



ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

The Relationship Between Organizational Culture and the Professional
Learning Community Under the Office of Secondary Educational
Service Area 25

ปวีณา เจริญภูมิ¹

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสาวณี สิริสุขศิลป์²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 2) ศึกษาระดับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 126 คน และครูผู้สอน จำนวน 338 คน รวมทั้งสิ้น 464 คน ซึ่งได้จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie & Morgan สุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดโรงเรียนและกำหนดสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมาสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง 0.975 โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า

- 1) วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ วัฒนธรรมแบบปรับตัว
- 2) ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมี 2 ด้าน คือ 1. วิสัยทัศน์ร่วม 2. การเรียนรู้ร่วมกันและประยุกต์ใช้ความรู้ สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์การ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

¹ นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

² อาจารย์ที่ปรึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น



Abstract

The objectives of this research were to study 1) level of organizational culture of schools under the Office of Secondary Educational Service Area 25, 2) level of the professional learning community of these schools, and 3) the relationship between organizational culture and the professional learning community of these schools. Krejcie & Morgan sample size table, stratified random sampling through school size, and simple random sampling method were use to select the sampling group which consisted of 464 persons including 126 school administrators and 338 teachers. Research instrument was a questionnaire with the validity coefficient at 0.975. Data was analyzed using a computer program for figuring out percentage, mean, standard deviation, and correlation coefficient.

The findings were as follows:

- 1) Overview of organizational culture of schools under the Office of Secondary Educational Service Area 25 revealed a high level of action. When compared to each other, the highest mean score was found with the achievement culture while the lowest one was the adaptability culture.
- 2) Overview of the professional learning community of schools under the Office of Secondary Educational Service Area 25 also revealed a high level of action. When compared to each other, the highest mean score were found with the shared vision and the cooperative learning & knowledge application. The lowest mean score was found with the supporting condition.
- 3) The positive relationship between organizational culture and the professional learning community was found with statistical significance at the 0.01 level.

Keywords : Organizational Culture, Professional Learning Community

1. บทนำ

ปัจจุบันการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาการจัดการศึกษาต้องเปลี่ยนไปจากเดิม ครูต้องเปลี่ยนบทบาทจากครูผู้สอนมาเป็นครูฝึกหรือครูผู้อำนวยความสะดวกในการเรียน ห้องเรียนต้องเปลี่ยนจากห้องสอนมาเป็นห้องทำงาน เปลี่ยนจากเน้นการสอนของครูมาเน้นการเรียนของนักเรียน ครูเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจสร้างความท้าทาย ความสนุก ให้แก่ศิษย์ (วิจารณ์ พานิช, 2554) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ทฤษฎีการเรียนรู้ ที่ครูได้รับจากการอบรมนอกชั้นเรียนอาจไม่สามารถใช้กับนักเรียนได้ในบริบท ของโรงเรียนนั้น หรืออาจเป็นองค์ความรู้ที่ล้าสมัย ครูต้องมีการปรับเปลี่ยนพร้อมที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงให้ทันกับนักเรียนยุคใหม่ ซึ่งเป็นสัญญาณให้

ครูและโรงเรียนรู้ว่าโลกได้เปลี่ยนแปลงไปและต้องเตรียมรับกับสิ่งที่เปลี่ยนให้ทันและไวกับผู้เรียน (วรลักษณ์ ชูกำเนิด และเอกรินทร์ สังข์ทอง, 2557) ครูจึงต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และโรงเรียนต้องมีการปรับ เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการบริหารสถานศึกษาจากแบบเดิมไปสู่การพัฒนาสถานศึกษา ให้มีความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยจัดให้มีชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพขึ้นภายในโรงเรียนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การ ที่ถือปฏิบัติ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ PLC (Professional leaning community) คือการร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมพลัง ของทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นครู ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโรงเรียนต่างช่วยกัน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญโรงเรียนจึงจำเป็นต้องสร้างความเป็น PLC เพื่อรวมตัว ร่วมใจ

ร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร บนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรที่มี วิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจรวมกันโดยทำงาน ร่วมกันเป็นทีม ดังนั้นจะเกิดเป็นชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพได้โรงเรียนต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ เข้มแข็งเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ (Hord, 1997) วัฒนธรรม องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมของสังคมและมี ลักษณะเหมือนวัฒนธรรมของสังคมทุกประการ คือ มี วิธีแห่งการดำเนินงานในโรงเรียนมีวัฒนธรรมที่เป็นวัตถุ เช่น อาคารเรียนและสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน หลักสูตร และประมวลการสอนและมีวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ เช่น ค่านิยม กฎระเบียบต่างๆ รวมทั้งวิถีทางของการมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน มีชนบประเพณี และวิธีการ ทำงานซึ่งเป็นกิจวัตรประจำวัน จึงมีอิทธิพลต่อครูทั้ง ทางตรงและทางอ้อมและวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อผู้บริหาร โรงเรียน ครูและนักเรียนโดยก่อให้เกิดความคาดหวัง เจตคติ และพฤติกรรม ส่งผลต่อผลผลิตของโรงเรียนด้วย (ธร สุนทรายุทธ, 2551) ซึ่งแต่ละองค์กรก็จะมีลักษณะ วัฒนธรรมในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป Daft (2004) ได้กล่าวถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 ลักษณะคือ 1) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ 2) วัฒนธรรมแบบราชการ 3) วัฒนธรรมแบบปรับตัว และ 4) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ในปัจจุบันวัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการ บริหารจัดการโรงเรียน ช่วยสร้างค่านิยมขององค์กร ให้ทุกคนปฏิบัติตาม เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้บุคลากร ในโรงเรียนมีความรักสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และเป็นเครื่องมือที่จะเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียน ดำเนินไปอย่างราบรื่น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เป็นอีกองค์กรหนึ่งที่ตระหนักถึงความสำคัญของการ พัฒนาองค์กรเพื่อเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ถือว่า ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาด้านการศึกษา จากการ รายงานผลการทดสอบ O-NET ในปีการศึกษา 2558 นั้น ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้งระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ มัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ปัจจัย

ที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนน้อยเกิดจากตัวผู้เรียน ที่ยังไม่พร้อม พฤติกรรมการสอนของครู ระบบการบริหาร ที่ขาดความร่วมมือ ขาดการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ขาดงบประมาณในการพัฒนา ขาดสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย ขาดความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน และมีวัฒนธรรมองค์กร ในการทำงานแบบเดิม ซึ่งมีแนวทางในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาโดยทุกฝ่ายทั้งผู้บริหาร คณะครู ผู้ปกครอง หรือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันวางแผนสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ดีเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยคณะกรรมการประเมิน คุณภาพภายในได้เสนอแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา ไว้หลายประการ เช่น โรงเรียน ชุมชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดเป้าหมายการพัฒนาการศึกษา ควรมีการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ครูควรได้รับ การฝึกอบรมเพื่อสร้างเสริมศักยภาพในการพัฒนาวิชาชีพ ผลิตสื่อที่ทันสมัย มีระบบสารสนเทศที่สามารถสืบค้น ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว (กลุ่มนิเทศติดตามประเมินผลการ จัดการศึกษา สพม.25, 2558) การส่งเสริมกระบวนการ เรียนรู้ร่วมกัน หรือชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพจึงเป็นอีก ทางเลือกที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ให้ความสนใจ เพราะผลการวิจัยพบว่า การที่ แต่ละฝ่ายได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แทน การมุ่งทำงานแบบต่างคนต่างทำ จะส่งผลให้นักเรียนมีผล สัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2556)

ด้วยเหตุนี้จึงเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัว ช่วยขับเคลื่อนในการบริหารงานต่าง ๆ ในโรงเรียน ให้ประสบผลสำเร็จ สามารถสร้างชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพให้เกิดขึ้นในโรงเรียนได้ และสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ถือว่าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ที่มีการบริหารงานที่หลากหลายตามบริบท ของโรงเรียน ซึ่งมีทั้งหมด 84 โรงเรียน การบริหารงานเน้น ให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการสถานศึกษา ภายใต้กรอบนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนการ ดำเนินงานและปฏิบัติงานที่กำหนดด้วยตนเอง โดยเปิด โอกาสให้ครูทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วม (กลุ่มนิเทศ



ติดตามประเมินผลการจัดการศึกษา สพม.25, 2558) ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวัฒนธรรมองค์การใดที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ และความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพว่ามีความสัมพันธ์ไปในทิศทางใด เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาการดำเนินงานให้ก้าวไปสู่การเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ยั่งยืนต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
2. เพื่อศึกษาระดับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

3. สมมติฐานการวิจัย

วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับชุมชนการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

4. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย คือผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ปีการศึกษา 2558 โดยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น

(Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่ม แล้วคำนวณหากลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนทั้งหมดในแต่ละแล้วสุ่มอย่างง่ายตามขนาดโรงเรียน ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 126 คน ครูผู้สอน จำนวน 338 คน รวมทั้งสิ้น 464 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามการตรวจสอบรายการ (Checklist) มีข้อความจำนวน 6 ข้อ เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์การทำงานและเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

5. ผลการวิจัย

1. ระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่ามีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21-4.35 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.28$) เมื่อพิจารณารายด้านทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ 2) วัฒนธรรมแบบราชการ 3) วัฒนธรรมแบบปรับตัว และ 4) วัฒนธรรมแบบเครือข่าย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ วัฒนธรรมแบบปรับตัว

2. ระดับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่ามีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.11-4.25 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.19$) เมื่อพิจารณารายด้านทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำร่วม 2) วิสัยทัศน์ร่วม 3) การเรียนรู้ร่วมกันและประยุกต์ใช้ความรู้ 4) การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมี 2 ด้าน คือ 1) วิสัยทัศน์ร่วม 2) การเรียนรู้ร่วมกัน

และประยุกต์ใช้ความรู้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมีเงื่อนไขที่สนับสนุน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.250-0.686 มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกด้าน แสดงว่าวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (X_4) กับ ภาวะผู้นำร่วม (Y_1) ($r = 0.686$) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

6. อภิปรายผล

1. วัฒนธรรมองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ รูปแบบของวัฒนธรรมนี้มีลักษณะมุ่งเน้นความมั่นคงและความสำเร็จในองค์การนำผลสะท้อนจากสังคมและชุมชนมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนางานให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม มีการสร้างผลงานนวัตกรรม มีการแข่งขันในการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติงานเชิงรุก มีความเอาใจจริงเอาใจในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การ สอดคล้องกับ Harrison (1987) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมรูปแบบนี้มุ่งเน้นให้สมาชิกแสดงพลังอย่างเต็มที่เพื่อผลตอบแทน เป็นการใช้ภารกิจในการดึงดูดความสนใจและปลดปล่อยพลังในตัวของสมาชิกให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ และสอดคล้องกับ Daft (2004) ได้กล่าวว่าการให้บริการลูกค้าเฉพาะที่อยู่ภายนอก มุ่งเน้นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของจุดประสงค์และเป้าหมายขององค์การ สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ วัฒนธรรมแบบปรับตัว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาเป็นหน่วยงานราชการซึ่งเป็นการประกอบการไม่มุ่งผลกำไร เน้นประสิทธิภาพและความมั่นคงในการปฏิบัติงาน โดยปฏิบัติงานภายใต้คำสั่ง

หรือกรอบหน้าที่ของแต่ละบุคคล ในบางครั้งก็ขาดอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งขัดแย้งกับลักษณะของวัฒนธรรมแบบปรับตัวค่อนข้างมาก Daft (2004) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบปรับตัวมีลักษณะมุ่งเน้นสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงได้เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า โดยส่งเสริมค่านิยมองค์การ บรรทัดฐาน และความเชื่อเพื่อสนับสนุนศักยภาพขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของสาคร ทะเยียม (2557) ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว

2. ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมี 2 ด้าน คือ 1) วิสัยทัศน์ร่วม 2) การเรียนรู้ร่วมกัน และประยุกต์ใช้ความรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ามีการปฏิรูปการศึกษา มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาจากแนวทางเดิม ไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพขึ้นภายในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนจึงมุ่งเน้นให้โรงเรียนเป็นเหมือนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยเฉพาะทุกคนต้องร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งแนวทางการพัฒนาจะมีการประชุมวางแผนการจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างแรงจูงใจให้ทุกคนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำวิสัยทัศน์ เป็นผู้สอนงานให้ครู ทำ SWOT Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและบริบทต่างๆ เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็งอุปสรรคและโอกาสใช้แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม (จตุพร เวฬุวรรณ, กุหลาบ ปุริสาร และ กำจร ใจบุญ, 2559) และมีการเรียนรู้ร่วมกันและประยุกต์ใช้ความรู้ ทั้งนี้บุคลากรในสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ กลยุทธ์ ต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา สอดคล้องกับ Hord (1997) ได้กล่าวว่าการกระทำแบบนี้เรียกว่า “กลุ่มสร้างสรรค์” เป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหารเพื่อหาแนวทางปรับเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดความสัมพันธ์ในหมู่คณะ



ร่วมกันรับผิดชอบทำให้ได้ผลผลิตที่สร้างสรรค์และแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชูลิพร เกลี้ยงสง และ ทวีวัฒน์ปิตยานนท์ (2558) ได้ศึกษา กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ เพื่อส่งเสริมการเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่า 1) การเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น ซึ่งมีอยู่ 5 ด้าน คือ การสนับสนุน และการเป็นผู้นำร่วม, การสร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม, กลุ่มการเรียนรู้และประยุกต์ใช้การเรียนรู้, การมีเงื่อนไข สนับสนุน, และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ณิชฎีกา นครสูงเนิน (2556) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการมีเงื่อนไขสนับสนุน รองลงมา คือ การสร้าง ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม

สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด การมีเงื่อนไข ที่สนับสนุน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียนมีข้อจำกัดในด้าน การบริหารงบประมาณเนื่องจากได้รับจัดสรรจากส่วน กลางทำให้แต่ละโรงเรียนได้รับงบประมาณตามขนาด ของโรงเรียนทำให้เกิดการบริหารในแต่ละด้านไม่ครอบคลุม และแต่ละโรงเรียนยังมีเงื่อนไขทั้งเวลา สถานที่ ทรัพยากร ที่แตกต่างกันจึงทำให้เกิดเงื่อนไขในการบริหารต่างกัน สอดคล้องกับ Eastwood & Louis (1992) ได้กล่าวว่า โครงสร้างการสนับสนุนถูกค้นพบภายในชุมชนแห่งการเรียนรู้ : เงื่อนไขโครงสร้าง และความสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ เงื่อนไขโครงสร้างรวมถึงการใช้เวลา กระบวนการติดต่อ สื่อสาร ขนาดของโรงเรียน ปริมาณครูผู้สอน และกระบวนการ พัฒนาผู้ร่วมงาน ส่วนความสัมพันธ์ความรับผิดชอบ รวมถึงทัศนคติด้านบวกของผู้ให้ความรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ ที่กว้างไกลหรือการมีจุดมุ่งหมาย มาตรฐานของการสำรวจ

และการปรับปรุง ความเคารพ ความเชื่อ และคิดในแง่บวก เอาใจใส่ความสัมพันธ์ ภายในชุมชนแห่งการเรียนรู้ บ่อยและจำเป็นที่จะต้องหาวัฒนธรรมเพื่อจะสร้างเวลา และแบ่งปันการเรียนรู้ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ การสนับสนุนเงื่อนไขเป็นกุญแจที่จะดำรงรักษาความเจริญ เติบโตและพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ของผู้เรียน สอดคล้องกับ Boyd (1992) กล่าวว่า มีหลายปัจจัยที่เป็น ตัวกำหนดว่าเมื่อไหร่ ที่ไหน และอย่างไรให้กับคณะครูที่ รวมกลุ่ม การเรียนรู้ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการ ออกแบบการทำงานร่วมกันที่บ่งบอกถึงการเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ เพื่อให้การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็น หน้าที่ผู้ผลิต ทางด้านกายภาพโครงสร้างเงื่อนไข และ คุณภาพชีวิตและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็น สิ่งที่ดีที่สุด

3. วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กันใน ทางบวกกับชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 อยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าคู่ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดคือ วัฒนธรรม องค์การด้านวัฒนธรรมแบบเครือข่ายกับชุมชนการเรียนรู้ ทางวิชาชีพด้านภาวะผู้นำ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการปฏิบัติ งานของโรงเรียนจะเน้นการทำงานในสถานที่ราชการ แต่ทุกคนก็ต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิด ความคุ้นเคย สนับสนุน ช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้าหมาย ทำให้สมาชิกร่วมมือกันปฏิบัติงานได้ดีขึ้น สอดคล้องกับ สาคร ทะเยียม (2557) ได้ศึกษาวัฒนธรรม องค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผลการ วิจัยพบว่า วัฒนธรรมทั้ง 4 ด้าน คือวัฒนธรรมแบบ เครือญาติ วัฒนธรรมแบบราชการ วัฒนธรรมแบบปรับตัว และวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล ของทีมในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ พิรัช จำรัสแนว (2553) ได้วิจัยเรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียน : กรณีศึกษาโนนคุณวิทยาคาร รัชมังคลาภิเษก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ผลการศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนโนนคุณวิทยาคาร

รชมิ่งคลาสิกพบว่าการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรยอมรับในกฎกติกาที่ตั้งไว้มีความเสียสละช่วยเหลือเกื้อกูล มีความซื่อสัตย์สุจริตมีความรัก ความผูกพันแบบพี่น้อง มีเมตตาต่อกัน ให้การยอมรับนับถือกันรู้จักบทบาทหน้าที่ตัวเองเป็นอย่างดี ทุกคนเคารพ ให้เกียรติกันมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสมือนอยู่ในครอบครัวเดียวกัน บุคลากรและชุมชนมีความรู้สึกส่วนตัวเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ผู้บริหารให้การส่งเสริมและสนับสนุนครูให้มีความก้าวหน้า มีความมั่นคงในอาชีพ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศความไว้วางใจให้แก่บุคลากรและพัฒนางานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับชุมชน และเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่ต้องมีภาวะผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง และจะต้องใช้กลยุทธ์ทางการบริหารเพื่อโน้มน้าวผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นพ้องต้องกันในการดำรงชีวิตและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข และทำให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านภาวะผู้นำรวมทั้งภาวะผู้นำร่วมจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำทางการศึกษาเป็นที่ยอมรับในอิทธิพลของบทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงแก้ไขและสอดคล้องกับ Hord (1997) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่อยู่ในตัวแต่ละบุคคลที่แสดงออกมามีภายในโรงเรียนในด้านการสนับสนุนการปฏิบัติการให้ประสบผลสำเร็จของนโยบาย ผู้บริหารที่ดีต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อลดความขัดแย้ง

สำหรับวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ วัฒนธรรมแบบราชการกับการมีเงื่อนไขที่สนับสนุน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมราชการเน้นความเป็นระเบียบแบบแผน บุคลากรในองค์การทำงานอย่างเป็นระเบียบ ทำให้สมาชิกในองค์การมีความเกรงใจในการทำงาน ต้องทำตามระบบโครงสร้างของสถานศึกษาทำให้ไม่มีอิสระในการทำงานสอดคล้องกับ Hellriegel, Slocum, Jr Woodman (2001) กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบราชการเป็นองค์การประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญกับรูปแบบพิธีการ และความเป็นทางการ มีการกำหนดโครงสร้าง

ระเบียบ กฎเกณฑ์ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน สอดคล้องกับ Hord (1997) กล่าวว่า การมีเงื่อนไขที่สนับสนุนนั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไขโครงสร้าง ความรับผิดชอบ การใช้เวลา กระบวนการติดต่อสื่อสาร ขนาดของโรงเรียน ปริมาณครู ผู้สอน กระบวนการพัฒนาผู้ร่วมงาน รวมถึงทัศนคติ ด้านบวกของแต่ละบุคคล การสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล จึงทำให้มีหลายปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดว่าเมื่อไหร่ ที่ไหน และอย่างไรให้ทุกคนร่วมกัน เรียนรู้ ตัดสินใจ แก้ปัญหา และออกแบบการทำงานร่วมกันที่บ่งบอกถึงการเป็นชุมชนการเรียนรู้ เพื่อให้การเป็นชุมชนการเรียนรู้เป็นหน้าที่ที่ผู้ผลิต ทางด้านกายภาพโครงสร้างเงื่อนไข และคุณภาพชีวิตและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งที่ดีที่สุด

7. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ วัฒนธรรมแบบปรับตัว ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวให้แต่ละโรงเรียน โดยจัดโครงการ กิจกรรม อบรม หรือสัมมนา เน้นรูปแบบวัฒนธรรมแบบปรับตัวควบคู่กันไปกับวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด
2. วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่ายมีความสัมพันธ์กับการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านภาวะผู้นำมากที่สุด ทำให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การที่สถานศึกษาใช้ในการบริหารอยู่ปัจจุบันจะเป็นวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จแต่วัฒนธรรมองค์การที่จะทำให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นจะต้องเป็นวัฒนธรรมแบบเครือข่ายจึงสามารถเป็นแนวทางในการบริหารจัดการต่อไป
3. ผู้บริหารควรใช้ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ด้านและนำ



มาปรับใช้กับบริบทของแต่ละโรงเรียนเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ยั่งยืน

8. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของโรงเรียนแต่ละขนาดในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 หรือโรงเรียนในสังกัดอาชีวศึกษาและสังกัดองค์การส่วนท้องถิ่นเพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต่อไป

2. ควรศึกษาตัวแปรอื่นที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

3. ควรศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยเก็บข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ จัดสนทนากลุ่มเพื่อให้ได้ข้อมูลข้อเท็จจริงที่มีคุณภาพ และข้อค้นพบจะเป็นการยืนยันข้อมูลเชิงปริมาณสามารถพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้

9. เอกสารอ้างอิง

1. กลุ่มงานวัดและประเมินผลการศึกษา. (2558). รายงานการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET: Ordinary National Education Test) ปีการศึกษา 2558. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25.
2. จุติพร เวฬุวรรณ, กุหลาบ ปุริสารและกัจจกร ใจบุญ. (2559). การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย. ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน), หน้า 41-47.

3. ชูลีพร เกลี้ยงสง และ ทวีวัฒน์ปิตยานนท์. (2558). กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย. ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม – เมษายน), หน้า 86 – 98.
4. ณิชฎีกา นครสูงเนิน. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
5. ฉันทพร บุญรักษา. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเลย. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาวิทาลัยราชภัฏเลย.
6. ธร สุนทรายุทธ. (2551). การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
7. พิรัช จำรัสแนว. (2553). วัฒนธรรมโรงเรียน: กรณีศึกษาโนนคุณวิทยาคารรัชมังคลาภิเษก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2. รายงานการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
8. วรลักษณ์ ชูกำเนิด, เอกกรินทร์ เอกกรินทร์ สังข์ทอง และชวลิต เกิดทิพย์. (2557). รูปแบบชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครูสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บริบท โรงเรียนในประเทศไทย.วารสารหาดใหญ่วิชาการ. ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม), หน้า 123 – 134.
9. วิจารย์ พานิช. (2554). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: ตถาพลับลิเคชั่น จำกัด.
10. สาคร ทะเยียม. (2557). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. วิทยานิพนธ์



ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.

11. Boyd, V. (1992). **School context. Bridge or
barriertochange.** Austin, TX : Southwest
Educational Development Laboratory
12. Daft, R.L. (2004). **Organization theory and
design.** 8 thed. Mason, OH: South – Western
College.
13. Eastwood, K., & Louis, K. (1992). **Restructuring
that lasts: Managing the performance dip.**
*Journal of School Leadership, 2 (2), 213-
224.*
14. Harrison, R. (1987). **Organizationalculture
and quality of service: a strategy for releasing
love in the workplace.** London: Association
for Management and Development.
15. Hord, S.M. (1997). **Professional Leaning
Communities: Communities of continuous
inquiry and improvement.** Austin: Southwest
Educational Development Laboratory.
16. Hellriegel, D. Slocum, J.W. and Woodman,
R.W. (2001). **Organization Behavior.** Ohio:
South–Western College Publishing.