Bass and Avolio (2006) นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำได้หลายรูปแบบ สอดคล้องกับแนวคิดการสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การตามแนวคิดของ Bennis and Nanus (1985) ที่ให้ผู้นำพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ แก่สมาชิกในองค์การ ส่วนวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผน ระเบียบปฏิบัติ ค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์การ เป็นสิ่งที่ใช้เวลานานในการสั่งสม วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่หล่อหลอมให้สมาชิกทุกคนมีคุณลักษณะที่เหมือนกัน ให้ง่ายต่อการนำพาองค์การไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำองค์การสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (French & Zawacki, 2005) และการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่นำเอาความรู้ที่สะสมมาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เร็วและเหมาะสมมากขึ้น และเป็นเครื่องมือที่หลากหลายองค์การนำมาใช้เพื่อการพัฒนาองค์การ (Marquardt, 1996; Probst, Raub & Romhardt, 2000)

การจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ที่มีบริบทต่างจากภูมิภาคอื่นของประเทศ มีวัฒนธรรมและวิถีชีวิตที่หลากหลายทั้งในด้านความเชื่อทางศาสนา (Ministry of Culture, 2016) ในการพัฒนาพื้นที่ที่ต้องมีการแบ่งเป็นภูมิภาคย่อยตามยุทธศาสตร์ เป็นภาคใต้ตอนบนและตอนล่าง ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงต้องคำนึงถึงความลงตัวและสอดคล้องกับอัตลักษณ์ดังกล่าว (Chaiwong, 2017) งานวิจัยนี้เห็นว่ามีคามจำเป็นที่เราจะต้องศึกษาบริบทหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาตามพื้นที่ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทและปัจจัยต่างๆ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ตอนบน
2. เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ และการจัดการความรู้ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ตอนบน
3. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ และการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ตอนบน

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตการวิจัยมีดังนี้คือ ขอบเขตด้านประชากร โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ตอนบน ในเขต 7 จังหวัด ได้แก่ ชุมพร ระนอง สุราษฎร์ธานี พังงา ภูเก็ต กระบี่ และ นครศรีธรรมราช จำนวน 2,129 โรงเรียน ขอบเขตด้านเนื้อหา คือ (1) ตัวแปรสาเหตุ ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์การ วัดจากตัวแปรสังเกตได้จำนวน 8 ตัวแปร ด้านภาวะผู้นำ วัดจากตัวแปรสังเกตได้จำนวน 5 ตัวแปร และด้านการจัดการความรู้ วัดจากตัวแปรสังเกตได้จำนวน 5 ตัวแปร และ (2) ตัวแปรผล ได้แก่ ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ วัดจากตัวแปรสังเกตได้จำนวน 6 ตัวแปร ขอบเขตระยะเวลา เก็บข้อมูลในช่วงปี พ.ศ. 2560

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดขั้นตอนการพัฒนาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ และการจัดการความรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ตอนบนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากขึ้น
2. ใช้เป็นรูปแบบในการพัฒนาสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐานในภาคใต้ตอนบนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากขึ้น

3. ใช้เป็นแนวทางจัดลำดับการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ตอนบน โดยพิจารณาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยได้เหมาะสมมากขึ้น

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Senge (2006) กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การซึ่งบุคลากรในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่ทุกคนต้องการอย่างแท้จริง และได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อแนะนำและสนับสนุนแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การในรูปแบบต่างๆ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบคือ (1) ความรอบรู้เฉพาะตัว (personal mastery) (2) รูปแบบวิธีการคิด (mental models) (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (building shared vision) (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และ (5) การคิดเชิงระบบ (systems thinking) ได้รับความสนใจจากองค์กรต่างๆ และได้้นำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไปปรับใช้ในการบริหารองค์กรอย่างแพร่หลาย และ Marquardt (2002) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วยระบบย่อยๆ ที่สำคัญ 5 ระบบ คือ (1) การเรียนรู้ (learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การ (2) องค์กร (organization) มุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์การ (organization

transformation) (3) บุคคล (people) เป็นการเสริมอำนาจบุคคล (people empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กร รวมถึงลูกค้าและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน (4) ความรู้ (knowledge) เป็นการจัดการความรู้ (knowledge management) ให้เกิดขึ้นในองค์กร และ (5) เทคโนโลยี (technology) เป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กร (technology application)

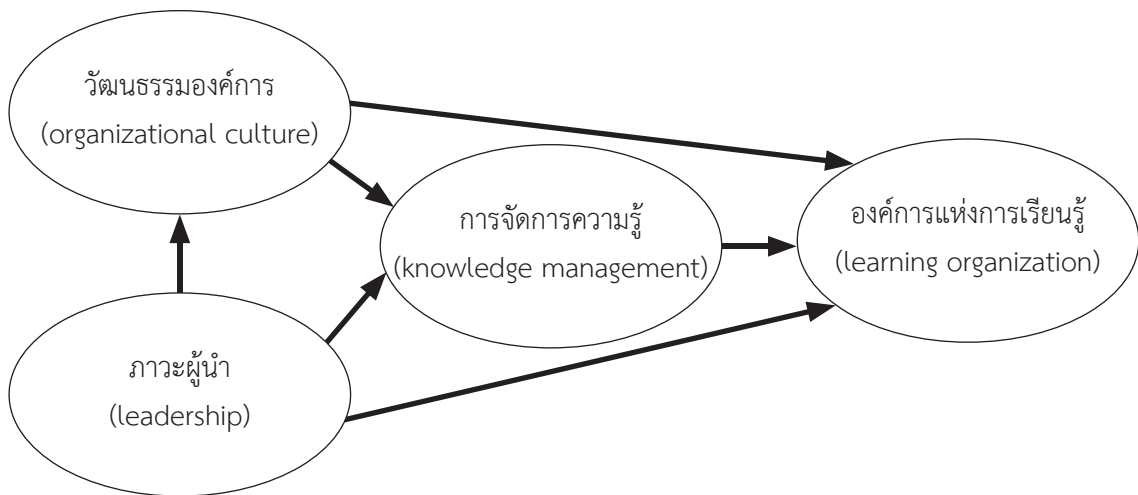
จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยต่างๆ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีมากมายหลายปัจจัย เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยลำดับแรกๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Rungkeaw, 2013; Udom, 2017; Nukool, 2017) นอกจากนี้ ยังพบว่า ภาวะผู้นำยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ (Kiatkunphong, 2016; Tawonchat, 2012) และวัฒนธรรมองค์กรยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้อีกด้วย (Dara-ruang, 2016; Na Nakorn, 2019) ในที่นี้จะกล่าวถึงปัจจัยหลักๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 ปัจจัยคือ วัฒนธรรมขององค์กร ภาวะผู้นำ และการจัดการความรู้

วัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบแผน ระเบียบปฏิบัติ ค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมของคนในองค์กร เป็นสิ่งที่สั่งสมมายาวนาน เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรได้เรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กันและปรับเปลี่ยนได้ เพื่อนำองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีตัวบ่งชี้ 8 ประการ คือ (1) เป้าหมายขององค์กร (goal) (2) การเสริมพลัง (empowerment) (3) การตัดสินใจร่วมกัน (decision making) (4) ความซื่อสัตย์ (honesty) (5) ความเอื้ออาทรต่อกันภายในองค์กร (caring) (6) ความเป็นเอกภาพขององค์กร (unity) (7) การยอมรับผู้อื่น (recognition) และ (8) การสื่อสาร (communication) (French & Zawacki, 2005)

ภาวะผู้นำ แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (2006) เป็นแนวคิดที่สามารถปรับใช้ภาวะผู้นำได้หลายรูปแบบ และเมื่อนำเอาแนวคิดด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรตามแนวคิดของ Bennis and Nanus (1985) มารวมเข้าด้วยกัน เนื่องจากผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ใหม่ให้แก่สมาชิกขององค์กร ในการเรียนรู้และพัฒนาในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ของสมาชิกอื่นๆ ในองค์กร จะส่งผลดีต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ จึงได้องค์ประกอบ ดังนี้ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (charisma leadership) (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) (3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) และ (5) การสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (facilitating organizational)

การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือที่สำคัญจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รวดเร็วและสำเร็จ กระบวนการของการจัดการความรู้ (knowledge management) มี 5 ขั้นตอน คือ (1) การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) เป็นกระบวนการที่นำมาปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ (2) การสร้างความรู้ (knowledge creation) เป็นกระบวนการที่บุคคล ทีมงาน และองค์กรได้สร้างความรู้ขึ้นมาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน (3) การจัดระบบความรู้ (knowledge organization) เป็นกระบวนการที่นำความรู้มาจัดเก็บเป็นระบบ (4) การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (knowledge transfer and utilization) เป็นกระบวนการเพื่อกระจายและแลกเปลี่ยนความรู้ และ (5) การประเมินความรู้ (knowledge evaluation) เป็นกระบวนการศึกษาผลการนำความรู้ไปใช้ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น (Probst et al., 2000)

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

สมมุติฐานการวิจัย

สมมุติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สมมุติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ

สมมุติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้

สมมุติฐานที่ 4 วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สมมุติฐานที่ 5 วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้

สมมุติฐานที่ 6 การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สมมุติฐานที่ 7 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ผ่านวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ตอนบน ในเขต 7 จังหวัด ได้แก่ ชุมพร ระนอง สุราษฎร์ธานี พังงา ภูเก็ต กระบี่ และ นครศรีธรรมราช จำนวน 2,129 โรงเรียน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ใช้เกณฑ์การพิจารณา 10:1 ต่อตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัว ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 570 โรงเรียน การสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนกับจำนวนประชากรในแต่ละชั้น (proportional stratified sampling) ประกอบด้วย ระดับประถม มัธยมต้น และมัธยมปลาย สุ่มเลือกผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละโรงเรียนที่เป็นตัวอย่างโรงเรียนละ 6 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียน จำนวน 1 คน และข้าราชการครูที่ทำหน้าที่ผู้สอนจำนวน 5 คน และรวมคะแนนทั้งหมดแล้วหาค่าเฉลี่ยของแต่ละโรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยที่ผ่านมา ประยุกต์ในการสร้างแบบสอบถาม แบ่งเป็น 5 ตอนคือ (1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (4) ด้านภาวะผู้นำ และ (5) ด้านการจัดการความรู้ โดยใช้มาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) 5 ตัวเลือก ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การวิจัยและวัดผล จำนวน 5 ท่าน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) มีค่าในระดับ 0.7

วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์อภิมูล เลือกใช้การวิเคราะห์ด้วย path analysis โดยใช้โปรแกรม LISREL

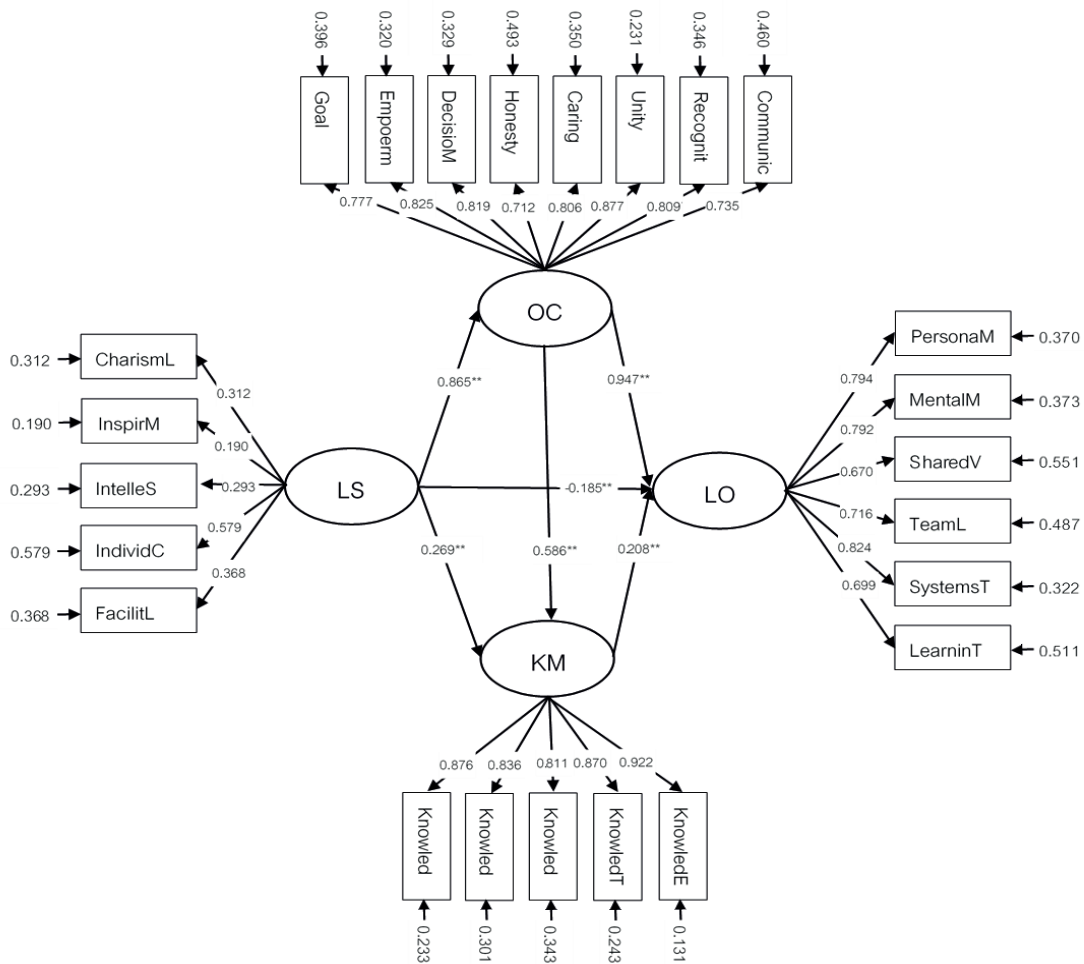
ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยของวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ และการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ตอนบน พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.20$, $SD = 0.30$) หากพิจารณาเป็นรายข้อเป้าหมายองค์กร

มีค่าอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.33$, $SD = 0.36$) ด้านภาวะผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.29$, $SD = 0.35$) หากพิจารณาเป็นรายข้อการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.34$, $SD = 0.42$) ด้านการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.33$) หากพิจารณาเป็นรายข้อการประเมินความรู้มีค่าอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.00$, $SD = 0.37$) และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.18$, $SD = 0.28$) และ

หากพิจารณาเป็นรายข้อการมีวิสัยทัศน์รวมมีค่าอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.22$, $SD = 0.37$) เช่นกัน

2. ผลการพัฒนาแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ และการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ตอนบน ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องโมเดลความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุพบว่าค่าสถิติ ที่ได้มี ความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้ คือไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 220.86 ค่า p-value มีค่าเท่ากับ 0.075 ท็องศาอิสระมีค่าเท่ากับ 276 $\chi^2/df = 1.146$ ค่า CFI มีค่าเท่ากับ 0.998 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.016 สรุปได้ว่า โมเดลการวิจัยมีความสอดคล้อง กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=220.86, df=192, p -value=0.075; $\chi^2/df=1.146$; RMSEA=0.016, GFI=0.969, CFI= 0.998, AGFI=0.951

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (t-value $\geq$ 2.576)

ภาพ 2 สัมประสิทธิ์เส้นทางอิทธิพล Standardized Coefficient

3. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ และการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ตอนบน พบว่า ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์การได้รับอิทธิพลทางตรงจากด้านภาวะผู้นำ มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.865

ซึ่งอยู่ในระดับสูงและด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ ด้านภาวะผู้นำ มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.185 อยู่ในระดับต่ำ ด้านการจัดการความรู้ มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.208 อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ และด้านวัฒนธรรมองค์การมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.947 อยู่ในระดับสูง

ตาราง 3

ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรแฝงในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ และการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ตอนบน

ตัวแปรแฝง	Leadership			Organizational Culture			Knowledge Management		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
Organizational Culture	0.865**	-	0.865**	-	-	-	-	-	-
Knowledge Management	0.776**	0.507**	0.269**	0.586**	-	0.586**	-	-	-
Learning Organization	0.796**	0.981**		1.069**	0.122**	0.947**	0.208**	-	0.208**

Chi-Square=220.86, df=192, p-value=0.075; $\chi^2/df=1.146$; RMSEA=0.016, GFI=0.969, CFI= 0.998, AGFI=0.951

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (t-value $\geq$ 2.576)

การอภิปรายผล

ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลการวิจัยตามข้อค้นพบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดีทุกปัจจัย และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับดี

1.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้เนื่องจากบุคลากรมีความเป็นตัวของตัวเอง สนใจและใฝ่หาเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในการพัฒนาศักยภาพตนเอง มีวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายร่วมกัน ทุกฝ่ายมุ่งปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งร่วมกันไว้ใช้การทำงานร่วมกันเป็นทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ พร้อมทั้งการสร้างเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ สอดคล้องกับ Senge (2006) และ Marquardt (2002) ที่กล่าวว่าทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าต่อองค์กร ต้องเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ทั้งที่เป็นระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนองค์กร การเสริมอำนาจบุคคล การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกัน และการปรับใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาองค์กร

1.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากผู้บริหารเน้นการสร้างค่านิยมในองค์กร มุ่งเน้นเป้าหมายเป็นหลัก ให้อำนาจในการตัดสินใจ ส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการพัฒนาตนเอง ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ใช้ข้อมูลสารสนเทศและประสบการณ์เป็นส่วนประกอบ เห็นความสำคัญและเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์สุจริต ความไว้วางใจและจริงใจต่อผู้ร่วมงาน การทำงานแบบเปิดเผยและส่งเสริมหลักคุณธรรมจริยธรรม มีความผูกพันต่อบุคคลในครอบครัว สอดคล้องกับ Armstrong (2006) ที่กล่าวว่า เป็นลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวม ซึ่งผู้นำในองค์กรเป็นผู้สร้างขึ้นเป็นมาตรฐานโดยสมาชิกทุกคนยึดถือปฏิบัติให้เป็นค่านิยม บรรทัดฐาน และมีทัศนคติที่ดี

1.3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เนื่องจากผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายในการทำงานชัดเจน ตั้งใจทำงานให้สำเร็จ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี กระบวนการทำงานเป็นที่ยอมรับ เชื่อมั่นและศรัทธา ส่งเสริมให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรจัดการกับอุปสรรคอย่างมีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

หน้าที่ผู้นำต้องคอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและการให้ความร่วมมือของกลุ่ม ผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การแสดงออกในวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม

1.4 ด้านการจัดการความรู้ เนื่องจากสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรค้นหาและรวบรวมความรู้จากบุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญทั้งจากภายในและภายนอก ใช้การสอนงานโดยหัวหน้างานหรือผู้มีความชำนาญ จัดทำฐานข้อมูลแหล่งค้นคว้าความรู้ การปรับปรุงและใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันกับภายนอก ส่งเสริมให้นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองและการทำงาน สอดคล้องกับ (Marquardt, 1996) ที่กล่าวว่า เป็นการร่วมมือและการใช้ทรัพยากรความรู้ร่วมกัน ความรู้หาได้จากภายในและภายนอกองค์การ การจัดเก็บความรู้เพื่อให้การนำความรู้กลับมาใช้ใหม่จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์หรือระบบเทคโนโลยีเครือข่าย

2. การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ และการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ตอนบน โมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 93.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nukool (2017) ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถอธิบายความ

ผันแปรขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมได้ร้อยละ 84.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สรุปได้ว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ และการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ตอนบน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ตอนบนได้

3. อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ และการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ตอนบน มีดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารมีคุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การ ผู้บริหารซึ่งบริหารงานตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ได้มอบหมายงานให้แก่บุคลากรครูเป็นจำนวนมาก ในขณะที่ภาระการสอนของครูก็มีมากอยู่แล้วจนไม่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของครูได้สมบูรณ์ ในขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ความพยายามขับเคลื่อนนโยบายให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามหน้าที่ของผู้นำขององค์กรในการที่กระตุ้นเร่งเร้า โน้มน้าว และใช้อิทธิพลต่อบุคลากรครูเพื่อให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Daff, 1999; Owens, 2001)

3.2 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารให้ความสนใจในวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างมาก โดยการส่งเสริมให้โรงเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นวัฒนธรรมและประเพณีในท้องถิ่น ครูส่วนใหญ่เป็นบุคคลในพื้นที่ที่มีความใกล้ชิดสนิทกัน มีกิจกรรมร่วมกันทั้งครูและคนในชุมชนบ่อยๆ ส่งผลให้ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รักใคร่ผูกพันเสมือนญาติ เป็นการหลอมรวมจิตใจให้เป็นหนึ่งเดียว Furnham and Gunter (as cited in Armstrong, 2006);

Saopayon (2004) และ Keawying (2007) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการบริหารและประสิทธิภาพขององค์การ เป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้การบริหารงานองค์การบรรลุความสำเร็จ เป็นกาวประสานทางสังคม และทำให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ช่วยให้เกิดความร่วมมืออย่างแท้จริง

3.3 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้ ช่องทางแสวงหาความรู้ของบุคลากรครุมีมากขึ้น ค้นคว้าหาความรู้ได้ตลอดเวลา เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเข้าถึงได้ไม่จำกัด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและนอกโรงเรียน บุคลากรครูสามารถพัฒนาตนเองและการเรียนการสอนได้ด้วย Klinngam (2008) ความสำคัญของตัวบุคคลในการแสวงหาความรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง และนำมาเข้ากระบวนการในการจัดการความรู้ เพื่อใช้ความรู้เหล่านั้นมาใช้ในการพัฒนางานและพัฒนางานองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ของ Marquardt (1996)

3.4 วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมในการทำงานจะช่วยเหลือกันและกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน ครูมีภาระงานมากทั้งงานหลักในการสอน งานตรวจสอบคุณภาพ และงานด้านธุรการอื่นๆ ทำให้ครูต้องมีปฏิสัมพันธ์กันทั้งโรงเรียน ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์ทางวัฒนธรรมเพื่อประยุกต์เข้ากับการทำงาน จะช่วยให้การบริหารงานในโรงเรียนประสบความสำเร็จได้โดยง่าย Marquardt and Reynolds (1994) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การรวมเอาค่านิยมและเจตคติของทุกๆ คนในองค์การ การเรียนรู้ร่วมกัน (corporate learning culture) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าสมาชิกต้องมิมีเสียใจรู้ ศึกษาค้นคว้า เผยแพร่และสร้างนิสัยการเรียนรู้จากการทำงาน

3.5 วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้ วัฒนธรรมในการอ่านของสังคมไทยเปลี่ยนไป จากที่เข้าห้องสมุดกลับมาพึ่งพาออนไลน์

มากขึ้น การออนไลน์เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ไปแล้ว เทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้ต้นทุนและเวลาลดลง การอ่านจะกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ การใช้เทคโนโลยีเป็นทางเลือกช่วยลดเวลาค้นคว้า และระบบเครือข่ายสนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) และ Chantarasombat (2007) ที่กล่าวถึงการนำความรู้ไปใช้งานในการพัฒนาองค์กร ต้องเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก อาศัยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเครือข่ายทุกกระบวนการในการจัดการความรู้ต้องใช้ทั้งสิ้น

3.6 การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการจัดการความรู้บุคลากรแสวงหาความรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีที่ตนมีอยู่ เมื่อต้องการรู้เรื่องใดๆ ก็เข้าใช้งาน อาจจะไม่มีการรวบรวมข้อมูล หรือขาดความชำนาญในการใช้เทคโนโลยี ข้อจำกัดดังกล่าวทำให้การจัดการความรู้ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ Wijarn (2006) และ Keawpairee (2008) กล่าวว่า ความสามารถขององค์กรและศักยภาพของบุคลากร และความพร้อมขององค์การในการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสนับสนุน และการแสวงหาความรู้อาจเป็นความรู้ส่วนบุคคลมากกว่าการแสวงหาความรู้เป็นทีม จึงทำให้ความรู้กระจายทั่วไปในองค์กร

3.7 ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผ่านวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ ผู้บริหารมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องกับทุกเรื่องราวในโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องรับรู้และอำนวยความสะดวกการทำงานของบุคลากรเพื่อให้ภารกิจต่างๆ บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ Daff (1999) ที่ว่าภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่สามารถกระตุ้นและใช้อิทธิพลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุด

มุ่งหมายร่วมกันขององค์กร ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ จะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ สำนึกในความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมาย คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม และองค์กร (Bass, 1985)

ข้อเสนอแนะ

1. ตัวแปรด้านภาวะผู้นำได้ส่งผลต่อตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับสูง ดังนั้นการบริหารงานสถานศึกษาของฝ่ายบริหารควรจะเชื่อมโยงกับวัฒนธรรม ประเพณีต่างๆ ที่มีอยู่ในสถานศึกษาหรือท้องถิ่น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อกัน ความรักใคร่กลมเกลียว มีความเอื้ออาทร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะก่อให้เกิดความร่วมมือเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการผลักดันงานต่างๆ ของสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ต้องมีหลักสูตรการบริหารที่มีการพัฒนาให้ทันต่อเหตุการณ์ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

3. ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กรได้ส่งผลทางตรงต่อตัวแปรด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง ดังนั้นการบริหารงานสถานศึกษาของฝ่ายบริหาร ควรจะส่งเสริมการปฏิบัติตามประเพณีไทยให้เกิดขึ้นทั้งสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์สมาชิกกลุ่มเดียวกัน ควรจะส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรครูให้ทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ มีการเปลี่ยนแปลงหมุนเวียนคนในทีมให้เกิดการเรียนรู้การทำงานร่วมกัน เพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

4. ตัวแปรด้านการจัดการความรู้ได้ส่งผลทางตรงต่อตัวแปรด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ซึ่งบ่งชี้ว่าการจัดการความรู้ที่เป็นอยู่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ ดังนั้นฝ่ายบริหารสถานศึกษาควรจะส่งเสริมในการเรียนรู้ของบุคลากรครูตามหลักของการจัดการความรู้ให้มากขึ้น ควรจะกำหนดเป็นนโยบายของโรงเรียนเพื่อให้ทุกคนได้ยึดเป็นแนวทางเดียวกัน

References

- Armstrong, M. (2006). *Performance management: Key strategies and practical guidelines* (3rd ed.). London: Kogan Page.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance*. The Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (2006). *Multifactor leadership questionnaire: Sampler set, manual, forms, and scoring key* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper and Row.
- Chaiwong, S. (2017). *20 years southern border education plan*. Retrieved from http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=48087&Key=news_Surachet [In Thai]
- Chantarasombat, C. (2007). *Developing a knowledge management model for self-reliant communities*. Mahasarakham University. [In Thai]
- Daff, R. L. (1999). *Leadership theory and practice*. Tax Dryden.
- Dararuang, K. (2016). Perceptions of individual – Level of organizational culture and knowledge management influencing on innovations within KTIS Group. *Journal of the Association of Researchers*, 21(2), 58-68. [In Thai]
- French, W. L., Bell, C. H., & Zawacki, R. A. (2005). *Organization development and transformation: Managing effective change*. Mc-Graw Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice*. McGraw-Hill.
- Keawpairee, W. (2008). *Human resource development in organizations*. Dhonburi Rajabhat University. [In Thai]
- Keawying, K. (2007). *Human resource management* (5th ed.). Se-education. [In Thai]
- Kiatkunphon, O. (2016). Relationships among constructive organizational cultures, transformational leadership, and knowledge management in community hospital, Suratthani Province. *Journal of The Police Nurses*, 8(2), 129-137. [In Thai]
- Klingam, S. (2008). *Developing a knowledge management model for Rajabhat Universities*. Ramkhamhaeng University. [In Thai]
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. McGraw-Hill.
- Marquardt, M., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. Irwin.
- Ministry of Culture. (2016). *Culture: Way of life and wisdom*. Rungsilp. [In Thai]

- Na Nakorn, S. (2019). *The comparative study of knowledge management styles and organizational culture of private organizations*. Suan Sunandha Rajabhat University, Faculty of Business Administration. [In Thai]
- Nukool, W. (2017). Leadership, knowledge management, and organizational culture affecting learning organization of basic educational school in Pichit Primary Educational Service Area Office. *Humanities and Social Sciences Journal of Graduate School, Pibulsongkram Rajabhat University*, 11(1), 202-216. [In Thai]
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success*. John Willey & Sons.
- Razik, T. A., & Swanson, A. D. (2001). *Fundamental concepts of educational leadership* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Rungkeaw, P. (2013). *The development of learning organization model of Bunditpatanasilpa Institute Ministry of Culture*. Retrieved from <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/tgt/article/download/10568/9567> [In Thai]
- Saopayon, S. (2004). *Educational management principles: Theory and practice*. Book Point. [In Thai]
- Senge, P. M. (2006). *The fifth disciplines: The art and practice of learning organization* (2nd ed.). Century Business.
- Tawonchat, A. (2012). Factors affecting the knowledge management of personnel in Nakhon Sawan Rajabhat University. *Nakhon Sawan Rajabhat University, Graduate Studies Journal*, 7(20), 123-136. [In Thai]
- Udom, J. (2017). Learning organization strategy development: Rajabhat University, Rattanakosin Group. *Journal of Pacific Institute of Management Science*, 3(2), 204-212. [In Thai]
- Wijarn, B. (2006). *Knowledge management to practical intelligence*. Expernetbooks. [In Thai]