

## บทที่ 5

### การอภิปรายผลการวิจัย

ในบทนี้เป็นการนำเสนอการอภิปรายผลการวิจัย ซึ่งจะกล่าวถึง ตามลำดับ  
ดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

###### 1.1 วัตถุประสงค์ทั่วไป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้าง  
เชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้

###### 1.2 วัตถุประสงค์เฉพาะ

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการจัดการความรู้และระดับความเป็นองค์การแห่ง  
การเรียนรู้

1.2.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัย  
การจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

##### 2. สมมติฐานการวิจัย

รูปแบบ ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตามทฤษฎีระหว่างปัจจัยการจัดการ  
ความรู้กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

##### 3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2548 ในเขตพื้นที่การศึกษา 14 จังหวัดภาคใต้  
จำนวน 26 เขต และเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่มีคุณลักษณะดังนี้ คือ โรงเรียนในฝัน  
ผู้บริหารโรงเรียนเคยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาดั้งเดิมหรือได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น  
เป็นโรงเรียนในโครงการการปฏิรูปการศึกษา มีครูผู้สอนที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 และเคยได้รับ  
รางวัลโรงเรียนดีเด่นในด้านการจัดการเรียนการสอน จากโรงเรียน 3,267 โรงเรียนรวมผู้บริหาร  
สถานศึกษา 3,267 คน

3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2548 ในเขตพื้นที่การศึกษา 14 จังหวัดภาคใต้ รวม 26 เขต และเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่มีคุณลักษณะดังนี้ คือ โรงเรียนในฝัน ผู้บริหารโรงเรียนเคยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบหรือได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น เป็นโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการศึกษา มีครูผู้สอนที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 และเคยได้รับรางวัลโรงเรียนดีเด่นในด้านการจัดการเรียนการสอน โดยมีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวทางของการวิเคราะห์ตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ซึ่ง ชูแมคเคอร์และโลแมค (Schumacker and Lomax, 1996 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 : 311) เสนอว่าควรใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยที่ใช้โมเดลลิสเรล คือ 10-20 เท่าของตัวแปร และใช้สูตรของยามานะ (Yamane, 1973 :727) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 356 คน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 380 คน เพื่อให้มีความครอบคลุมตามเกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 เกณฑ์

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

##### 4.1 ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยอาศัยกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแบบสอบถามที่ใช้สอบถามผู้บริหารโรงเรียน มีจำนวน 9 ชุด ดังนี้

**ชุดที่ 1** แบบสอบถามปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร แบบสอบถามประกอบด้วยแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการและเติมข้อความในช่องว่างเพื่อสำรวจสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และแบบสอบถามปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร ลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า มีข้อคำถาม 11 ข้อ

**ชุดที่ 2** แบบสอบถามปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า มีข้อคำถาม 11 ข้อ

**ชุดที่ 3** แบบสอบถามปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า มีข้อคำถาม 10 ข้อ

**ชุดที่ 4** แบบสอบถามปัจจัยโครงสร้างขององค์กรลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า มีข้อคำถาม 8 ข้อ

**ชุดที่ 5** แบบสอบถามปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า มีข้อคำถาม 8 ข้อ

**ชุดที่ 6** แบบสอบถามปัจจัยระบบการจัดการลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า มีข้อคำถาม 9 ข้อ

**ชุดที่ 7** แบบสอบถามปัจจัยความสามารถของบุคลากรลักษณะเป็นแบบมาตรา  
ประมาณค่า มีข้อคำถาม 10 ข้อ

**ชุดที่ 8** แบบสอบถามปัจจัยการเสริมแรงลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า มีข้อ  
คำถาม 9 ข้อ

**ชุดที่ 9** แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ลักษณะเป็นแบบมาตรา  
ประมาณค่า มีข้อคำถาม 36 ข้อ

#### 4.2 การสร้างเครื่องมือการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม  
ดังนี้

4.2.1 ศึกษา ค้นคว้า เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้  
และองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เข้าใจถึงเนื้อหาที่สอดคล้องกับการวิจัยครั้งนี้

4.2.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม จากตำรา เอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ  
เพื่อเตรียมสร้างแบบสอบถาม

4.2.3 กำหนดขอบเขตของข้อคำถามจากประเด็นและขอบข่ายที่จะศึกษา

4.2.4 สร้างแบบสอบถามตามขอบเขตที่กำหนดไว้ จำนวน 9 ชุด นำเสนอ  
แบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้องและความครอบคลุมของ  
เนื้อหา และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขตรวจสอบความตรงของเนื้อหา อีกทั้งให้  
คำแนะนำในการปรับปรุงข้อความและความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

4.2.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
เรียบร้อยแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่านเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content  
Validity) ความครอบคลุมของเนื้อหา ความเหมาะสม ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อคำถาม  
แล้วนำผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยใช้ดัชนีความ  
สอดคล้องระหว่างคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหา (IC) และสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง  
ยิ่งขึ้น ใช้เกณฑ์การพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

(กรมวิชาการ, 2545 : 65) และปรับปรุงในข้อที่ได้รับคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารโรงเรียน  
เคยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบหรือได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น เป็นโรงเรียนใน  
โครงการการปฏิรูปการศึกษา มีครูผู้สอนที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 และเคยได้รับรางวัลโรงเรียน  
ดีเด่นในด้านการจัดการเรียนการสอนโดยมีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวทาง (รายละเอียด

4.2.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิเรียบร้อยแล้ว  
ไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น

พื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา 14 จังหวัดภาคใต้ ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาตรวจให้คะแนน และดำเนินการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัก (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, 1990 : 204) แบบสอบถามแต่ละชุดมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ไม่ต่ำกว่า .7000 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่มีความเชื่อถือได้

4.2.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขและหาค่าความเชื่อมั่นแล้ว ไปดำเนินการเก็บข้อมูลในการวิจัยต่อไป

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

### 5.1 ขออนุญาตแนะนำตัวผู้วิจัยจากภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยจากโรงเรียนในสังกัด

### 5.2 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

5.2.1 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามเพื่อสำรวจข้อมูลโรงเรียนที่มีคุณลักษณะตามที่กำหนด (เป็นโรงเรียนในฝัน ผู้บริหารโรงเรียนเคยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบหรือได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น เป็นโรงเรียนในโครงการการปฏิรูปการศึกษา มีครูผู้สอนที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 และเคยได้รับรางวัลโรงเรียนดีเด่นในด้านการจัดการเรียนการสอน) ทางไปรษณีย์ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน 14 จังหวัดภาคใต้ ทั้ง 26 เขต เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยจากโรงเรียนในสังกัดและเมื่อตอบแบบสอบถามแล้วให้ส่งคืนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการส่งแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์ด้วยซองเอกสารที่แนบไปซึ่งผู้วิจัยได้จำหน่ายซองถึงตัวเองและติดแสตมป์ไว้เรียบร้อยแล้ว หลังส่งแบบสอบถามไปแล้ว 2 สัปดาห์ ผู้วิจัยได้ติดตามแบบสอบถามบางส่วนที่ยังไม่ได้รับคืนด้วยการโทรศัพท์เพื่อขอความร่วมมือ สำหรับแบบสอบถามบางส่วนผู้วิจัยได้เดินทางไปรับคืนด้วยตนเอง

5.2.2 รวบรวมข้อมูลโรงเรียนที่มีคุณลักษณะตามที่กำหนดในข้อ 2.1 จากนั้นใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) สำหรับโรงเรียนในฝัน อำเภอละ 1 โรงเรียน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) สำหรับโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนเคยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบหรือได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น เป็นโรงเรียนในโครงการการปฏิรูปการศึกษา มีครูผู้สอนที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 และเคยได้รับรางวัลโรงเรียน

ดีเด่นในด้านการจัดการเรียนการสอน โดยกำหนดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละ 9 โรงเรียน แล้วจัดทำบัญชีรายชื่อโรงเรียนจำแนกตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.2.3 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามการวิจัยพร้อมรายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยทางไปรษณีย์ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน 14 จังหวัดภาคใต้ ทั้ง 26 เขต อีกครั้งหนึ่ง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยจากโรงเรียนในสังกัดและเมื่อตอบแบบสอบถามแล้วให้ส่งคืนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการส่งแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์ด้วยซองเอกสารที่แนบไปซึ่งผู้วิจัยได้จำหน่ายซองถึงตัวเองและติดแสตมป์ไว้เรียบร้อยแล้ว หลังส่งแบบสอบถามไปแล้ว 4 สัปดาห์ ผู้วิจัยได้ติดตามแบบสอบถามบางส่วนที่ยังไม่ได้รับคืนด้วยการโทรศัพท์เพื่อขอความร่วมมือ สำหรับแบบสอบถามบางส่วนผู้วิจัยได้เดินทางไปรับคืนด้วยตนเอง

5.3 นำแบบสอบถามที่ได้คืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และดำเนินการวิเคราะห์สรุปผลตามขั้นตอนการวิจัย

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนตามที่ต้องการแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการจัดกระทำข้อมูลโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยดำเนินการดังนี้

6.1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ หากค่าร้อยละ นำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

6.2 ข้อมูลปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ มาวิเคราะห์ข้อมูลแล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง ดังนี้

6.2.1 การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการจัดการความรู้ที่นำมาศึกษาและระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

6.2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อศึกษาว่าองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยการจัดการความรู้ที่นำมาศึกษาทั้ง 8 ปัจจัย นั้นมีความถูกต้องเหมาะสมและครอบคลุมในเชิงทฤษฎีหรือไม่

6.2.3 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Coefficient) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ภายในระหว่างปัจจัยการจัดการความรู้กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และระหว่างปัจจัยการจัดการความรู้ด้วยกันเอง

6.2.4 การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรในตัวเอง (Model) โดยการหาขนาดอิทธิพลที่ปรากฏในความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นและทดสอบว่าตัวแบบที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

6.2.5 การตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบ (Goodness - of Fit Measures) เพื่อศึกษาภาพรวมของตัวแบบว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติที่จะตรวจสอบดังนี้ (Joreskog and Sorbom ,1993 :122-125)

6.2.5.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi - Square Statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าต่ำมากหรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าไรแสดงว่าข้อมูลโมเดลอิสระมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6.2.5.2 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness - of - Fit Index : GFI) ซึ่งเป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากตัวแบบก่อน และหลังปรับตัวแบบกับฟังก์ชัน ความสอดคล้องก่อนปรับตัวแบบ ค่า GFI หากมีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6.2.5.3 ใช้ดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness-of - Fit Index : AGFI) ซึ่งนำ GFI มาปรับแก้และคำนึงถึงขนาดของตัวแปรและกลุ่มตัวอย่าง ค่านี้ใช้เช่นเดียวกับ GFI ค่า GFI และ AGFI ที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6.2.5.4 ค่า RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของตัวแบบที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ค่า RMSEA ที่ใช้ได้และถือว่าตัวแบบที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับตัวแบบไม่ควรจะเกิน .08

### การสรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยและสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้เป็นแนวทาง แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากผู้วิจัยได้มีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบ ปัจจัยการจัดการความรู้และตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วย จึงนำเสนอข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบปัจจัยการจัดการความรู้และตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบปัจจัยการจัดการความรู้จำนวน 8 ปัจจัย และตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้จำนวน 1

ปัจจัย พบว่าตัวแบบเชิงทฤษฎีทั้งหมดสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่าตัวแบบมีความตรงเชิงโครงสร้าง มีความถูกต้องเหมาะสมและครอบคลุมในเชิงทฤษฎี สำหรับผลการวิจัยในแต่ละตัวแบบ ปรากฏผลดังนี้

### ตัวแบบปัจจัยการจัดการความรู้

**ตัวแบบที่ 1 บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร** เมื่อพิจารณาดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ผลการทดสอบไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 0.00$  ,  $p = 1.00$  ) ค่า GFI เท่ากับ 1.00 ค่า AGFI เท่ากับ 1.00 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.00 แสดงว่าตัวแบบปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**ตัวแบบที่ 2 ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้** เมื่อพิจารณาดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ผลการทดสอบไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 0.00$  ,  $p = 1.00$  ) ค่า GFI เท่ากับ 1.00 ค่า AGFI เท่ากับ 1.00 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.00 แสดงว่าตัวแบบปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**ตัวแบบที่ 3 วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์** เมื่อพิจารณาดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ผลการทดสอบไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 2.86$  ,  $p = 0.08$  ) ค่า GFI เท่ากับ 1.00 ค่า AGFI เท่ากับ 0.96 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.07 แสดงว่าตัวแบบปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**ตัวแบบที่ 4 ระบบการจัดการ** เมื่อพิจารณาดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ผลการทดสอบไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 2.88$  ,  $p = 1.00$  ) ค่า GFI เท่ากับ 1.00 ค่า AGFI เท่ากับ 0.96 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.70 แสดงว่าตัวแบบปัจจัยความสามารถของบุคลากร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**ตัวแบบที่ 5 โครงสร้างขององค์กร** เมื่อพิจารณาดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ผลการทดสอบไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 3.44$  ,  $p = 0.06$  ) ค่า GFI เท่ากับ 1.00 ค่า AGFI เท่ากับ 0.95 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.07 แสดงว่าตัวแบบปัจจัยระบบการจัดการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**ตัวแบบที่ 6 ความสามารถของบุคลากร** เมื่อพิจารณาดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ผลการทดสอบไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 0.00$  ,  $p = 1.00$  ) ค่า GFI เท่ากับ 1.00 ค่า AGFI เท่ากับ 1.00 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.00 แสดงว่าตัวแบบปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**ตัวแบบที่ 7 เทคโนโลยีสารสนเทศ** เมื่อพิจารณาดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ผลการทดสอบไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 0.00$ ,  $p = 1.00$ ) ค่า GFI เท่ากับ 1.00 ค่า AGFI เท่ากับ 1.00 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.00 แสดงว่าตัวแบบปัจจัยโครงสร้างขององค์การมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**ตัวแบบที่ 8 การเสริมแรง** เมื่อพิจารณาดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ผลการทดสอบไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 3.44$ ,  $p = 0.06$ ) ค่า GFI เท่ากับ 1.00 ค่า AGFI เท่ากับ 0.95 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.70 แสดงว่าตัวแบบปัจจัยการเสริมแรง มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้** เมื่อพิจารณาดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ผลการทดสอบไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 0.00$ ,  $p = 1.00$ ) ค่า GFI เท่ากับ 1.00 ค่า AGFI เท่ากับ 1.00 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.00 แสดงว่าตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**2. การศึกษาระดับปัจจัยการจัดการความรู้และระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้** ผลการวิจัย พบว่า สถานศึกษาชั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้มีระดับปัจจัยการจัดการความรู้และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก

**3. การตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้**

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างตัวแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังจากการปรับมีค่าไค-สแควร์ (chi-square) เท่ากับ 97.28 ที่ชั้นแห่งความอิสระ (Degree of freedom) เท่ากับ 100 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.55 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.94 ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ 0.004 แสดงว่า ตัวแบบที่พัฒนาขึ้นในเชิงทฤษฎีมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และแสดงให้เห็นว่าปัจจัยภายนอกที่นำมาศึกษา คือ ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การ และภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยภายในคือ



วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างขององค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการจัดการ ความสามารถของบุคลากร และการเสริมแรง ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยตัวแปรในตัวแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนในแต่ละตัวได้ร้อยละ 51-100

#### 4. การศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม

ผลการวิจัย พบว่า

4.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ความสามารถของบุคลากร ระบบการจัดการ ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การเสริมแรง โครงสร้างขององค์การ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามลำดับ

4.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ บรรยากาศ และวัฒนธรรมขององค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ โครงสร้างขององค์การ ระบบการจัดการ และความสามารถของบุคลากร ตามลำดับ

4.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ระบบการจัดการ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การ การเสริมแรง ความสามารถของบุคลากร โครงสร้างขององค์การ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามลำดับ

#### การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย นำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สร้างขึ้นและเพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีสมมติฐานการวิจัยว่า ตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตามทฤษฎีระหว่างปัจจัยการจัดการความรู้กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งการอภิปรายผลการวิจัย มีดังนี้

1. การศึกษาระดับปัจจัยการจัดการความรู้และระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากผลการวิจัยที่พบว่า สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ มีระดับปัจจัยการจัดการความรู้และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

รู้อยู่ในระดับมาก นั้นมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารัตนะและอัญชลี สารัตนะ (2545 :23-32) ซึ่งได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารจำนวน 10 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 9 ซึ่งพบว่า การพัฒนาปัจจัยทางการบริหาร และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากเช่นกัน เหตุผลหนึ่งที่น่ามาอธิบายปรากฏการณ์นี้ก็คือ บริบททางการศึกษาของไทยในระยะเวลาที่ผ่านมาและในปัจจุบันกำลังมุ่งเน้นการปฏิรูปการศึกษา และการยึดถือหลักการพัฒนาทั้งระบบหรือแบบเป็นองค์รวม (holistic) ดังนั้นไม่ใช่แต่ปัจจัยการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษา 8 ตัวนี้ เท่านั้นที่จะได้รับการพัฒนา แต่ปัจจัยการจัดการความรู้อื่น ๆ และปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ปัจจัยการจัดการต่างได้รับการพัฒนาจากการมุ่งเน้นปฏิรูปการศึกษา และจากหลักการดังกล่าวข้างต้นด้วยเช่นกัน จึงเป็นไปได้ที่ปัจจัยอื่น ๆ เหล่านี้ได้ส่งผลให้ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดภาคใต้อยู่ในระดับมากไปด้วย และเหตุผลอีกประการหนึ่ง อาจเนื่องจากในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคโลกาภิวัตน์ สังคมไทยในระยะเวลาที่ผ่านมาเริ่มได้รับอิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น จึงส่งผลให้สถานศึกษามีการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตัวเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุกัน เทียนทอง (2549 : 1) ที่กล่าวว่า โลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โลกยุคใหม่นั้นการแข่งขันขึ้นอยู่กับความรู้และความสามารถของคนในชาติ โดยเฉพาะเศรษฐกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-based Economy) ดังนั้นจึงจำเป็นที่แต่ละประเทศต้องเรียนรู้เพื่อที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลก และพจนัสสะเพียรชัย (2546 : 41) ที่เสนอแนวคิดว่าการบริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นส่วนส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ จะต้องบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ จึงแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในทางดีที่เกิดขึ้นทั้งในบริบทสังคมไทย ในบริบททางการศึกษาโดยรวม และในบริบทของการพัฒนาโรงเรียนเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งคงจะต้องดำเนินการต่อไปอีกอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ไม่ขาดตอนหรือไม่เป็นแบบไฟไหม้ฟาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของของ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel ,2001 : 32) ที่กล่าวว่า โรงเรียนเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้ายของโรงเรียน ก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นในบรรดาองค์กรประเภทต่าง ๆ โรงเรียนจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ

นักเรียนที่สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันเข้ามาในโรงเรียนทุก ๆ ปีการศึกษา หากหยุดพักการพัฒนาไปใน ช่วงเวลาใด ผู้ที่จะเสียผลประโยชน์ที่พึงจะได้รับก็คือนักเรียนที่อยู่ในช่วงเวลานั้น

2. การศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือตัวแบบเชิงเหตุผลและผลของตัวแปรปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้

จากผลการวิจัยที่ พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นั่นถือว่าเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตามทฤษฎีระหว่างปัจจัยการจัดการความรู้กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าปัจจัยการจัดการความรู้ทุกปัจจัยสามารถยืนยันความสัมพันธ์ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 ปัจจัยความสามารถของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตนะและ อัญชลี สารรัตนะ (2545 :23 –32) ซอย (Choi, 2000 : Abstract) เป็นเน็ตและโอเบรียน (Bennett and O'Brien, 1994 : 41 – 49) และมาร์ควอร์ดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds,1994 : 31 – 32) ที่ได้ศึกษาวิจัย พบว่า การปฏิบัติงานของครูและทีมงานเครือข่าย การฝึกทักษะบุคลากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เป็นเพราะว่าเนื่องจากในปัจจุบันโรงเรียนสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการตื่นตัวกับการปฏิรูปการศึกษา มีระบบประกันคุณภาพ มีการประเมินจากองค์กรภายนอก ดังนั้นบุคลากรในโรงเรียนจะต้องตระหนักและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง บุคลากรแต่ละคนสามารถระบุปัญหาอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล สามารถแสวงหาวิธีการในการแก้ปัญหาเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอนอยู่ตลอดเวลาจัดกิจกรรมประชุม อภิปราย เสนอผลงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เรียนรู้ร่วมกัน ได้รับการสนับสนุนให้แสวงหาวิธีสอนใหม่ ๆ มาเผยแพร่ซึ่งกันและกันกล้าคิดริเริ่มทดลองแนวการสอนที่ยืดหยุ่นเป็นศูนย์กลาง และมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองหรือทีมให้มีศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 2002 :33 –34) กล่าวว่า

องค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย การเรียนรู้ องค์การคน ความรู้ และเทคโนโลยีโดยเฉพาะ คน มีความสำคัญต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ก็เพราะว่า คนมีศักยภาพและความสามารถที่จะเรียนรู้ คนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการกับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่าทั้งต่อตนเองและต่อ องค์การในตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (Systems Learning Organization) ระบบย่อยเกี่ยวกับคน (People Subsystem) จะเป็นเรื่องของ 6 องค์ประกอบสำคัญ ๆ ได้แก่ ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขายสินค้า และชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซงก์ (Senge, 1990 : 7) ที่กล่าวสนับสนุนว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การ โดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ให้บุคคลมีความชำนาญในวิชาชีพ ซึ่งการพัฒนาความสามารถของบุคคล เป็นพื้นฐานในการพัฒนา องค์การ เซงก์ ถือว่า บุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งที่เป็นเอกบุคคล และเป็นทีม ความสามารถของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ผลการวิจัย ยังพบว่า ปัจจัยความสามารถของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อม ต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ส่งผ่านปัจจัยการเสริมแรง (REI) และปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ (TEC) เนื่องจากในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ถ้าการพัฒนาปัจจัยความสามารถของบุคลากรดี จะทำให้ โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะโรงเรียนสามารถใช้ปัจจัยความสามารถของบุคลากร ให้เป็นประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันการพัฒนาปัจจัยความสามารถของ บุคลากรจะดีขึ้นได้นั้น สถานศึกษาจะต้องใช้ปัจจัยเทคโนโลยีและปัจจัยการเสริมแรง เพื่อส่งเสริม ประสิทธิภาพของความสามารถของบุคลากร

ดังนั้นจากที่กล่าวมา จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ปัจจัยความสามารถของบุคลากรมี อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้

2.2 ปัจจัยระบบการจัดการ มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม ต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของไคเซอร์ (Kaiser, 2000 : 75 –78) ฮัสเซียนและคณะ (Hussian and Others, 2004 : Abstract) และเพย์แมนและคณะ (Peyman and Others, 2005 : Abstract) ที่ได้ศึกษาพบว่า ความสามารถในการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การ สนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพ และการสนับสนุนวัสดุ

อุปกรณ์ รวมทั้งการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ (Management Practices) ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า เนื่องจากในสภาพปัจจุบันการดำเนินงานด้านการจัดการในสถานศึกษาส่วนใหญ่ เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ส่วนครูจะดำเนินการจัดการเรียนการสอนเป็นหน้าที่หลัก ผู้บริหารจึงต้องจัดระบบงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นงานด้านธุรการ ด้านบุคลากร รวมทั้งการจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ มาสนับสนุนการศึกษา ผู้บริหารมีหน้าที่จัดการด้านการวางแผน การจัดงบประมาณ จัดระบบต่าง ๆ การจัดโครงสร้างการสื่อสาร การมอบอำนาจการให้รางวัลและดูแลควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นปัจจัยระบบการจัดการจึงเป็นปัจจัยหนึ่งสำหรับการจัดการความรู้ ซึ่งโรงเรียนจะต้องพัฒนา เพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนควรสนใจให้การดูแล เช่น การจัดระบบงานต่างๆ การมีบุคลากรรับผิดชอบในฝ่ายต่าง ๆ การมีวัสดุอุปกรณ์การอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม รวมทั้งการพัฒนาระบบการนิเทศ การประกันคุณภาพภายในโรงเรียน การรายงานผลการดำเนินงาน การประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย สอดคล้องกับแนวคิดของ เบ็นเน็ตและโอเบรียน (Bennett & O' Brien, 1994 : 43 ) ที่พบว่า การจัดการความรู้ภายในองค์กร ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุน และนิเทศการทำงานในแต่ละวันของแต่ละบุคคลและคณะจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนา และช่วยให้ผู้ร่วมงานบูรณาการสิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้ให้สามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง รวมทั้งใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ผลการวิจัยยัง พบว่า ปัจจัยระบบการจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ส่งผ่านปัจจัยโครงสร้างขององค์กร (STR) ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ (TEC) และปัจจัยความสามารถของบุคลากร (CA) เนื่องจากในสถานศึกษาถ้าการพัฒนากระบวนการจัดการดี จะทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะโรงเรียนสามารถจัดระบบการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันการพัฒนาปัจจัยระบบการจัดการจะดีขึ้นได้นั้น สถานศึกษาจะต้องใช้ปัจจัยโครงสร้างขององค์กร ปัจจัยความสามารถของบุคลากรและปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของระบบการจัดการ

จากเหตุผลดังกล่าวมา จึงสนับสนุนให้เห็นว่าปัจจัยระบบการจัดการมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้

2.3 ปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตนะและ อัญชลี สารรัตนะ (2545 : 23-32) ที่ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรภายนอก ที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอิทธิพลทางอ้อมที่ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงส่งผ่านปัจจัยอื่น ๆ ต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ส่งผ่านปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพ และปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน และไคเซอร์(Kaiser, 2000 : 46-48) ได้กล่าวสนับสนุนว่า ภาวะผู้นำว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การ และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรมรวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และยังได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมส่งผ่านการจงใจ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์รวมทั้งโครงสร้างองค์การ

การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เป็นเพราะว่า ในองค์การทุกองค์การจะมีผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามจุดหมาย ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้นำที่ดี สถานการณ์ คนและองค์การต้องการผู้นำ การพัฒนาบุคคลให้ประสบผลสำเร็จในฐานะผู้นำและช่วยเหลือคนอื่นให้สามารถปฏิบัติเหมือนกับตนเองได้ นับเป็นงานที่ท้าทายอย่างยิ่งของผู้นำด้วยผู้นำเป็นผู้ที่สำคัญที่สุดที่ทำให้องค์การมีคุณภาพ (Green, 1988 :13) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทเป็นผู้นำในการพัฒนาครูให้เต็มศักยภาพ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนความศรัทธาของครูและชุมชน ตลอดจนความพึงพอใจในงานของครูให้สูงขึ้น ซึ่ง กูนต์ซ์และไวซ์ริช (Koontz and Wehrich , 1990 : 344 – 345) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลที่ทำให้พวกเขาพยายามที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มอย่างตั้งใจและกระตือรือร้น ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำจะมี 4 ประการคือ อำนาจ ความเข้าใจเกี่ยวกับคน การคล้อยและบรรยากาศ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของกลุ่มไม่ใช่ของแต่ละบุคคล ภาวะผู้นำเกิดขึ้นในกระบวนการที่มีการปฏิสัมพันธ์กันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งจะมีบุคคลคนหนึ่งสามารถจะนำคนอื่น ๆ ในการที่จะคิดและปฏิบัติในทิศทางความต้องการที่แน่นอน การปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นนี้ เรียกว่า ภาวะผู้นำ (Owens, 1991 : 132) ดังนั้นภาวะผู้นำคือ ส่วนสำคัญในองค์การแห่งการเรียนรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีบทบาท 3 ประการคือ ได้แก่ บทบาทนักออกแบบ (Designer) บทบาทของผู้สอนหรือครู (Instructor or Teacher) บทบาทของ

ผู้ดูแลและให้บริการ (Steward) ในบทบาทที่สอง ผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะความเป็นครู เป็นผู้สอนและให้แนวทาง เป็นผู้อำนวยความสะดวกเพื่อกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เห็นสภาพความเป็นจริงขององค์กร (Senge, 1990 : 340) กล่าวโดยสรุปตามแนวคิดของเซงเก้ ก็คือ ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอร์ต (Marquardt, 2002 : 28) ที่กล่าวว่า ผู้จัดการและผู้นำ (Managers and Leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอน เป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นและที่สำคัญที่สุด คือต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง นอกจากนี้ในสังคมยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วิโรจน์ สารรัตน์และอัญชลี สารรัตน์, 2545 : 27) ผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมากกว่าเป็นผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional Leader) โดยลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมุ่งอนาคตและมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ และเนื่องจากผู้บริหารในปัจจุบันจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี ปรัชญาของหลักสูตรต่าง ๆ ที่ใช้ในโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจในวิธีสอนแบบต่าง ๆ สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอนเป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา จากการปฏิรูปการศึกษาที่ส่งผลให้โรงเรียนทั่วประเทศจะต้องปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ตามมาตรา 24 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 โดยกำหนดให้สถานศึกษาจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเรียนรู้จากประสบการณ์จริงจัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานความรู้ต่างๆ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ รวมทั้งจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาและทุกสถานที่

นอกจากนี้ผลการวิจัย ยังพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ส่งผ่านปัจจัยโครงสร้างขององค์กร (STR) ปัจจัยการเสริมแรง(REI) ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ (VIS) ปัจจัยความสามารถของบุคลากร (CA) และปัจจัย

ระบบการจัดการ(MA) ดังนั้น ถ้าการพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกันการพัฒนาปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้จะดีขึ้นได้นั้น สถานศึกษาจะต้องใช้ปัจจัยการเสริมแรง ปัจจัยระบบการจัดการ ปัจจัยโครงสร้างขององค์กร ปัจจัยความสามารถของบุคลากรและปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า ผู้นำซึ่งเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดขององค์กรซึ่งจะเป็นผู้นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นสถานศึกษาซึ่งมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรใด ๆ ดังนั้นจากเหตุผลที่กล่าวมาจึงเป็นสาเหตุทำให้ปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้

2.4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเบ็นเน็ตและโอเบรียน (Bennett and O'Brien, 1994 : 41 –49) ไคเซอร์ (Kaizer, 2000 : 46 – 48) บุญส่ง หาญพานิช (2546 : บทคัดย่อ) เรขา อรัญวงศ์ (2541 : บทคัดย่อ) และผลการวิจัยของวิโรจน์ สารรัตนะและอัญชลี สารรัตนะ (2545 : 23- 32) ที่ได้ศึกษา พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ขององค์กรที่มีความต้องการที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานในองค์กร การพัฒนาและใช้ยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน

การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เป็นเพราะเนื่องมาจากโรงเรียนในปัจจุบันจะต้องปฏิรูปการศึกษาตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 อาทิเช่น ปฏิรูประบบการบริหารจัดการ ปฏิรูประบบการเรียนการสอน ปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิรูปหลักสูตร รวมทั้งโรงเรียนต้องใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมสิ่งเหล่านี้ทำให้โรงเรียนต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ในการจัดการศึกษาโรงเรียนแต่ละแห่งมีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย วิเคราะห์โอกาส และวิเคราะห์อุปสรรคเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องและเท่าเทียมกัน วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมาย และทิศทางในอนาคตขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการ ขององค์กรที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในองค์กร จากนั้นก็จะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะคำจูนวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้นก็สร้างผลผลิตที่ดียิ่งขึ้น



ตลอดเวลา (Marquardt, 2002 :27) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซงกี (Senge,1990:9) ได้กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) เป็นศาสตร์หนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ ที่บุคคลในองค์การจะต้องสร้างให้เกิดภาพร่วม (Hold a Shared Picture) เป็นภาพของอนาคตที่บุคคลในองค์การมุ่งสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น บุคคลในองค์การต้องมีจุดมุ่งหมาย ค่านิยมและพันธกิจร่วมกัน นอกจากนี้มาร์ควอท์และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 : 31 - 32) ยังได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่เป็นฉันทามติขององค์การ และสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงการกำหนดวิสัยทัศน์ จะผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการทำงานร่วมกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของพจนี สะเพียรชัย (2546 : 40) ที่กล่าวว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ทุกคนจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกันซึ่งวิสัยทัศน์นี้เป็นการมองภาพไปข้างหน้าว่าสิ่งที่เราพึงปรารถนาคืออะไร อยากจะเห็นโรงเรียนของเราในฐานะที่เป็นฐานรากของการจัดการเรียนอย่างไร เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องสร้างวิสัยทัศน์ว่าอยากให้โรงเรียนเป็นอย่างไร การสร้างวิสัยทัศน์ไม่ใช่ผู้บริหารสร้างคนเดียวหรือเขียนคนเดียว จะต้องให้มีส่วนร่วมของคนทุกคนในองค์การ

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ส่งผ่านปัจจัยโครงสร้างขององค์การ (STR) ปัจจัยระบบการจัดการ (MA) และปัจจัยการเสริมแรง (REI) ดังนั้นถ้าการพัฒนาปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกันการพัฒนาปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์จะดีขึ้นได้นั้น สถานศึกษาต้องใช้ปัจจัยโครงสร้างขององค์การ (STR) ปัจจัยระบบการจัดการ (MA) และปัจจัยการเสริมแรง (REI) เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์นั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์การ ซึ่งวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดภาพรวมของสถานศึกษาที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต จากการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกยุคปัจจุบัน เป็นแรงผลักดันที่สำคัญทำให้องค์การต้องมีวิสัยทัศน์ เพราะองค์การที่สามารถคาดคะเนสภาพขององค์การในอนาคตได้อย่างชัดเจนและรวดเร็วจะมีความได้เปรียบในการตั้งรับ ต่อรอง เตรียมพร้อมและหาหนทางในการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ วิสัยทัศน์จึงเป็นเครื่องชี้นำองค์การให้ไปสู่อนาคต จากเหตุผลดังที่กล่าวมา จึงทำให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและ

อิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้

2.5 ปัจจัยการเสริมแรงมีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเบ็นเน็ตต์และโอเบรียน (Bennett and O'Brien, 1994 : 41-49) และผลการวิจัยของกรูเบอร์ (Gruber, 2000 : Abstract) ที่ได้ศึกษา พบว่า การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or Recognition) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ และยังมีข้อเสนอแนะอีกว่าระบบการให้รางวัลและการยอมรับช่วยส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบองค์การและสอดคล้องกับแนวคิดของไคเซอร์ (Kaiser, 2000 : 46-48) ที่กล่าวว่า การจูงใจเป็นลักษณะการกระตุ้น โนมน้ำวสมาชิกในองค์การให้อุทิศตนมีน้ำใจมีความเกี่ยวพันในงานและความเพียรพยายามปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และผลการวิจัยพบว่า การจูงใจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เป็นเพราะเนื่องมาจากการเสริมแรงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนรับผิดชอบ ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีความสุข เพื่อให้งานทุกอย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อการเสริมแรง การจูงใจบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง โดยสร้างความไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับซึ่งกันและกันส่งเสริมวิถีสานะความก้าวหน้าของครู ให้ออกอากาศครูและบุคลากรได้พัฒนาตนเองจัดตั้งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อม มอบหมายงานให้ปฏิบัติด้วยความเป็นอิสระ มีความรับผิดชอบตนเอง ส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน รวมทั้งกล่าวยกย่อง ชมเชยหรือประกาศเกียรติคุณ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545 : 23 -32) ที่กล่าวสนับสนุนว่า การจูงใจเชิงสร้างสรรค์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการบริหารจัดการให้เป้าหมายของตัวบุคคลและเป้าหมายขององค์การบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวังหรือความต้องการของทั้งตัวบุคคลและขององค์การ ซึ่งการที่จะกระทำเช่นนั้นได้ ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจที่มีทั้งรูปแบบเชิงเนื้อหา (Content Model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process Model) แล้วนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นประยุกต์ให้เกิดผล การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การให้มีประสิทธิภาพ และบุคลากรมีการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและมีความสุขซึ่งการที่จะเกิดสิ่งเหล่านี้ได้นั้นการเสริมแรงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ก่อให้เกิดสิ่งดังกล่าว หากองค์การใดขาดการ