

การบริหารวินัยองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของสถาบันการศึกษาภาครัฐในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย

The organizational discipline management affecting the knowledge  
management in order to be a learning organization of government education  
institutions in the western region of Thailand

ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ\*

Piyanart Boonmepipit\*

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง\*

Muban Chombueng Rajabhat University\*

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การบริหารวินัยองค์กรของสถาบันการศึกษาภาครัฐ 2) การจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาภาครัฐ และ 3) การบริหารวินัยองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาภาครัฐในเขตพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเป็นสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ระดับอาชีวศึกษาและระดับอุดมศึกษา จำนวน 286 แห่ง ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและครูหรืออาจารย์ แห่งละ 2 คน รวม 572 คน เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามที่มีความความตรงรายข้อระหว่าง .60-1.0 และมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .839 สถิติที่ใช้ประกอบด้วยค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1) การบริหารวินัยองค์กร ของสถาบันการศึกษาภาครัฐในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทยสรุปได้ว่าการบริหารวินัยองค์กร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ วินัยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน วินัยประการที่ 2 แผนแบบความคิด วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ของทีม วินัยประการที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม และวินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบตามลำดับ

2. การจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาภาครัฐในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย พบว่า การจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาภาครัฐในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารความรู้ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านการเรียนรู้และด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ตามลำดับ

3. การบริหารวินัยองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาภาครัฐในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย โดยภาพรวมที่ได้รับเลือกเข้าสมการตามลำดับ คือ การบริหารวินัยองค์กร วินัยประการที่ 2 แผนแบบความคิด วินัยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ วินัยประการที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ของทีม โดยมีค่าประสิทธิภาพในการทำนาย ได้ร้อยละ 52.70

**คำสำคัญ:** การบริหารวินัยองค์กร, การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้

## Abstract

The purposes of this research were to study. 1) The organizational discipline management in the government education institution. 2) The knowledge management in order to be a learning organization in the government education institution. 3) The organizational discipline management affecting the knowledge management in order to be a learning organization of government education institutions in the western region of Thailand. The samples were education institutions in Primary schools, Secondary school, Vocational college and University and respondent composed were 286 managers 286 and teachers from education institution. The research instrument was a questionnaire. It has validity between 0.60-1.0 and reliability has .839. The statistics used for analysis were frequencies percentage, mean, standard deviation, stepwise multiple regression analysis.

The research findings were as follows:

1. The organizational discipline management in the government education institution were overall at a high level. The classification were finding that: Discipline number 1: personal mastery, Discipline number 2: Mental Models, Discipline number 4: Team Learning, Discipline number 3: Shared Vision, Discipline number 5: Systematic Thinking

2. The knowledge management in the government education institution were overall at a high level. The classification were finding that: knowledge management, knowledge exchange, knowledge learning and creating and seeking knowledge.

3. The affecting analysis were that: The organizational discipline management were the total Discipline management, Discipline number 2: mental models, Discipline number 1: personal mastery, Discipline number 5: systematic thinking, Discipline number 3: shared vision and Discipline number 4: team learning, There were affecting to the knowledge management in order to be a learning organization of government education institutions in the western region of Thailand. The prediction efficiency was 52.70 percent.

**Keyword:** Discipline management, Knowledge management, Learning organization.

## บทนำ

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 เน้นการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการยอมรับของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง อันจะส่งผลให้การขับเคลื่อนแผนการศึกษาแห่งชาติ ไปสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จ (สำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ, 2560: ก) ซึ่งการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ในการมุ่งสร้างการรับรู้ความเข้าใจ การยอมรับ และเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศ ทั้งด้านความก้าวหน้าของวิชาการที่ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และโลก การติดตามประเมินผลการศึกษา คุณภาพการศึกษา ประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการสถานศึกษา ปัญหาและความท้าทายของระบบการศึกษา นำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษา

บทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินงานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา การขับเคลื่อนแผนการศึกษาแห่งชาติสู่การปฏิบัติ จึงมีความสำคัญและควรที่ผู้บริหารจะต้องตระหนัก และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ซึ่ง เซงเก (Peter Senge, 1990: 55) ได้กล่าวว่า "Learning Organization" คือการที่คนในองค์กรขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายขององค์กร เป็นการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในองค์กร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์ที่สำคัญ คือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนา สร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) ให้องค์กรทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคไทยแลนด์ 4.0 เพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เกิดการพัฒนาองค์กรที่รวดเร็ว องค์กรก็จะสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกได้ดี จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาจะต้องมีการปรับตัวและมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long learning) ซึ่งการเรียนรู้มีความสำคัญในการบริหารบุคคลว่า เป็นสิ่งสำคัญที่เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การจัดการความรู้และการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทันและการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการที่หลากหลาย ซึ่งแนวคิดใหม่ของการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบัน (Learning organization) ซึ่งลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ซึ่ง วันชัย สุขตาม (2559: 91-92) ได้ศึกษาไว้ คือ 1) มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem Solving) 2) มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) 3) มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning in the past) 4) มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) 5) มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำให้ (Learning by doing) ซึ่ง กระบวนการดังกล่าวเป็นปัจจัยส่งเสริมและสนับสนุนให้เห็นผลเชิงประจักษ์ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge Management) ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับในยุคปัจจุบัน

การจัดการความรู้ (knowledge management) ของสถานศึกษา จัดเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ นักเรียน นักศึกษาและผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการศึกษา เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การจัดการความรู้ (knowledge management) นี้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรที่สำคัญ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการจัดการความรู้ไว้ในมาตรฐานการประกันคุณภาพภายในที่สถานศึกษาต้องดำเนินการและสถานศึกษาต้องตระหนักในการดำเนินการ เพื่อการจัดการความรู้ตามเกณฑ์ประกันคุณภาพภายใน โดยมุ่งสร้างฐานความรู้ในสถานศึกษา และนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น การใช้วินัย 5 ประการหรือบันได 5 ขั้นของกระบวนการจัดการความรู้ สามารถใช้เป็นเครื่องมือของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นตัวช่วยในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเมื่อกระบวนการจัดการความรู้หมุนอย่างต่อเนื่องจะสามารถพัฒนาคนที่เข้าร่วมกระบวนการให้ได้ ฝึกคิดอย่างเป็นระบบ ฝึกตีความร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้สามารถคิดได้รอบคอบขึ้น คิดได้แบบครบวงจร อาจกล่าวได้ว่าเมื่อมีการใช้ KM อย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดความสามารถในการคิดเชิงระบบ ซึ่งเป็นบันไดขั้นที่ 5 ตามที่ ปีเตอร์ เซ็ง (Peter M. Senge, 1994: 125) ได้เสนอวินัย 5 ประการ เพื่อการจัดการความรู้ โดยเน้นว่าสำคัญที่สุดเครื่องมือย่อยของ KM ที่ได้แยกไว้ตามบันไดทั้ง 5 ขั้น อันประกอบด้วย วินัยที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) วินัยที่ 2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) วินัยที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วินัยที่ 4 การ

เรียนรู้ของทีม (Team Learning) และ วินัยที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ซึ่งการนำวินัย 5 ประการไปใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งวินัยแต่ละตัวล้วนมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน หากองค์กรต้องการให้ทีมงานมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) สิ่งสำคัญที่ต้องทำคือ การให้สมาชิกทีมงานได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากขึ้น จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของทีมงาน (team learning) หรือหากองค์กรต้องการให้มีการคิดในเชิงระบบ (system thinking) เพื่อค้นหาปัญหาสามัญที่ร่วมกัน ทีมงานก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนความคิด (mental model) ไม่ยึดติดกับความคิดเห็นของตน และด้วยเหตุที่ทุกวินัยมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันนี้เอง องค์กรจึงสามารถเริ่มพัฒนาวินัยตัวใดก่อนก็ได้ และไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญไปที่เดียวทั้งห้าวินัย การมุ่งเน้นไปที่วินัยเพียงหนึ่งหรือสองตัวก่อนแล้วค่อยๆ ขยับขยายไปสู่วินัยตัวอื่นๆ ที่เหลือก็สามารถสร้างและเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้เช่นกัน ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันของวินัยทั้งห้าจะช่วยให้องค์กรได้เห็นความซับซ้อนและโอกาสที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร นำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทำให้เกิดองค์กรที่มีการเรียนรู้และมีความสามารถในการแข่งขัน ที่สำคัญ ผู้บริหารและหัวหน้าทีมงานจะต้องระมัดระวังกับความเข้าใจผิดซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ และธรรมชาติของระบบดังที่ได้กล่าวมาแล้วด้วย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารวินัยองค์กรของสถาบันการศึกษาภาครัฐในเขตพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาภาครัฐในเขตพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาการบริหารวินัยองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาภาครัฐในเขตพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย

### ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร ใช้สถาบันการศึกษาภาครัฐในเขตพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย คือ จังหวัดราชบุรี เพชรบุรี กาญจนบุรี ประกอบด้วย สถานศึกษาระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา อุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ใช้สถาบันการศึกษาภาครัฐในเขตพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย คือ จังหวัดราชบุรี เพชรบุรี และกาญจนบุรี ประกอบด้วย สถานศึกษาระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษาและอุดมศึกษา ดังตารางที่ 2 ได้จากกระบวนการดังนี้

1. เปิดตารางเกรจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970: Online) ได้ 285 แห่ง
2. เทียบสัดส่วนเพื่อกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างแต่ละประเภทของสถานศึกษา ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

| จังหวัด         | ประชากร |        |        |       | กลุ่มตัวอย่าง             |        |        |       |
|-----------------|---------|--------|--------|-------|---------------------------|--------|--------|-------|
|                 | ประถมฯ  | มัธยมฯ | อาชีวฯ | อุดมฯ | ประถมฯ                    | มัธยมฯ | อาชีวฯ | อุดมฯ |
| ราชบุรี         | 324     | 26     | 7      | 3     | 87                        | 7      | 2      | 1     |
| เพชรบุรี        | 216     | 22     | 6      | 3     | 58                        | 6      | 2      | 1     |
| กาญจนบุรี       | 413     | 29     | 6      | 2     | 111                       | 8      | 2      | 1     |
| รวม             | 953     | 77     | 19     | 8     | 256                       | 21     | 6      | 3     |
| รวมกลุ่มประชากร |         |        |        |       | รวมกลุ่มตัวอย่าง 286 แห่ง |        |        |       |

3. ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อเลือกสถานศึกษาแต่ละกลุ่มออกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการจับฉลาก (ดั่งภาคผนวก)

4. กำหนดผู้ตอบแบบสอบถามในสถานศึกษาแต่ละแห่ง ดังนี้

4.1 ผู้บริหาร และคณะกรรมการสถานศึกษาหรือคณะกรรมการประจำคณะ เลือกแบบเจาะจง (purposive sample) กลุ่มละ 1 คน ได้ผู้ตอบแบบสอบถาม 286 คน

4.2 ครู/อาจารย์ สถานศึกษาละ จำนวน 2 คน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลาก ได้จำนวน 286 คน รวมผู้ตอบแบบสอบทั้งสิ้น 572 คน

### ขอบเขตด้านตัวแปร

1. กำหนดตัวแปรวินัยองค์กร (Organizational Discipline) ตามแนวคิดของ เซง (Senge,P.M.,1990) ประกอบด้วยวินัย 5 ประการ คือ วินัยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) วินัยประการที่ 2 แผนแบบความคิด (Mental Models) วินัยประการที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

2. กำหนดตัวแปรการจัดการความรู้ (knowledge Management) เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของสถานศึกษา จากการศึกษาวิจัยเอกสาร (Document Research) จากแนวคิดของ ของนักการศึกษา จำนวน 20 ท่าน เช่น ปีเตอร์ เซง (Peter M. Senge., 1990), ปีเตอร์ เอฟ ดร็กเกอร์ (Peter F. Drucker, 1986), Ikujiro Nonaka., ฮิคุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka, 1998) โนนากะและทาคุชิ (Nonaka and Takeuchi, 2000), เดวิด กาวิน (David A. Garvin, 2019), บอนนี รูเบนสแตนน์ มอนตานโน (Bonnie Rubenstein Montano, 1995) เลียวโอนาร์ด บาร์ตัน (Leonard, D. Barton, 1992) เป็นต้น สังเคราะห์ตัวแปรการจัดการความรู้ (knowledge Management) ของสถานศึกษา จากข้อมูลที่วิเคราะห์ ได้แก่ 1) การสร้างและแสวงหาความรู้ 2) การเรียนรู้ 3) การแลกเปลี่ยนความรู้ 4) การบริหารความรู้

2.1 ใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgment) วิชาภักษ์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการนำไปใช้ในสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

| วินัยองค์กร (Organizational Discipline) ( $X_{tot}$ )                                                                                                                                                                                                                                                                         | การจัดการความรู้ (knowledge management) ( $Y_{tot}$ )                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. วินัยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ( $X_1$ )<br>2. วินัยประการที่ 2 แผนแบบความคิด (Mental Models) ( $X_2$ )<br>3. วินัยประการที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ( $X_3$ )<br>4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) ( $X_4$ )<br>5. วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ( $X_5$ ) | 1) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation) ( $Y_1$ )<br>2) การเรียนรู้ (Knowledge Learning) ( $Y_2$ )<br>3) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ( $Y_3$ )<br>4) การบริหารความรู้ (Knowledge management) ( $Y_4$ ) |

### ขอบเขตด้านสถานที่และระยะเวลา

สถานที่ศึกษาวิจัย คือ สถาบันการศึกษาภาครัฐในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย จังหวัดราชบุรี เพชรบุรี และกาญจนบุรี รวมจำนวน 122 แห่ง

ระยะเวลาในการวิจัย เดือน ตุลาคม 2561 - กันยายน 2563 รวมเวลา 2 ปี

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 1. ระเบียบวิธีวิจัย วิจัยเชิงสำรวจ

#### 2. ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวินัยองค์กรตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เซนเก (Peter M. Senge' Model, 2020: online) 5 ประการ คือ วินัยองค์กร ประกอบด้วย วินัยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) วินัยประการที่ 2 แผนแบบความคิด (Mental Models) วินัยประการที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

ขั้นตอนที่ 2 วิจัยเอกสาร (Document Research) เพื่อศึกษาการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

วิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และสังเคราะห์องค์ประกอบการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากเอกสารที่ศึกษา มาสรุปเป็นองค์ความรู้ของการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาภาครัฐในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation) 2) การเรียนรู้ (Knowledge Learning) 3) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) 4) การบริหารความรู้ (Knowledge management)

ขั้นตอนที่ 3 สัมมนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน เพื่อตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาภาคีรัฐในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย ที่ได้จากกระบวนการวิจัยเอกสาร

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล 1 ฉบับแบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ประเภทของสถานศึกษา เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน เป็นแบบสอบถามชนิดตรวจรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารวินยองค์กร เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

### 4. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1) สร้างแบบสอบถาม ตามโครงสร้างที่กำหนด ประกอบด้วยข้อสอบถาม จำนวน 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามชนิดตรวจรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารวินยองค์กร เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert, อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2550: 107 - 108) ดังนี้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษา เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert, อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2550: 107 - 108) ดังนี้

2) นำแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยแบบสอบถามฉบับนี้ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 ซึ่งเป็นค่ายอมรับตามเกณฑ์มาตรฐานได้

3) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม นำข้อมูลที่ได้คำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นอัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .839

### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามที่เก็บได้จำนวน 468 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.82

### 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

1) วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2) วิเคราะห์การบริหารวินยองค์กร ของสถาบันการศึกษาภาคีรัฐในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย โดยคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3) วิเคราะห์การจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบัน การศึกษาภาคีรัฐ ในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารวินยองค์กร และการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาภาครัฐ ในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย โดยใช้ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation Analysis)

5) วิเคราะห์การบริหารวินยองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาภาครัฐ ในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

### ผลการวิจัย

1. การบริหารวินยองค์กร ของสถาบันการศึกษาภาครัฐในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )

| การบริหารวินยองค์กร                              | $\bar{X}$ | S.D. | ค่าระดับ | ลำดับที่ |
|--------------------------------------------------|-----------|------|----------|----------|
| 1. วินยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ( $X_1$ )    | 4.33      | 0.43 | มาก      | 1        |
| 2. วินยประการที่ 2 แผนแบบความคิด ( $X_2$ )       | 4.32      | 0.42 | มาก      | 2        |
| 3. วินยประการที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม ( $X_3$ )      | 4.28      | 0.40 | มาก      | 4        |
| 4. วินยประการที่ 4 การเรียนรู้ของทีม ( $X_4$ )   | 4.32      | 0.40 | มาก      | 3        |
| 5. วินยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ ( $X_5$ ) | 4.26      | 0.39 | มาก      | 5        |
| $X_{tot}$                                        | 4.30      | 0.30 | มาก      |          |

ตาราง พบว่า การบริหารวินยองค์กร ของสถาบันการศึกษาภาครัฐในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย พอสรุปได้ว่าการบริหารวินยองค์กร โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.30$ , S.D.=0.30) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ วินยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ( $X_1$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.33$ , S.D.=0.43) วินยประการที่ 2 แผนแบบความคิด ( $X_2$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.32$ , S.D.=0.42) วินยประการที่ 4 การเรียนรู้ของทีม ( $X_4$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.32$ , S.D.=0.40) วินยประการที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม ( $X_3$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.28$ , S.D.=0.40) และวินยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ ( $X_5$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.26$ , S.D.=0.39)

2. การจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาภาครัฐในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )

| การปฏิบัติงานของครู                   | $\bar{X}$ | S.D. | ค่าระดับ | ลำดับที่ |
|---------------------------------------|-----------|------|----------|----------|
| 1. การสร้างและแสวงหาความรู้ ( $Y_1$ ) | 4.15      | 0.44 | มาก      | 4        |
| 2. การเรียนรู้ ( $Y_2$ )              | 4.33      | 0.50 | มาก      | 3        |
| 3. การแลกเปลี่ยนความรู้ ( $Y_3$ )     | 4.44      | 0.55 | มาก      | 2        |
| 4. การบริหารความรู้ ( $Y_4$ )         | 4.45      | 0.63 | มาก      | 1        |
| $Y_{tot}$                             | 4.34      | 0.40 |          |          |

ตารางที่ พบว่า การจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาภาครัฐในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.34$ , S.D.=0.40) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการบริหารความรู้ ( $Y_4$ ) มาก ( $\bar{X}=4.45$ , S.D.=0.63) ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ ( $Y_3$ ) มาก ( $\bar{X}=4.44$ , S.D.=0.55) ด้านการเรียนรู้ ( $Y_2$ ) มาก ( $\bar{X}=4.33$ , S.D.=0.50) และด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ( $Y_1$ ) มาก ( $\bar{X}=4.15$ , S.D.=0.44) ตามลำดับ

### 3. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation Analysis) ระหว่าง X กับ Y

| ตัวแปร    | $Y_1$  | $Y_2$  | $Y_3$  | $Y_4$  | $Y_{tot}$ |
|-----------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| $X_1$     | .204** | .470** | .370** | .428** | .501**    |
| $X_2$     | .215** | .353** | .290** | .308** | .398**    |
| $X_3$     | .249** | .453** | .455** | .405** | .534**    |
| $X_4$     | .262** | .493** | .463** | .397** | .552**    |
| $X_5$     | .413** | .532** | .504** | .443** | .647**    |
| $X_{tot}$ | .357** | .616** | .556** | .531** | .703**    |

จากตาราง พบว่าการบริหารวินยองค์กร มีความสัมพันธ์กับ การจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาภาครัฐในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย ในเชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของการบริหารวินยองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาภาครัฐในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )

| ตัวแปรพยากรณ์ตามลำดับ<br>การเข้าสมการ            | Unstandardized<br>Coefficients |            | standardized<br>Coefficients | t        | Sig  |
|--------------------------------------------------|--------------------------------|------------|------------------------------|----------|------|
|                                                  | $\hat{\beta}$                  | Std. Error | Beta                         |          |      |
| (ค่าคงที่)                                       | 1.094                          | 140        |                              | 7.826*** | .000 |
| 1. การบริหารวินยองค์กร $X_{tot}$                 | 7.523                          | 3.144      | 7.241                        | 2.393*   | .017 |
| 2. วินยประการที่ 2 แผนแบบความคิด ( $X_2$ )       | 1.580                          | .630       | 2.088                        | 2.508*   | .012 |
| 3. วินยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ( $X_1$ )    | 1.629                          | .630       | 2.240                        | 2.587**  | .010 |
| 4. วินยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ ( $X_5$ ) | 1.805                          | .625       | 2.236                        | 2.870**  | .004 |
| 5. วินยประการที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม ( $X_3$ )      | 1.628                          | .630       | 2.046                        | 2.584**  | .010 |
| 6. วินยประการที่ 4 การเรียนรู้ของทีม ( $X_4$ )   | 1.614                          | .632       | 2.046                        | 2.556*   | .011 |

จากตาราง พบว่า ตัวแปรด้านการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาภาครัฐในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) ที่ได้รับเลือกเข้าสมการตามลำดับ คือ การบริหารวินยองค์กร  $X_{tot}$  วินยประการที่ 2 แผนแบบความคิด ( $X_2$ ) วินยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ( $X_1$ ) วินยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ ( $X_5$ ) วินยประการที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม ( $X_3$ ) วินยประการที่ 4 การเรียนรู้ของทีม ( $X_4$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนาย (Multiple R) = .726<sup>a</sup> ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ .527 นั่นคือ ตัวแปรทั้ง 6 ตัว ร่วมกันทำนายผลการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาภาครัฐในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย โดยภาพรวม ได้ร้อยละ 52.70 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่

ปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$ ) เท่ากับ .522 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .21718 ในลักษณะนี้แสดงว่า การบริหารวินยองค์กรทุกองค์ประกอบ ร่วมกันส่งผลต่อการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาภาครัฐในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_{tot} = 1.094 + 7.523X_{tot} + 1.580X_2 + 1.629X_1 + 1.805X_5 + 1.628X_3 + 1.614X_4$$

สามารถเขียนสมการในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ

$$Z \hat{Y}_{tot} = 1.094 + 7.241X_{tot} + 2.088X_2 + 2.240X_1 + 2.236X_5 + 2.046X_3 + 2.046X_4$$

## อภิปรายผล

1. การบริหารวินยองค์กรของสถาบันการศึกษาภาครัฐในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญกับการบริหารที่ใช้กฎ ระเบียบ วินัย เข้ามาช่วยในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและทุกคนยอมรับ เนื่องจากกฎ ระเบียบ วินัย เป็นสากลที่ทุกคนยอมรับเพื่อการปฏิบัติ สถานศึกษาจึงเห็นความสำคัญของการเสริมสร้างวินัยให้เกิดขึ้นกับคนในสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องนำกฎ ระเบียบ วินัย มาใช้เริ่มต้นตั้งแต่เด็ก เยาวชน ครู ผู้ที่เกี่ยวข้อง จะส่งเสริมสร้างลักษณะนิสัยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ การคิด การทำงาน การดำเนินชีวิตอย่างมีเหตุผล การมีวินัยของคนใน สถาบันครอบครัว สถาบันศาสนา สถาบันการเมืองการปกครอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบัน การศึกษาที่มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างวินัยให้เกิดขึ้นกับคนทุกวัยที่จะต้องปลูกฝังเยาวชนที่อยู่ในวัยเรียนให้ เกิดคุณลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย เคารพกติกาของสังคม โดยไม่ล่วงเกินสิทธิของผู้อื่น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการศึกษา เห็นความสำคัญของการ เสริมสร้างวินัยของบุคลากร จึงได้สนับสนุนให้มีการเสริมสร้างวินัย 5 ประการในสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษา เป็นองค์กรที่เป็นผู้นำในการส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบ วินัยในการดำเนินชีวิต ซึ่งเชื่อว่าจะส่งผลให้การ ดำรงชีวิตทุกด้านประสบความสำเร็จได้ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้พบว่าสถานศึกษามีการใช้วินัย 5 ประการอยู่ในระดับ มาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สถาพร กริธาร (2558 : 161-210) ที่ทำวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของคุณลักษณะ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า วินัย 5 ประการของบุคลากร พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบ ที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมีผลต่อวินัย 5 ประการของ บุคลากรโดยรวม มี 4 ตัวแปร ซึ่งทุกตัวแปรอยู่ในระดับมาก มีผลในทางบวก และร่วมกันอธิบายความแปรปรวน ของวินัย 5 ประการของบุคลากรโดยรวมได้ประมาณร้อยละ 47.0 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญจิรา เผลิม รอด (2558) ได้ศึกษาเรื่อง วินัยแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรเรียนรู้ของสำนักงานบริหารจัดการ ทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งที่ 3 (เพชรบุรี) กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวม ระดับวินัยแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหา น้อยได้คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 3.85 ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 ด้านความคิดและความเข้าใจเชิงระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.69 ด้านรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง มีค่าเฉลี่ย 3.60 และด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.57 ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อีริวณิ แก้วกัณฑ์ , จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร และณัฐฉาภรณ์นิรุตติกุล (2555) ผลการวิเคราะห์ วินัย 5 ประการที่ส่งผลต่อระดับ ความรู้เกี่ยวกับการลดต้นทุนด้วยระบบการผลิตแบบTPS ของหัวหน้างานในบริษัท เอ็นเอชเค สปริง(ประเทศ

ไทย) จำกัด พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้าน พบว่า 1. วิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมาก มีผลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01 ต่อระดับความรู้เกี่ยวกับการลดต้นทุน ด้วยระบบการผลิตแบบ TPS 2. ความรอบรู้แห่งตน พบว่าอยู่ในระดับมาก มีผลทางลบอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อระดับความรู้ เกี่ยวกับการลดต้นทุนด้วยระบบการผลิตแบบ TPS 3. การคิดอย่างเป็นระบบ พบว่าอยู่ในระดับมาก มีผลทางลบอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. การจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาภาครัฐในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย จากผลการวิจัย พบว่า การจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาภาครัฐในพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ปัจจุบันสถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายรอบด้าน จึงจำต้องแสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการดำรงอยู่และสร้างความเติบโตภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำบุคลากรในสถานศึกษาต่อสู่กับการเปลี่ยนแปลง ให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ผู้บริหารและผู้นำองค์กรต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่แม่นยำและมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร “องค์กรแห่งการเรียนรู้” หรือ Learning Organization (LO) จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญ และเห็นความสำคัญของ “การจัดการความรู้” หรือ Knowledge Management (KM) เพื่อนำสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ผู้บริหารปัจจุบันให้ความสำคัญและนำมาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา จึงส่งผลให้มีระดับการปฏิบัติอยู่ที่ระดับมากองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถสร้างขึ้นได้ด้วยความร่วมมือของบุคลากรโดยอาศัย The five disciplines ในการดำเนินการ จึงอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พะโยม ชินวงศ์และ ศิริชัย ชินะดังกูร (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการ สำหรับเด็กहुหนวกในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กहुหนวกในประเทศไทย 2) เพื่อทราบรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กहुหนวกในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ครู พนักงานราชการ รวม 560 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 1 ชุด ใช้สำหรับสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู พนักงานราชการ และประธานกรรมการสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กहुหนวกในประเทศไทย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบสอบถาม ความคิดเห็น (Questionnaire) มีค่า IOC (Item of the Objective of Congruence : IOC) ระหว่าง 0.60–1.00 และมีความ เท่ากับ .989 ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กहुหนวกใน อยู่ในระดับดีมาก 2. รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กहुหนวก ในประเทศไทยที่เหมาะสมสำหรับอนาคต พบว่า 1) ความรอบรู้แห่งตน มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อรูปแบบความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ แพนศรี ศรีจันทิก (2554) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ พันธกิจและยุทธศาสตร์, ปัจจัย

โครงสร้างองค์กรและระบบการจัดการ และปัจจัยความสามารถของบุคลากร การเสริมแรงและการจูงใจ อยู่ในระดับมาก

3. วินัยองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการศึกษาภาครัฐในเขตพื้นที่ตะวันตกของประเทศไทย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า วินัยเป็นเครื่องมือในการบริหารของผู้บริหาร ที่จะใช้ในการควบคุมการทำงานของบุคลากรให้อยู่ในกรอบที่ชัดเจน โดยผู้บริหารบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล จึงสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติตามวินัยองค์กรที่กำหนดอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สถาพร กริภาธร (2558 : 161-210) ที่ทำวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาและทดสอบแบบจำลองเชิงทฤษฎีที่ใช้กำหนดคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบมีค่าเป็นบวกในระดับมากและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 องค์ประกอบที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดในการบ่งบอกคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ได้แก่ องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความรู้ รองลงมา คือ ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี ด้านการเสริมอำนาจบุคคล ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ตามลำดับ ส่วนการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรพบว่า ตัวแปรองค์ประกอบ ที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมีผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรโดยรวม มี 4 ตัวแปร ซึ่งทุกตัวแปรอยู่ในระดับมาก มีผลในทางบวก และร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของวินัย 5 ประการของบุคลากรโดยรวมได้ประมาณร้อยละ 47.0 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญจิรา เติมรอด (2558) ได้ศึกษาเรื่อง วินัยแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรเรียนรู้ของสำนักงานบริหารจัดการทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งที่ 3 (เพชรบุรี) กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง วัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักงานบริหารจัดการทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งที่ 3 (เพชรบุรี) กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง 2) เพื่อศึกษาวินัยแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานบริหารจัดการทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งที่ 3 (เพชรบุรี) กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง 3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ ของบุคลากร สำนักงานบริหาร จัดการทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งที่ 3 (เพชรบุรี) กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์วินัยแห่งการเรียนรู้ สำนักงานบริหารจัดการทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งที่ 3 (เพชรบุรี) กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง เกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) รูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental models) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ความคิดและความเข้าใจเชิงระบบ (Systems thinking) พบว่า ภาพรวมระดับวินัยแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 3.85 ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.73 ด้านความคิดและความเข้าใจเชิงระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.69 ด้านรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง มีค่าเฉลี่ย 3.60 และด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.57 ตามลำดับ สำหรับผลการศึกษาระดับวินัยแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สำนักงานบริหารจัดการทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งที่ 3 ในแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้ 1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) พบว่า องค์กรสนับสนุนให้มีการพัฒนา ความรู้และความสามารถของบุคลากรอยู่เสมอ เช่นการจัดอบรมสัมมนา เป็นลำดับแรก และมีการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน เป็นลำดับสุดท้าย 2) ด้านรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง พบว่า องค์กรมีการคิด พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรอง โดยหา

ข้อมูลประกอบในการพัฒนาการทำงาน เป็นลำดับแรก และองค์กรมีการให้อิสระทางด้านการคิดแก่บุคลากร โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความเป็นลำดับสุดท้าย 3) ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ พบว่า องค์กรมีการสร้างความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร เป็นลำดับแรก และเชื่อว่า ปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก เป็นลำดับสุดท้าย 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า องค์กรเป็นผู้มีความคิดที่เปิดกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอยู่เสมอ เป็นลำดับแรก และมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเป็นลำดับสุดท้าย 5) ด้านความคิดและความเข้าใจเชิงระบบ พบว่า องค์กรเป็นผู้มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถปรับวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีเป็นลำดับแรก และมีลำดับการทำงานที่เป็นขั้นตอนอย่างชัดเจน เป็นลำดับสุดท้าย ทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษา วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ของบุคลากร สำนักงานบริหารจัดการทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งที่ 3 (เพชรบุรี) ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้(Personal mastery) บุคลากรสำนักงานบริหารจัดการ ทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งที่ 3 (เพชรบุรี) กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง มีวินัยลักษณะการเป็นบุคคลที่รอบรู้ส่งผลทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกข้อ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental models) พบว่า บุคลากรมีวินัยลักษณะด้านรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้างส่งผลทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกข้อ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการสร้างและสานมีวิสัยทัศน์(Shared vision) พบว่า บุคลากร มีวินัยลักษณะการสร้างและสานวิสัยทัศน์ส่งผลทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกข้อ ยกเว้นบุคลากร เชื่อว่าวิสัยทัศน์ในการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) พบว่า บุคลากร มีวินัยลักษณะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีส่งผลทางบวกกับความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุกข้อ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems thinking) พบว่า บุคลากร มีวินัยลักษณะความคิดความเข้าใจเชิงระบบส่งผลทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### ข้อเสนอแนะของงานวิจัย

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

ผู้บริหารควรศึกษาแนวปฏิบัติในการนำวินัยองค์กร 5 ประการ ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งจะเห็นว่าวินัยทั้ง 5 ประการส่งผลต่อการจัดการความรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารต้องศึกษาแนวทางการนำไปใช้ให้อยู่ในกรอบการบริหารแบบธรรมาภิบาล จึงสามารถมุ่งใจให้บุคลากรปฏิบัติตามวินัยได้ด้วยความเต็มใจ

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยในโอกาสต่อไป

ควรทำวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการบริหารกับประสิทธิผลการใช้วินัยองค์กร 5 ประการ ในสถานศึกษา ด้วยสถิติเป็นตัวตรวจสอบ

### เอกสารอ้างอิง

- ก.พ.ร.(2561). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพมหานคร: กลุ่มงานแผนงาน กองนโยบาย และแผนงาน สำนักผังเมือง กรุงเทพมหานคร.
- การยางแห่งประเทศไทย. (2558). การรับรู้ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงของเกษตรกรสวนยางภาคใต้ ประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. (2561). การจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจ บัณฑิต.
- ธีรวิทย์ แก้วกัณหา, จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทร และณัฐวิโรจน์นิตติกุล. (2555). วินัย 5 ประการที่ส่งผลต่อความรู้ และเจตคติเกี่ยวกับการลดต้นทุนด้วยระบบการผลิตแบบTPS (Total Production System) ของ หัวหน้างาน ในบริษัท เอ็นเอชเค สปริง (ประเทศไทย) จำกัด. วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม. ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 ตุลาคม 2554 - มกราคม 2555.
- บุญจิรา เติมมรด. (2558). วินัยแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานบริหาร จัดการทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งที่ 3 (เพชรบุรี) กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง. วิทยานิพนธ์ธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2550). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พะโยม ชินวงศ์และ ศิริชัย ชินะตั้งกูร. (2556). รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะ ความพิการ สำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย. ปีที่5 ฉบับที่2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2556).
- แพนศรี ศรีจันทิก. (2554). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน ภาควิชาศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน. ขอนแก่น: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- มหาวิทยาลัยแม่โจ้. (2554). รายงานประจำปี 2554. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- วันชัย สุขตาม. (2559). การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2562). การจัดการความรู้ในการจัดการศึกษา. [online], accessed 29 January 2020. Available from <http://www.tak.go.th>
- วิจารณ์ พานิช' (2556). การจัดการความรู้ในการจัดการศึกษา. [online], accessed 29 January 2020. Available from <http://www.tak.go.th>
- บุญดี บุญญากิจ. (2547). การจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร : จีรวัฒน์ เอ็กเพรส จำกัด.
- สถาพร กริธาธร. (2558). องค์ประกอบของคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของ บุคลากร ในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- Garvin, David A. (2019). Learning in Action : A Guide to Putting the Learning Organization to Work. Boston:Harvard Business School Press, 2000.

- 
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). **Determining Sample Size for Research Activities.** Educational and Psychological Measurement, 30(3), pp. 607-610.
- Leonard L. Berry, A. Parasuraman. (1992). **Marketing Services: Competing Through Quality.** Journal of Marketing, Vol. 56 (Issue 2), pp. 132-134.
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka.(2000). **Classic work: Theory of Organization Knowledge Creation.** D, Maybury, M.T. and Thuraisingham, B.M. Knowledge Management: classic and Contemporary Work. Mass. Morey: The MIT Press.
- Drucker, Peter F.(1986). **Management Challenges For The 21” Century.** U.S.A. Charemont Callifornia.
- Senge, P.M. (1990). **The fifth discipline: Theart and practice of the learning organization.** London: Century Press.