



ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม

# มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

โดย

นางเมตตา เทพประทุน

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม

โดย

นางเมตตา เทพประทุน

# มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2551  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

LEARNING ORGANIZATION IN BANPONGVITTAYAKHOM SCHOOL

By

Matta Thepratoon

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2008

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “ความเป็นองค์  
กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ” เสนอโดย นางเมตตา เทพประทุม เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์  
คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร )

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

...../...../.....

48252409 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : องค์กรแห่งการเรียนรู้

เมตตา เทพประทุน : ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม.อาจารย์  
ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ :อ.ดร.ศรียา สุขพานิช, 141 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม และ 2) แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ประชากรได้แก่ บุคลากรโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการ 4 คน ครู 49 คน และเจ้าหน้าที่ธุรการ 3 คน จำนวนทั้งสิ้น 57 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวความคิดของเซ็นเกิ (Senge) และการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าความถี่ (frequency ) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ตามความเห็นของผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้ของทีมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรู้แห่งตนและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

2. แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านความรู้แห่งตน คือ ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ ควรเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน แสวงหาความรู้ ฝึกฝน พัฒนาวิชาชีพตนเอง สร้างสรรค์ผลงาน เสียสละให้กับส่วนรวม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ ควรฝึกทักษะการคิด สืบค้นข้อมูล เปิดใจกว้างกับงานที่ทำ ทาย ปรับรูปแบบวิธีการคิด การปฏิบัติงาน แสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ มีทัศนคติที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้านวิสัยทัศน์ ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ ควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม แสดงความคิดเห็น วางแผนพัฒนาร่วมกัน นิเทศ ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ด้านการเรียนรู้ของทีม ผู้บริหาร ครูและเจ้าหน้าที่ธุรการ ควรจัดให้มีประชุมกลุ่มย่อย แสดงความคิดเห็น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ ควรเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ ทักษะการคิดอย่างหลากหลาย ศึกษาดูงาน ปฏิบัติงานตามแผน ระยะเวลาที่กำหนด คำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบ ให้กำลังใจในการทำงานซึ่งกันและกัน

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2551

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ .....

48252409 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : LEARNING ORGANIZATION

MATTA THEPPRATOON : LEARNING ORGANIZATION IN BANPONGVITTAYAKHOM SCHOOL. INDEPENDENT STUDY ADVISOR : SARIYA SUKHABANIJ , Ph. D.141 pp.

The purposes of this study were to find 1) learning organization in Banpong Vittayakhom school and 2) guidelines for development of learning organization in Banpong Vittayakhom school. The population were 57 respondents from Banpong Vittayakhom school : one administrator, four vice-directors, 49 teachers and three school's personnels. The study instrument a questionnaire regarding the learning organization based on the viewpoint of Senge and focus group. The statistics applied in data analysis were frequency (f), percentage (%), mean ( $\bar{X}$ ), standard deviation (S.D.) and content analysis.

The findings revealed as follow:

1) Learning organization in Banpong Vittayakhom school according to the opinions of the administrators, teachers and school personnel was at a high level both overall and each aspect; ranking from the highest to the lowest : team learning, shared vision, mental model, personal mastery, and system thinking.

2) Guidelines for development of learning organization in Banpong Vittayakhom school include 5 aspects: personal mastery aspect focusing on the training program, educational visitation, new knowledge acquisition, self-carrier training development of innovation and commitment of the administrators, teachers and school personnel; the mental model aspect focusing on the administrators, teachers and school personnel's training in thinking skill, data searching, opening to the challenges, shifting of mental model, work process, new experiences, and positive attitudes toward the team; share vision aspect focusing on creating the positive meeting atmosphere, brainstorming, cooperation in planning and development, supervising, and continual monitoring; team leaning aspect focusing on workshops, brainstorming and also listening to each other, the system thinking aspect focusing on the multi - thinking skill workshops, educational visitation plan implementation and scheduling, concerning the whole system context and also encourage one another.

---

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakom University Academic Year 2008

Student's signature .....

Independent Study Advisor's signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช, อาจารย์ ดร.วัชนีย์ เซาว์ดำรงค์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระผู้ช่วยศาสตราจารย์ว่าที่ พ.ต.ดร. นพดล เจนอักษร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด รวมทั้งคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร. จันทนา นนทิกกร อาจารย์ ดร. ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม นาย ประชุม โพธิกุล นายอนันต์ บุญแดง และนางนิษฐวดี จิรโรจน์ภิญโญ ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย พร้อมทั้งแนะนำและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนอนุตมวิทยา ดุสิตวิทยา วังตาลวิทยา ดำเนินวิทยา และโรงเรียนเจ็ยไ้ ซึ่งอนุเคราะห์ในการทดลองเครื่องมือวิจัย และอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณบาทหลวงเซษฐา ไชยเดช นายมนต์สิงห์ ไกรสมสุข ที่ให้ความช่วยเหลือ คำปรึกษา ตลอดจนคำแนะนำที่ดีเสมอมา ขอขอบคุณเพื่อนๆ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 25 โครงการพิเศษตามความร่วมมือทุกท่านที่ให้ความรัก ความอบอุ่นและกัลยาณมิตรที่ดีแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหาร ครู นักเรียน โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ครอบครัวของผู้วิจัย ซึ่งเป็นแรงบันดาลใจที่ดีแก่ผู้วิจัย ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบแต่คณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความรู้ ความรัก ความเมตตา ความโอบอ้อมอารีและมิตรไมตรี ด้วยดีตลอดเวลาในการทำการค้นคว้าอิสระฉบับนี้

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	12
ข้อคำถามของการวิจัย.....	12
สมมติฐานของการวิจัย.....	12
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	12
ขอบเขตของการวิจัย.....	14
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	15
2. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	16
องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	16
ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	16
ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	18
ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	22
แนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	25
แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Pedler, Burgoune และ Boydell.....	25
แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของMarquardt และ Reynold .....	27
แนวคิดการเรียนรู้และแนวทางของ David A. Garvin.....	29
แนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt.....	31
วินัย 5 ประการสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Peter Senge .....	44
ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ.....	53
ขั้นตอนการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ .....	54



บทที่	หน้า
หลักปฏิบัติ 7 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	57
ดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	58
ปัจจัยที่ส่งผลก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	60
10 ยอดกลยุทธ์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	61
โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม.....	64
ประวัติของสถานศึกษา.....	64
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	67
งานวิจัยในประเทศ.....	67
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	72
สรุป .....	75
3. วิธีดำเนินการวิจัย.. .....	76
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	76
ระเบียบวิธีวิจัย.....	77
แผนแบบของการวิจัย.....	77
ประชากร.....	77
ตัวแปร.....	78
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.... ..	79
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	80
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	81
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	81
สรุป.....	82
4. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนตัว.....	83
ตอนที่ 2 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม.....	86
ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	104
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	107
สรุปผลการวิจัย.....	107
อภิปรายผล.....	109
ข้อเสนอแนะ.....	114

บทที่	หน้า
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	114
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	114
บรรณานุกรม.....	115
ภาคผนวก.....	121
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	122
ภาคผนวก ข ขอตกลงเครื่องมือวิจัย.....	125
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	128
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	130
ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	138
ประวัติผู้วิจัย.....	141

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สรุปผลการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกโรงเรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	7
2	สรุปผลการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกโรงเรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( รอบแรก พ.ศ. 2544 – 2548) สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน.....	9
3	ระดับของการเรียนรู้.....	34
4	การเคลื่อนย้ายจากสถานะที่เน้นเสถียรภาพไปสู่การเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่อง.....	40
5	วิธีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการ.....	52
6	จำนวนประชากร.....	78
7	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	84
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับ	
9	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม..... ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านความรอบรู้แห่งตน.....	87 90
10	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน.....	93
11	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านวิสัยทัศน์ร่วม.....	96
12	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านการเรียนรู้ของทีม.....	99
13	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ.....	102

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	14
2 ขอบเขตของการวิจัย.....	15
3 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ.....	31
4 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้.....	33
5 ระบบย่อยด้านองค์กร.....	37
6 ระบบย่อยด้านคน.....	39
7 ระบบย่อยด้านความรู้.....	41
8 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี.....	43
9 สรุปรวมแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ เซ็นกิ (Senge).....	50

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 1

### บทนำ

ปัจจุบันกระแสความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ อาทิ เศรษฐกิจ การศึกษา วัฒนธรรม นวัตกรรมทางวิทยาการและเทคโนโลยีสารสนเทศได้ก่อให้เกิดผลกระทบทุกระดับ ทั้งหน่วยงาน และองค์กรต่างๆ ทำให้ทุกคนจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง เพื่อนำไปสู่ สังคมแห่งความรู้ ( knowledge society ) ซึ่งเป็นความรู้ของคนไม่ใช่การมีทุน ทรัพยากรและ แรงงานมาก แต่เป็นความรอบรู้ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตที่ไม่ใช่เพียงความฉลาด ต้องคิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น ที่สำคัญต้องสามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ได้ จึงจะทำให้มนุษย์ สามารถปรับตัวเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างสง่างาม ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ สนับสนุนและส่งเสริม โดยเฉพาะโรงเรียน ผู้บริหาร ครูต้อง สั่งสมความรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีการเรียนการสอน พัฒนาวิชาชีพ พัฒนาตนเอง พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานของโรงเรียนไปพร้อม ๆ กัน มิเช่นนั้นโรงเรียนจะไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในโรงเรียนอยู่ตลอดเวลา เราจะเห็นว่านอกจากการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อองค์กรในมิติต่างๆแล้ว ยังมีผลสืบเนื่อง ต่อสิ่งต่างๆที่อยู่รอบข้างได้ โดยการเปลี่ยนแปลงในด้านหนึ่งขององค์กรอาจเป็นสาเหตุให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นๆขององค์กรได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้<sup>1</sup>

ในการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ สอนชี้แนะและใช้กลยุทธ์ผลักดันให้เกิดพลังความร่วมมือเพื่อดำเนินการ เปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>2</sup> ด้วยความเชื่อที่ว่า “ คนยิ่งรู้ ก็ จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป” (as people learn, their abilities expand) ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ( 2550 – 2554 ) ซึ่งมุ่งให้

---

<sup>1</sup> ฌ็อง-ฌัก กูว์เซอ, ยุทธศาสตร์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่ ( กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด , 2545), 83.

<sup>2</sup> สถาบันพัฒนาผู้บริหาร, ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548), 1.

“คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 และ 9 โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อสร้างโอกาสการเรียนรู้คู่คุณธรรม จริยธรรมอย่างต่อเนื่องที่ขับเคลื่อนด้วยการเชื่อมโยงบทบาทครอบครัว สถาบันศาสนา และสถาบันการศึกษา 2) เพื่อเพิ่มศักยภาพของชุมชน เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายเป็นรากฐานการพัฒนาเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิต 3) เพื่อปรับโครงสร้างการผลิตสู่การเพิ่มคุณค่า (value creation) ของสินค้าบนฐานความรู้และนวัตกรรม 4) เพื่อสร้างภูมิคุ้มกัน (safety net) 5) เพื่อสร้างระบบการแข่งขันด้านการค้าและการลงทุนให้เป็นธรรม 6) เพื่อเสริมสร้างความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและคุณค่าความหลากหลายทางชีวภาพ 7) เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศสู่ภาครัฐ ทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อมของคนและระบบให้มีภูมิคุ้มกันที่ดี พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้นคนจึงเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยเฉพาะการพัฒนาคนด้านคุณภาพการศึกษา<sup>3</sup>

มนุษย์ได้ชื่อว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งขององค์กร หากองค์กรสามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะสามารถชิงความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ<sup>4</sup> เด็กและเยาวชนในวันนี้ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญ เป็นกำลังในการนำพาประเทศให้เจริญก้าวหน้าในอนาคต ความจำเป็นในการจัดการศึกษาที่เป็นไปเพื่อพัฒนาให้มนุษย์มีความรู้คู่คุณธรรม มีทักษะในการดำรงชีวิต อยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข จึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาที่มีหน้าที่โดยตรงในการเพิ่มศักยภาพทางด้านการศึกษาให้เกิดแก่บุคลากร โรงเรียนต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้<sup>5</sup> โดยเฉพาะครู ครูเป็นกลไกที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงเพราะครูต้องทำหน้าที่จัดสภาพการเรียนรู้การสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเรียนรู้ เข้าใจและปรับเปลี่ยนยุทธวิธีกระบวนการที่เอื้อและส่งเสริมเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจในเชิงระบบ<sup>6</sup>

<sup>3</sup> แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 [Online], accessed 30 August 2006. Available from [www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p10/plan10/data](http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p10/plan10/data)

<sup>4</sup> ยุรพร ศุภรัตน์, การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ [Online], accessed 30 August 2006. Available from [www.hri.tu.ac.th/E-journal/Organization/20development.pdf](http://www.hri.tu.ac.th/E-journal/Organization/20development.pdf)

<sup>5</sup> Knowledge Organization, การพัฒนาองค์ความรู้ [Online], accessed 16 September 2006. Available from [www.moe.go.th/news-center/news\\_06072549-2.htm](http://www.moe.go.th/news-center/news_06072549-2.htm).

<sup>6</sup> องค์กรแห่งการเรียนรู้, วัฒนธรรมบุญแห่งราชอาณาจักรไทย [Online], accessed 20 September 2006. Available from <http://www.hrd.obec.go.th/book/1/21.pdf>

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โรงเรียนเป็นองค์กรรากฐานที่สำคัญที่สุดของระบบการศึกษา ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนานักเรียน การปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูปการเรียนการสอนจะไม่เกิดผลสำเร็จหากไม่จัดการการเรียนรู้ที่โรงเรียนและห้องเรียน<sup>7</sup> การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่รู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักการเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถเชื่อมโยงความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่ดีงามเพื่อการดำเนินชีวิต สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว<sup>8</sup> ในส่วนของผู้บริหาร ครู จำเป็นต้องเรียนรู้ เข้าใจ ปรับเปลี่ยนกระบวนการที่เอื้อและส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนและการปฏิรูปการศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจในเชิงระบบ เพื่อที่จะประสานสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความได้เปรียบต่อการเรียนรู้ ในท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา<sup>9</sup> องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่น ที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ มีการกระจายอำนาจ (empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร รวมทั้งชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ทั้งนี้โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีม และต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการโดยเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กร และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยองค์กรมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั้งองค์กร และเพื่อเป็นองค์กรที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่ ซึ่งจะเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคล<sup>10</sup>

<sup>7</sup> ดร.ณิ จำปาทอง, “สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,”วารสารวิชาการ 9, 2 (เมษายน – มิถุนายน 2549): 30.

<sup>8</sup> เรื่องเดียวกัน, 65.

<sup>9</sup> องค์กรแห่งการเรียนรู้, รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย [Online], accessed 20 September 2006. Available from <http://www.hrd.obec.go.th/book/1/21.pdf>

<sup>10</sup> การบริหารราชการแนวใหม่, องค์กรแห่งการเรียนรู้ [Online], accessed 9 August 2006. Available from <http://www.cdd.go.th/kmod.th/kmod/show.pdf.php?>

ในฐานะโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมเป็นโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาควบคู่กับโรงเรียนของรัฐมาโดยตลอด รัฐจึงเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ดังจะเห็นได้จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้มีบทบัญญัติที่เอื้อต่อการให้เอกชนเข้ามาลงทุนด้านการศึกษา โดยกำหนดให้เอกชนมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ สามารถจัดการศึกษาได้ทุกระดับ ทุกประเภท โดยรัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีและสิทธิประโยชน์อื่น เป็นประโยชน์ในทางการศึกษาแก่โรงเรียนเอกชนตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการให้โรงเรียนเอกชนมีมาตรฐาน และสามารถพึ่งตนเองได้ (มาตรา 43-46) นอกจากนี้ยังได้กำหนดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย (มาตรา 10) และจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลที่เหมาะสมแก่ผู้เรียนการศึกษาภาคบังคับ และการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดโดยรัฐและเอกชนให้เท่าเทียมกัน<sup>11</sup> ในการจัดการศึกษาชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนเอกชนมีส่วนช่วยแบ่งเบาภาระงบประมาณของรัฐในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และในภาวะปัจจุบันการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนไม่ว่าจะอยู่ในกรุงเทพมหานครหรือต่างจังหวัด ผู้บริหารย่อมมุ่งหวังในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กรของตนเอง<sup>12</sup>

โรงเรียนเอกชน จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้ายของโรงเรียนก็คือการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่ง เรซิก และสวอนสัน (Razik and Swanson ) ได้กล่าวถึงโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรประกอบสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ผู้บริหารต้องมองโรงเรียนเป็นระบบขององค์กร (organization system) ซึ่งส่วนต่างๆต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกันไม่ว่าจะเป็นเรื่องขนาด หรือความซับซ้อนขององค์กร การตัดสินใจ อำนาจในองค์กร วัฒนธรรมในองค์กร ภาวะผู้นำในองค์กร การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ความมีประสิทธิผลในองค์กร การติดต่อสื่อสาร และการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร<sup>13</sup>

<sup>11</sup> ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ, ทางเลือกและทางรอดของการศึกษาเอกชนบนเส้นทางรัฐบาลใหม่ [ Online ], accessed 14 September 2006. Available from [www.jirasat.com/shortstory/private\\_education\\_year\\_2006](http://www.jirasat.com/shortstory/private_education_year_2006).

<sup>12</sup> เรื่องเดียวกัน, 7.

<sup>13</sup> วิโรจน์ สารรัตนะ, โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : บริษัทอักษรภาพพัฒนา , 2546), 10.



## ปัญหาของการวิจัย

ห้าทศวรรษที่ผ่านมา สังคมไทยมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วในทุกๆด้าน บางด้านอยู่ในขั้นวิกฤต โดยเฉพาะด้านการศึกษาที่เกิดจากสภาพสังคมเราเองและจากการคล้อยตามกระแสโลกาภิวัตน์ของโลก ผลจากวิกฤตทำให้อัตราการว่างงานสูงขึ้น มีปัญหาทางสังคมอื่นๆตามมา เช่น ความยากจน ยาเสพติด อาชญากรรม ครอบครัวแตกแยก เป็นต้น ระเบียบใหม่ของโลก ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติที่มาพร้อมกับโลกาภิวัตน์ ได้สร้างความรุนแรงในการแข่งขัน มีความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างฐานความรู้ที่เข้มแข็งให้กับประเทศ เพื่อความสามารถในการปรับตัว รู้เท่าทันไม่ให้เกิดอยู่ในฐานะที่เสียเปรียบ การศึกษาขาดเอกภาพในด้านนโยบาย โรงเรียนขาดอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน ชุมชนและสถาบันทางสังคม<sup>14</sup>

จากการประเมินคุณภาพภายนอกโรงเรียนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544-2548 พบว่าการศึกษาของไทยเราอยู่ในขั้นวิกฤตดังที่ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ ผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.) เปิดเผยว่า “ จากการที่สมศ.ได้ทำการประเมินคุณภาพภายนอกโรงเรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบแรก พ.ศ. 2544 -2548 จำนวน 30,010 แห่ง ขณะนี้ได้มีการสรุปผลการสังเคราะห์การประเมินคุณภาพภายนอกโรงเรียนในระดับดังกล่าวแล้ว ซึ่งผลการประเมินได้ต่อย้ำถึงวิกฤติคุณภาพของการศึกษาไทยมากยิ่งขึ้น เพราะพบว่ามีโรงเรียนประมาณ 2 ใน 3 ของโรงเรียนที่ได้รับการประเมินคุณภาพรอบแรกมีแนวโน้มได้มาตรฐานขั้นต่ำ ซึ่งโรงเรียนเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเป็นโรงเรียนขนาดเล็กของรัฐที่อยู่ในชนบท ที่ขาดความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหาร แม้แต่ผู้บริหารถึงแม้จะผ่านมาตรฐานทางด้านภาวะผู้นำและการบริหารทั่วไป แต่ฝีมือในการบริหารวิชาการและการประกันคุณภาพภายในก็ยังไม่ได้มาตรฐาน”<sup>15</sup> ดังปรากฏจากสรุปผลการสังเคราะห์ผล การประเมินคุณภาพภายนอกโรงเรียนรอบแรกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 26,584 แห่ง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจำนวน 2,116 แห่ง การปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 881 แห่ง กองพุทธศาสนศึกษา จำนวน 269 แห่ง กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนจำนวน 131 แห่ง และโรงเรียนสาธิตจำนวน 29 แห่ง สะท้อนให้เห็นว่าคุณภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมยังไม่ได้มาตรฐานทั้ง 3 ด้าน

<sup>14</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ , แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545-2549 ฉบับสรุป, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2545 ), 1.

<sup>15</sup> สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ , การประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบแรก [Online], accessed 29 August 2006.Available from <http://www.dailynews.co.th/>

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกโรงเรียนในรอบแรกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า 65% ไม่ได้มาตรฐาน โดยเฉพาะมาตรฐานด้านผู้เรียน ผู้บริหารและครู เกี่ยวกับความสามารถในการบริหารงานวิชาการ ความสามารถของครูในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังตารางที่ 1

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 1 สรุปผลการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกโรงเรียน ระดับการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ( รอบแรก พ.ศ. 2544 – 2548 ) จำนวน 30,010 แห่ง

ด้าน	ได้มาตรฐาน	ไม่ได้มาตรฐาน
ผู้เรียน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์</li> <li>- ความสุข มีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ</li> <li>- มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร</li> <li>- ทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- มีทักษะในการทำงานรักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมี เจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต</li> </ul>
ผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ</li> <li>- ความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารวิชาการโดยเฉพาะการมีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้</li> <li>- การส่งเสริมกิจกรรมและการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> </ul>
ครู	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วุฒิการศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเพียงพอของครู</li> <li>- ความสามารถของครูในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> </ul>
ภาพรวมของโรงเรียน	35%	65% ( เกือบทั้งหมดเป็นโรงเรียนของรัฐขนาดเล็กในชนบท )

ที่มา: สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ , “สรุปผลการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (รอบแรก พ.ศ. 2544 – 2548),”2548.

สำหรับผลการประเมิน ของโรงเรียนสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนพบว่า 51%ไม่ได้มาตรฐาน โดยเฉพาะมาตรฐานด้านผู้บริหารและครู เกี่ยวกับความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา ความเพียงพอของครู วุฒิการศึกษาความสามารถของครูในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ<sup>16</sup> ดังตารางที่ 2

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

<sup>16</sup> สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ( องค์การมหาชน ), “( ร่าง ) บทสรุปสำหรับผู้บริหารผลสะท้อนจากการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก ( พ.ศ. 2544- 2548 ) , ” เอกสารประกอบการประชุมวิชาการเฉลิมพระเกียรติ เนื่องในโอกาสจัดงานฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี ณ ศูนย์ประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี ,3 – 4 พฤศจิกายน 2549 .

ตารางที่ 2 สรุปผลการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกโรงเรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( รอบแรก พ.ศ. 2544– 2548 ) สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 2,116 แห่ง

ด้าน	ได้มาตรฐาน	ไม่ได้มาตรฐาน
ผู้เรียน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์</li> <li>- ความสุข มีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา</li> <li>- มีทักษะในการทำงาน รักษาทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ</li> <li>- มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร</li> <li>- ทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
ผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารวิชาการโดยเฉพาะการมีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้</li> <li>- การส่งเสริมกิจกรรมและการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> <li>- ความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา</li> </ul>
ครู		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเพียงพอของครู</li> <li>- วุฒิการศึกษา</li> <li>- ความสามารถของครูในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> </ul>
ภาพรวมของโรงเรียน	49%	51% (ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กในเมือง)

ที่มา: สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ , “สรุปผลการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกโรงเรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (รอบแรก พ.ศ. 2544 – 2548),”2548.

สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 มีปัญหาเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ที่ได้ทำการประเมินนักเรียนตามโครงการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของนักเรียนในระดับท้องถิ่นปีการศึกษา 2548 พบว่าผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 วิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับพอใช้โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 48.97, 45.13, และ 52.01 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาจำนวนนักเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ส่วนใหญ่จะมีความสามารถในระดับพอใช้ และมีจำนวนนักเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินเป็นจำนวนมาก ในวิชาภาษาไทย พบว่ามีนักเรียนร้อยละ 30.90 เมื่อเทียบกับเกณฑ์การประเมินอยู่ในระดับปรับปรุง ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 วิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และภาษาอังกฤษพบว่า นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับพอใช้โดยมีค่าคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 53.77, 46.94, 46.13, และ 35.78 ตามลำดับ มีวิชาภาษาไทยเพียงวิชาเดียวที่มีค่าเฉลี่ยเกินร้อยละ 50 และเมื่อพิจารณาจำนวนนักเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ส่วนใหญ่จะมีความสามารถในระดับพอใช้ และมีจำนวนนักเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินเป็นจำนวนมากในวิชาภาษาอังกฤษ พบว่ามีนักเรียน ร้อยละ 43.30 เมื่อเทียบกับเกณฑ์การประเมินอยู่ในระดับปรับปรุง จากผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจะเห็นได้ว่า ยังมีปัญหาในวิชาพื้นฐานอยู่ในระดับที่ยังไม่น่าพึงพอใจนัก ทั้งนี้หากสภาพการจัดการศึกษายังคงเป็นเช่นนี้อยู่จะส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น<sup>17</sup>

จากปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการจัดการศึกษา ไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 ที่กำหนดไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีหน้าที่สำคัญในการหาหนทางที่จะช่วยให้คนมีความสามารถในการเรียนรู้ เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งส่งเสริมให้คนองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยเฉพาะโรงเรียนซึ่งเป็นสถาบันที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาคนให้มีความรู้และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

จากปัญหาที่กล่าว แสดงให้เห็นว่าคุณภาพการศึกษาของไทยจำเป็นต้องได้รับการแก้ไข และเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องส่งผลกระทบต่อโรงเรียน สำหรับโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมในฐานะที่เป็นโรงเรียนเอกชน นอกจากมีปัญหาดังกล่าวแล้ว พบว่ายังมีปัญหาอื่นๆ ซึ่งปรากฏอยู่ในผลการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาดังนี้

<sup>17</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2, “รายงานผลการสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ปีการศึกษา 2548,” เอกสารการประชุมผู้อำนวยการสถานศึกษา, 4 กรกฎาคม 2549.

1. ปัญหาด้านบุคลากรครูระดับประถมศึกษาส่วนใหญ่ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี เอกประถมศึกษา ที่สามารถสอนได้ทุกสาระแต่ขาดความถนัด ความเชี่ยวชาญในกลุ่มสาระอื่น ครูขาดขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน เงินเดือน สวัสดิการไม่เพียงพอและไม่เท่าเทียมกับสังกัดอื่น ครูบางคนสอนมานาน เกิดความจำเจ เบื่อหน่ายในวิชาชีพ ครูที่เข้าใหม่ปรับตัวได้ยาก ไม่เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง การเปิดสอบบรรจุกลางปีของภาครัฐส่งผลกระทบต่อการขาดแคลนครูที่ดี เก่ง และได้รับการบรรจุเป็นครูในภาครัฐ โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม จึงต้องบรรจุครูใหม่กลางปีทำให้โรงเรียนเปิดรับสมัครครูอย่างเร่งด่วน โดยขาดการคัดสรร พิจารณาก่อนการสอบที่ดี

2. ปัญหาด้านสื่อเทคโนโลยี ซึ่งปัจจุบันมีส่วนช่วยในการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก แต่ครูมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการศึกษาน้อย ครูขาดทักษะและความชำนาญในการใช้คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต โดยเฉพาะครูที่สอนมานาน

3. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม มีนักเรียนทั้งสิ้น 1,620 คน ครู 63 คน รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนให้โรงเรียนร้อยละ 60 ต่อรายหัว และจัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่ผู้เรียนในระดับก่อนประถมศึกษาเพียง 2 ชั้นเรียน ทำให้มีผลกระทบต่อโรงเรียนที่จัดการศึกษาก่อนระดับประถมศึกษา 3 ชั้นเรียน ซึ่งโรงเรียนได้รับนักเรียนชั้นอนุบาล 1 แล้ว จึงทำให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการและงบประมาณของโรงเรียนไม่เพียงพอ ปัจจุบันโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมได้แบ่งงานของโรงเรียนออกเป็น 4 งานคือ 1) งานบริหารวิชาการ 2) งานบริหารงานบุคลากร 3) งานบริหารงบประมาณ 4) งานบริหารงานทั่วไป งานวิชาการเป็นงานหลักของโรงเรียน เดิมผู้บริหารเป็นผู้สั่งการแต่เพียงผู้เดียว ครูเป็นผู้ปฏิบัติ ขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จึงทำให้การกระจายอำนาจในการทำงานเป็นทีมเกิดปัญหาและอุปสรรค ทำงานไม่คล่องตัว ครูขาดความเป็นผู้นำ ไม่กล้าตัดสินใจ จึงต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพ นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน<sup>18</sup>

ปัญหาดังกล่าว เป็นปัญหาที่มีลักษณะคล้ายกันของโรงเรียนเอกชนที่อยู่ในส่วนภูมิภาค คือ ปัญหาด้านการเรียนรู้ของบุคลากร บุคลากร สื่อเทคโนโลยี การบริหารจัดการ จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นทำให้มีผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หากปล่อยทิ้งไว้โดยไม่มีการแก้ไขในแนวทางที่ถูกต้องก็จะไม่สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

จากปัญหาข้างต้นของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม

<sup>18</sup> สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), “รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบแรก โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม, 2547,” 18 – 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2547

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัยผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อทราบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่ง

วิทยาคม

### ข้อคำถามของการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบในการวิจัย ดังนี้

1. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม

เป็นอย่างไร

### สมมติฐานในการวิจัย

เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานของการวิจัยดังนี้  
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมอยู่ในระดับปานกลาง

### ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ปัจจุบันแนวทางการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จจะดำเนินตามกรอบทฤษฎีเชิงระบบเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจเชิงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในแต่ละระบบได้อย่างมีเอกภาพ ผู้วิจัยได้นำเสนอตามแนวคิดของ แคทซ์ และ คาห์น (Katz and Kahn) ที่ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรเป็นระบบๆ หนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหรือส่วนสำคัญ คือ ตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่ได้ และจะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร เมื่อส่วนหนึ่งมีปัญหาส่วนอื่นก็จะหยุดชะงักไปด้วย ในขณะที่เดียวกันธรรมชาติของระบบจะต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ระบบยืนยาวอยู่ได้ นอกจากนี้ระบบยังมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (context) โดยระบบจะได้รับตัวป้อนจากสภาพแวดล้อม และระบบจะสร้างผลผลิตให้กับสภาพแวดล้อม<sup>19</sup>

โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมเป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด ซึ่งมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การบริหารงานต่าง ๆ จัดอยู่ในรูปแบบเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วยตัวป้อน กระบวนการ และผลผลิต โดยองค์ประกอบต่างๆเหล่านี้ มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ตัวป้อนในระบบ ได้แก่ นโยบาย บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ฯลฯ ซึ่งจะดำเนินการผ่านกระบวนการที่หลากหลายตามภารกิจหลัก ได้แก่ การ

<sup>19</sup> Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Sons, 1978), 20.



บริหาร องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน การนิเทศ ฯลฯ เพื่อให้ผลผลิตแก่สถานศึกษา คือ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความสามารถในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ คือ ดี เก่ง และมีความสุข ตลอดจนนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ฯลฯ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

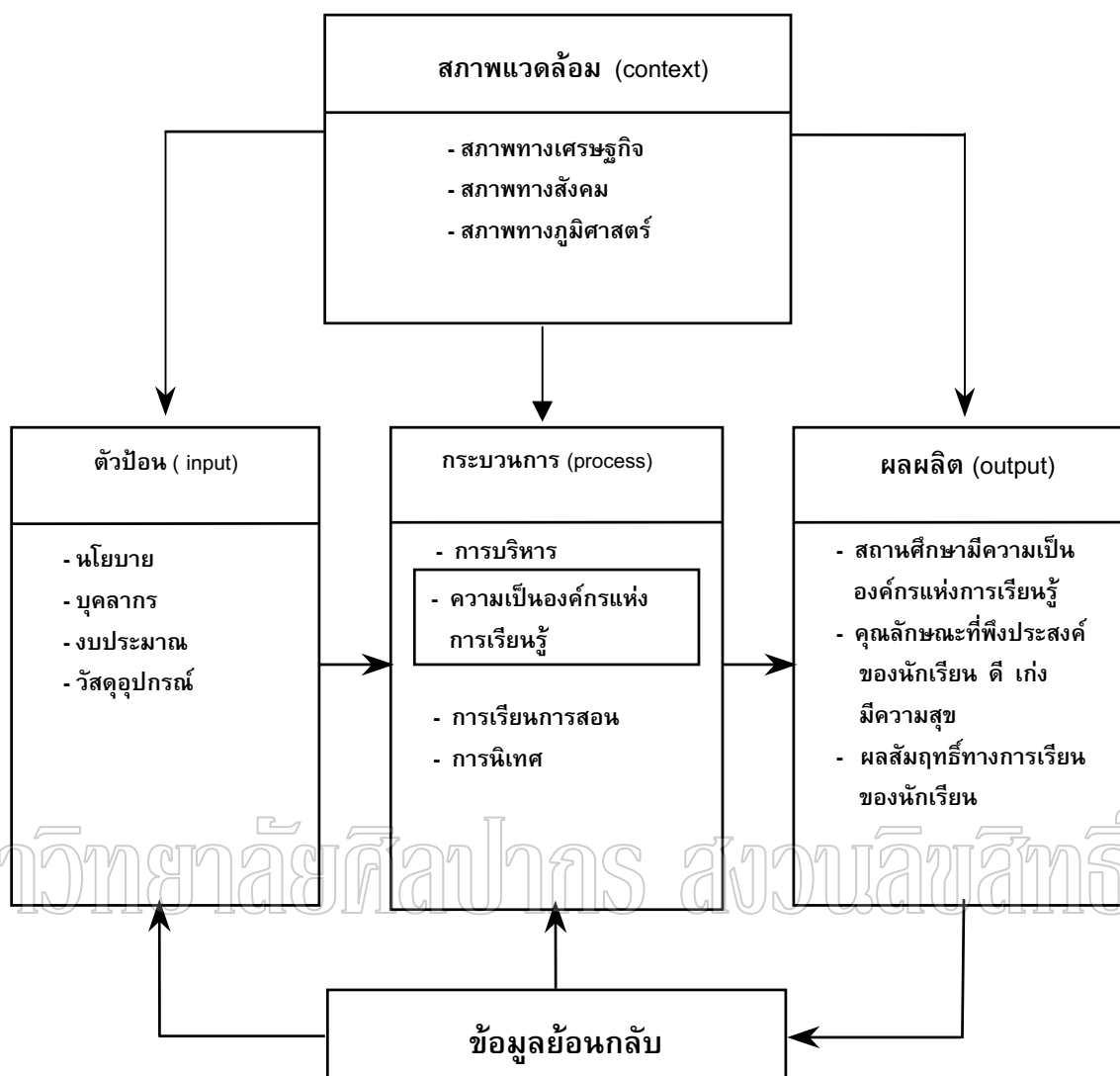
เริ่มศตวรรษที่ 21 เป็นต้นมาบริบทของโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะภาครัฐหรือภาคเอกชนคิดถึงแต่เฉพาะการเรียนรู้เพื่ออยู่รอดเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพออีกต่อไป จะต้องผสมผสานกับการเรียนรู้เพื่อความเจริญเติบโตและก้าวหน้าอย่างมั่นคง จึงถือว่าองค์กรนั้นประสบความสำเร็จ โดยกลยุทธ์ที่สำคัญคือ พัฒนาการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั่นเอง ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพดเลอร์ เบิร์กกอนและโบลย์เดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) เสนอว่าบริษัทแห่งการเรียนรู้มี 5 ด้าน คือ 1) ด้านยุทธศาสตร์ 2) ด้านการมองภายในองค์กร 3) ด้านโครงสร้าง 4) ด้านการมองภายนอกองค์กร 5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้<sup>20</sup> ส่วนแนวคิดของมาร์ควาตต์และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynold ) ได้มององค์กรในเชิงระบบและกล่าวถึงลักษณะของโครงสร้างที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลกว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 11 ประการดังนี้ 1)โครงสร้างที่เหมาะสม 2)วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร 3)การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน 4)การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ 6)เทคโนโลยีแห่งการเรียนรู้ 7) มุ่งเน้นคุณภาพ 8) กลยุทธ์ 9)บรรยากาศที่สนับสนุน 10)การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย 11)วิสัยทัศน์<sup>21</sup> ส่วนแนวคิดของ การ์วิน (Garvin) ได้เสนอกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3 ประการดังนี้ 1) ความหมาย 2) การจัดการ 3) การวัด<sup>22</sup> มาร์ควาตต์ (Marquardt) ได้เสนอแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบซึ่งประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ 2) องค์กร 3) คน 4) ความรู้ 5) เทคโนโลยี<sup>23</sup>

<sup>20</sup> Mike Pedler John Burgoyne and Tom Boydell, The Learning Company : A strategy for sustainable development (London : McGraw-Hill, 1991),18-27.

<sup>21</sup> Michael Marquardt, and Angus Reynolds, The Global Learning Organization ( New York: IRWIN, Professional Publishing, 1994), 29 – 87.

<sup>22</sup> Gavin A.David, General Management : Processes and action Text and Cases. (London :McGrawHill, 2002),403.

<sup>23</sup> Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization : Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, 2<sup>nd</sup> ed. (Palo Alto, Calif. : Davies-Black, 2002), 23.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

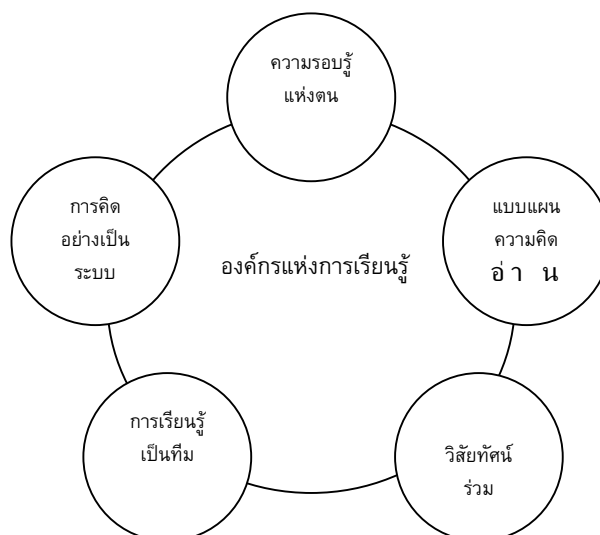
ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Sons, 1978), 20.

: Peter M. Senge, The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (New York : Doubleday, 1990), 6-13.

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมจึงได้กำหนดตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของเซ็นเกิ (Senge) ซึ่งได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักการพื้นฐาน 5 ประการ ประกอบด้วย 1) ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) 2) แบบแผนความคิดอ่าน

(mental models) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (building shared vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ(systems thinking)<sup>24</sup> ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Peter M. Senge, The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (New York : Doubleday,1990), 6-13.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่หน่วยงานมีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและสอนให้แต่ละบุคคลมีกระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งหัวใจความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ คือ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ

โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม หมายถึง สถานศึกษาเอกชนที่จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ช่วงชั้นที่ 1- 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2

<sup>24</sup> Peter M. Senge, The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning

Organization (New York : Doubleday,1990), 6-13.

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการทำวิจัยในครั้งนี้เรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในบทนี้ขอเสนอสาระสำคัญ ดังนี้ 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาาคม และ 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### องค์กรแห่งการเรียนรู้

#### ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิด องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) สามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนของอาร์กิส (Argyris) ศาตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรม องค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ที่เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญาคือ ชอน (Schon) แห่ง MIT ในปี ค.ศ.1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ในระยะเริ่มแรกปรมาจารย์ทั้งสองได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (organizational learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร อาร์กิส (Argyris) เป็นผู้ที่มีสนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรมากกว่า 40 ปีแล้ว เนื่องจากงานเขียนดังกล่าวค่อนข้างจะเป็นวิชาการและอ่านยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลายนักและเขาได้พูดไว้ว่า “ข้าพเจ้าเขียนบทความต่าง ๆ บนพื้นฐานของเกร็ดสาระเล็กน้อยๆ แต่เขียนหนังสือโดยอิงจากการทำวิจัย ข้าพเจ้าไม่ต้องการจะทำการวิจัยชุประเด็นที่เป็นคำถามพื้นฐานแล้วก็หยุดทำการวิจัย ” นอกจากนี้เขายังได้แสดงความยินดีที่ผู้คนให้ความสนใจกับแนวคิดการเรียนรู้เชิงองค์กรของเขา และยังสามารถแสดงความวิตกกังวลว่าหากแนวคิดนี้ไม่ได้รับการใส่ใจให้ดีก็จะเป็นอีกแนวโน้มหนึ่ง (fad) คือ มีความนิยมเป็นช่วงเวลาสั้นๆเท่านั้น หนังสือของท่านที่ควรศึกษาได้แก่ On Organizational Learning (1993) และ Knowledge for Action (1993) เล่มล่าสุดคือ Flawed Advice and the Management Trap (2000) เป็นหนังสือที่ให้สติแก่ผู้บริหารทั้งหลายในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารบุคคลผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ เซ็นกิ (Senge)

ศาสตราจารย์วัย 53 ปี ของMIT สหรัฐอเมริกา<sup>1</sup> เซ็นกิ (Senge) เป็นปรมาจารย์ทางด้านหลักการบริหารที่ห้องกรเรียนรู้อย่างต่อเนื่องหนังสือที่เขาเขียนชื่อ *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization* หนังสือที่เน้นถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือบุคคลทุกระดับรวมไปถึงภาคการบริหารที่สามารถพัฒนาทักษะตัวเอง ความรู้ และสมรรถภาพเพื่อสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กรโดยรวม เซ็นกิ (Senge) มองว่าองค์กรเรียนรู้จักต้อง “พัฒนาอย่างต่อเนื่องในการสร้างสมรรถภาพสำหรับอนาคต”<sup>2</sup> ปัจจุบันเซ็นกิ (Senge) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT Center for Organizational Learning ก่อตั้งตั้งแต่ปี 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่างๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิด LO (learning organization) ปัจจุบันเรียกว่า society for organization learning (SOL) โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการคือ เพื่อการศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ทั้งในระดับบุคคลและทีมและเพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ (community of practices) ขึ้น โดยการเชื่อเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เรียนรู้และแก้ไขปัญหาาร่วมกันและเขาได้วาดวิสัยทัศน์ไว้ว่า อยากจะเห็น society for organization learning (SOL) เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จทั่วโลก ปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับ LO (learning organization) มากมายแต่ *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization* ของเซ็นกิ (Senge) เป็นหนังสือที่เป็นที่นิยม ในปี 1991 เซ็นกิ (Senge) ให้สัมภาษณ์ว่า เขาเกิดประมวลองค์ความรู้เกี่ยวกับ learning organization ได้ในขณะที่กำลังนั่งสมาธิ โดยประมวลประสบการณ์ต่างๆ ที่เขาได้จากการเป็นที่ปรึกษาองค์กรกับบริษัทของเขาเองที่ชื่อ Innovation Associates ในการให้สัมภาษณ์เมื่อปี 1998 เซ็นกิ (Senge) แสดงความกังวลว่าหลายองค์กรพยายามสร้างภาพว่าตนเชี่ยวชาญด้าน LO (learning organization) ในความเป็นจริงก็คือองค์กรเหล่านี้มีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับวินัย 5 ประการน้อยมาก ต่อมาเซ็นกิ (Senge) ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการทำการประชุมปฏิบัติการ (workshops) ให้แก่บริษัทชั้นนำต่างๆ ณ Sloan School of Management, MIT ในปี 1994 เซ็นกิ (Senge) และคณะได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเล่มหนึ่งชื่อ *The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization* เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์กรรูปแบบต่างๆ ในปี 1999 เซ็นกิ (Senge) และคณะได้ออกหนังสือเล่มที่ 3 ชื่อว่า *The Dance of Change* เป็นหนังสือเกี่ยวกับแนวทางของการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์กร

<sup>1</sup> วีระวัฒน์ ปันนิตามัย , การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด , 2544) , 52.

<sup>2</sup> สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล , รวมความคิด 45 กูรู (กรุงเทพฯ : นานักวิชาการพิมพ์ , 2547), 252.

ด้วยการคิดริเริ่มการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องและความกล้าที่จะออกแบบคิดใหม่อย่างมีกลยุทธ์ โดยเขาเห็นว่า การปรับเปลี่ยนที่ดีนั้นริเริ่มจากการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง มิใช่จากการทำมากเป็นสำคัญ ต่อมาคริสเชนและแกรทโท (Crossan&Guatto) ได้รวบรวมผลการศึกษาฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ 3 แหล่งใหญ่เกี่ยวกับ LO(learning organization) หรือ OL (organization learning) ในช่วงปี 1980 - 1990 ซึ่งเป็นบทความที่มุ่งสังเคราะห์และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) เพื่อการประยุกต์ใช้ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความต้องการของการนำแนวคิดเชิงทฤษฎี LO (learning organization) ไปสู่ภาคปฏิบัติกันมากขึ้น<sup>3</sup> นับแต่ปี 1990 เรื่อยมาองค์กรแห่งการเรียนรู้กลายเป็นคำที่ใช้ในทุกแขนงในองค์กรไปแล้ว ทฤษฎีนั้นได้วิวัฒนาการกลายเป็นการปฏิบัติในการบริหาร และแนวคิดนี้ได้ถูกนำไปใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย การพัฒนาบุคลากรและการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการถ่ายโอนความรู้โดยใช้ระบบอินทราเน็ต ระบบสารสนเทศต่าง ๆ ทุกวันนี้ความคิดของเซินกิ (Senge) ว่าด้วยองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งความรู้ได้กลายเป็นสิ่งที่ถูกกล่าวขานถึงกันอย่างมากมายว่า องค์กรเรียนรู้ที่แท้จริงนั้นคืออะไร ซึ่งเซินกิ (Senge) ได้กล่าวไว้ในหนังสือของเขาชื่อ The Fifth Discipline<sup>4</sup>

#### ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความหมายขององค์กรเอื้อการเรียนรู้ไว้มากมายในบรรดาความหมายเหล่านี้มีทั้งความหมายที่ใกล้เคียงกันและแตกต่างกันตามมุมมองหรือจุดเน้นของแต่ละคนประมวลดังนี้

เซินกิ (Senge) กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กรเพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริงได้ และผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง<sup>5</sup>

เบค (Beck) อธิบายว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้ คือองค์กรที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรทุกคนขณะเดียวกันก็มีการปฏิรูปองค์กรอย่างต่อเนื่อง<sup>6</sup>

<sup>3</sup> วีระวัฒน์ ปันนิตามัย , การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ซีรป้อมวรรณกรรม , 2544 ) , 53.

<sup>4</sup> สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล , รวมความคิด 45 กูรู (กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์ , 2547),254.

<sup>5</sup> Peter M. Senge, The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (New York : Doubleday,1990), 3.

<sup>6</sup> Micheal Beck, "Learning Organization : How to Creat Them," Industrial & Commercial Training 21 (Spring) : 21 – 28.

กาวิน (Gavin) นิยามว่า คือองค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์หาและถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ<sup>7</sup>

วอทคินส์และ มาร์ซิก (Watkin and Marscik) ให้หมายความว่า เป็นองค์กรที่ใช้คนสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กรขณะเดียวกันองค์กรก็สร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยการใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงาน และใช้การมอบอำนาจให้แก่คนในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่<sup>8</sup>

ดิกซัน (Dixon) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการจูงใจโดยใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและระบบขององค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร<sup>9</sup>

มาควาร์ดท์ (Marquardt) ให้ความหมายว่า ที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคล และกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีการสอนพนักงานของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กรเรียนจากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งมีผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากความหมายต่างๆ ดังกล่าวนี้จะเห็นได้ว่ามีคำหลักที่เป็นจุดเน้นขององค์กรเอื้อการเรียนรู้คือ "อิสระ" สร้างความรู้ แบ่งปัน หลากหลาย และอย่างต่อเนื่อง"<sup>10</sup>

<sup>7</sup> David A. Garvin, Building A Learning Organization, " Harvard Business Review (July – August ):78 – 91.

<sup>8</sup> K.E.Watkins and Marsick, V.J.Sculptong, The Learning Organization: Lesson in the art and science of systemtic change ( New York, N.Y. : Jossey Bass Inc, 1993), 11.

<sup>9</sup> Nancy M. Dixon, The Organizational Learning Cycle : How we can learn collectively, 2<sup>nd</sup> ed. (ALdershot, Hampshire, England : Gower, 1999), 6.

<sup>10</sup> Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success (New York : McGraw-Hill, 1996), 20-21.

เพดเลอร์ เบิร์กกอนและโบลีย์เดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) ได้ให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่อำนวยความสะดวก ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกๆ คน และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน<sup>11</sup>

ยุกส์ (Yukl) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่สามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว และใช้ความรู้ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้มากยิ่งขึ้นโดยมีกิจกรรม ในการพัฒนาและแบ่งปันแนวความคิดในการทำงานมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อการลงทุน ให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้และสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร<sup>12</sup>

สำหรับนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้คล้ายคลึงกันดังนี้ อุดุลย์ วิริยเวชกุล ได้กล่าวว่า องค์กรที่บุคลากรในองค์กรเรียนรู้ เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานตามที่ต้องการมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ ส่งเสริมรูปแบบการคิดของการเรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร<sup>13</sup>

จำเรียง วยวิวัฒน์ และเบญจมาศ อำพันธ์ ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึงองค์กรที่มีการมุ่งเน้นกระตุ้นเร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคน มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และยังเป็น การขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์กรที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงหรือสร้างผลงานที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานงานกัน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ต่อไป<sup>14</sup>

<sup>11</sup> Mike Pedler John Burgoyne and Tom Boydell, The Learning Company : A strategy for sustainable development (London : McGraw-Hill, 1991),1-2.

<sup>12</sup> Garry Yukl, Leadership in Organization, 6<sup>th</sup> ed. (Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2006), 312.

<sup>13</sup> อนงค์ อนันตริยเวช, องค์กรเรียนรู้ : ความอยู่รอดในอนาคต [Online], accessed 17 September 2006. Available from [http:// www. human. vru. ac. th/ lib. sci/ article/ learning. pdf](http://www.human.vru.ac.th/lib.sci/article/learning.pdf)

<sup>14</sup> ประคอง สุขนครจิตต์, การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) [Online], accessed 6 July 2006. Available from [http:// www. krirk. ac. th/ education/ article- develop. pdf](http://www.krirk.ac.th/education/article-develop.pdf).



ชเนต ข้าเกิด ให้ความหมายว่าเป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร<sup>15</sup>

บุบผา พวงมาลี ให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนาจความสะอาดกระตุน และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งบุคลากรในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน<sup>16</sup>

สุรศักดิ์ หลาบมาลา ให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่มีบุคลากรที่มีความสามารถในการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตน มีรูปแบบการคิดใหม่ มีการตั้งความมุ่งหวังไว้สูง โดยมีการคิดและทำร่วมกันอย่างอิสระและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง<sup>17</sup>

วิจารณ์ พานิช ได้กล่าวถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อมกับเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อมๆกัน<sup>18</sup>

พรธิดา วิเชียรปัญญา กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีความรู้เป็นฐาน และมีการพัฒนาทางความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อขยายขีดความสามารถที่ไม่เพียงแต่การเรียนรู้เท่านั้นการพัฒนาความรู้ใหม่และความเข้าใจที่ถ่องแท้ถึงพฤติกรรมองค์กร โดยมีความจำเป็นองค์กร (organizational memory) เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้ขององค์กรโดยมีฝ่ายบริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุน<sup>19</sup>

<sup>15</sup> อนงค์ อนันตริยเวช, องค์กรเรียนรู้: ความอยู่รอดในอนาคต [Online], accessed 17September 2006. Available from [http:// www.human.vru.ac.th/lib.sci/article/learning.pdf](http://www.human.vru.ac.th/lib.sci/article/learning.pdf)

<sup>16</sup> สถาบันพัฒนาผู้บริหาร, ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว , 2548) , 89.

<sup>17</sup> เรื่องเดียวกัน, 2.

<sup>18</sup> ไพบุลย์ ปะวะเสนะ, องค์กรแห่งการเรียนรู้ [Online], accessed 6 July 2006. Available from [http:// www.cgd.co.th/library/knowledge/article/lo](http://www.cgd.co.th/library/knowledge/article/lo)

<sup>19</sup> ประคอง สุคนธจิตต์, การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)[Online], accessed 6 July 2006. Available from [http:// www. Krirk.ac.th/ education / article.](http://www.Krirk.ac.th/education/article)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้หรือการแสวงหาความรู้ ในการยกระดับความสามารถในการเรียนรู้โดยเริ่มตั้งแต่ระดับบุคคล พัฒนาเป็นระดับกลุ่มหรือทีมและองค์กรในที่สุด นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ การถ่ายโอนความรู้และการจัดการความรู้ รวมทั้งใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อขยายขีดความสามารถ ศักยภาพของตนเองและองค์กร โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

### ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทักษะการมององค์กรแบบองค์รวม คือ ปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร ให้เกิดขึ้นพร้อมๆกันและเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของคน และใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ ที่สำคัญประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงต้องเปลี่ยนรูปแบบ และวิธีจากแบบดั้งเดิมคือ จากการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการทำงานเป็นครั้งคราว หรือการส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมเป็นรายๆ กลายเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องและเนื้อหาของการเรียนรู้ก็ไม่นั้นเนื้อหาที่เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังต้องเรียนรู้ข้ามสายงาน เรียนรู้เรื่องภายในองค์กร เรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอกองค์กรเรียนรู้แนวโน้มและโอกาสและเรียนรู้วิธีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดผลเป็นต้น

องค์กรไม่ว่าประเภทใด ระดับใด หากต้องการอยู่รอดในสังคมโลกยุคนี้ ย่อมปฏิเสธกระแสการพัฒนาองค์กรนี้ไม่ได้ เพราะทุกองค์กรที่ต้องการก้าวทันคู่แข่งและก้าวล้ำคู่แข่งจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ องค์กรที่สามารถพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและรวดเร็วกว่า ย่อมได้เปรียบคู่แข่ง ย่อมมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งลูกค้าของตนเองร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การตระหนักในความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญสำหรับทุกคนในองค์กรที่จะยึดถือเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สืบไป<sup>20</sup>

<sup>20</sup> นันทยา กัลยาศิริ, “องค์กรแห่งการเรียนรู้,” คลังข้อมูลสพท.1, 9 (พฤษภาคม 2548):2.

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรจะต้องเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท ซึ่งปัญหาและผลกระทบอันรุนแรงที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่นั้นมีมากมาย มาร์ควาต์ (Marquardt) กล่าวถึงปัญหาและผลกระทบขององค์กรไว้ 6 ประการ คือ

1. การปรับองค์กร การปรับโครงสร้างและการปรับเปลี่ยนต่างๆ ต้องมุ่งไปสู่ความสำเร็จมิใช่เพียงเพื่อความอยู่รอด
2. ปัญหาการขาดแคลนทักษะที่เพิ่มมากขึ้นเนื่องจากสถานศึกษาต่างๆ ไม่ได้เตรียมคนให้พร้อมสำหรับการทำงานในศตวรรษที่ 21 ivo อย่างเหมาะสม
3. ความรู้ที่เพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าในทุกๆ 2-3 ปี
4. การแข่งขันกับบรรดาบริษัทที่กำลังความสามารถมากที่สุดในโลก
5. ความรวดเร็วทางเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ท่วมทับ
6. ความต้องการองค์กรเพื่อที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

จากสภาพปัญหาและผลกระทบ ทำให้เห็นว่าการเรียนรู้ที่จะต้องเกิดขึ้นในองค์กรควรเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและทั่วทุกระบบ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจะนำมาซึ่งการบริหาร การเปลี่ยนแปลงในอนาคต ความรู้จะมีใช้เป็นเพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการซึมซับหรือการสะสมเท่านั้น แต่จะเป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นมาใหม่ได้จากกระบวนการ มีประสบการณ์ การคิดและการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร สมาชิกแต่ละรายจะกลายเป็นทรัพยากรความรู้ (resource of knowledge) สำหรับบุคคลอื่นในองค์กร ก็จะเป็นตัวประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้เหล่านั้นให้แพร่กระจายในวงกว้างออกไป<sup>21</sup> แฮร์ริสัน โอเวน (Harrison Owen) ได้เขียนหนังสือ Riding the Tiger : Doing Business in a Transforming World (1991) ว่า “ในอดีตที่ผ่านมาหน้าที่สำคัญขององค์กรธุรกิจคือสร้างผลผลิตและกำไร แต่ปัจจุบันนี้หน้าที่สำคัญอันดับต้นๆ กลับกลายเป็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ทั้งนี้ก็ไม่ได้หมายความว่าผลผลิตและผลกำไรไม่มีความสำคัญ แต่เป็นเพราะว่าถ้าปราศจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวดเร็วและอย่างมีประสิทธิภาพก็ไม้อาจมีผลผลิตและกำไรต่อไปได้” ดังเช่นที่ เรเวน (Revans) ผู้บุกเบิกการเรียนรู้ในองค์กรคนหนึ่ง ได้กล่าวไว้ว่า “ การเรียนรู้ภายในต้องเท่าเทียม หรือไม่ก็ต้องล้ำหน้ากว่าการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นภายนอกองค์กร มิเช่นนั้นองค์กรก็ไม่อาจดำรงอยู่ได้ ” องค์กรใหม่ที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องมีทั้งความรู้ ความยืดหยุ่น ความรวดเร็ว พลังและความสามารถในการเรียนรู้ที่มากกว่าเดิม เพื่อให้สามารถเผชิญกับความต้องการที่

<sup>21</sup> วิโรจน์ สารรัตนะ, โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: บริษัท อักษรฯ จำกัด, 2546), 7.

กำลังเปลี่ยนไปทั้งของสภาพแวดล้อมแบบใหม่และลูกค้าที่เรียกร้องมากขึ้น รวมถึงพนักงานที่ฉลาดขึ้นได้ดีกว่าเดิม<sup>22</sup>

ดังนั้น คนไทย นักธุรกิจไทย บัณฑิตบุคคลหรือองค์กรธุรกิจไม่ว่าขนาดใด ขนาดใหญ่ กลาง ย่อม จำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีคิด เปลี่ยนวิธีทำ คิดใหม่ ทำใหม่ ทำอย่างถูกต้อง ด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ให้ทันกับกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป จึงจะแก้ปัญหาใดๆ ได้อย่าง ถูกทาง และสามารถสร้างศักยภาพในการแข่งขันได้ในเวทีสากล<sup>23</sup> ในกรณีของโรงเรียน อับเบน (Ubben) และคณะได้ให้ข้อคิดว่าการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน นั้น เป็นสิ่งท้าทายต่อความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยสิ่งท้าทายที่สำคัญคือการพัฒนา (development) เป็นการพัฒนาทั้งในระดับตัวบุคคลและในระดับองค์กรไม่ควรแยกออกจากกัน เพราะทั้งสองส่วนต่างช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงจะต้อง เป็นทั้งนักส่งเสริม นักท้าทาย นักสร้างสรรค์และนักประสานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของทั้ง บุคคลและองค์กร โรงเรียนจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใดๆ เพราะ โรงเรียนเป็นองค์กรการให้บริการที่ผูกพันเรื่องการสอนของการเรียนรู้เป็นหลักและในการพัฒนา สิ่งใดๆ ในโรงเรียนนั้นจะต้องให้ความสม่ำเสมอและความยั่งยืนด้วย เนื่องจากสิ่งที่เป็นผลลัพธ์ ของการพัฒนา คือ “นักเรียน ” นักเรียนที่จะมีการหมุนเวียนเข้าออกทุกปีการศึกษาหากทำแล้ว หยุดก็จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน<sup>24</sup>

กลไกสำคัญในโรงเรียนที่จะต้องทำหน้าที่จัดสภาพการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการ เรียนรู้คือ ครู ครูจะต้องก้าวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูจำเป็นจะต้องมีการ ปรับตัวและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การพัฒนาครูในโรงเรียนนั้น อับเบน ( Ubben ) และคณะ โอเวนส์ (Owens ) เซฟพาร์ท (Sayfarth) และ มิสเคล (Miskel) เซอร์จิโอวา นี (Sergiovanni) และคณะ เรซิก (Razik ) และ สวอนสัน (Swanson ) และนักวิชาการทางการ บริหารการศึกษาอีกหลายท่านให้ทัศนะที่สอดคล้องกันว่า การพัฒนาครูจะต้องคำนึงถึงการ เปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กรด้วย (organizational context) นั่นคือหากต้องการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้มีลักษณะเป็นเช่นไร ก็ต้องพัฒนาครูให้มีคุณลักษณะที่เป็นไปตามสภาพที่ ต้องการนั้นการพัฒนาครูจะต้องมุ่งให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ

<sup>22</sup> Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization : Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, 2<sup>nd</sup> ed. (Palo Alto, Calif. : Davies-Black, 2002), 1-2.

<sup>23</sup> เดชน์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มาชะศิริานนท์, วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้, พิมพ์ ครั้งที่ 1 ( กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธีระป้อมวรรณกรรม ,2544 ), 16.

<sup>24</sup> วิโรจน์ สารรัตน์, โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัทอักษรภาพพัฒนา , 2546 ), 8.

ทัศน์ทางการบริหารจากกระบวนการทัศน์เก่าสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ รับรู้และเข้าใจในความแตกต่างระหว่างกระบวนการทัศน์ และการก่อให้เกิดทัศนคติ ความเชื่อและค่านิยม ที่จะนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตามกรอบแนวคิดของกระบวนการทัศน์ใหม่จึงจะทำให้การพัฒนาครู เป็นไปอย่างสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กร ตามข้อเสนอแนะของนักวิชาการ<sup>25</sup>

### แนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการต่างๆ โดยสามารถจำแนกได้เป็น 5 แนวคิดดังนี้ ปีเลอร์ เบิร์กกอนและโบลีย์เดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell ) เสนอว่าบริษัทแห่งการเรียนรู้มี 5 ด้าน 11 ประการ เดวิด การ์วิน (David A. Garvin) ได้เสนอแนวทางการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ 3 ประการ มาควาตท์ และเรย์โนล์ (Marquardt and Reynold) ได้กล่าวถึง ลักษณะของโครงสร้างที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลกว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 11 ประการ มาร์ควาตท์ (Marquardt) ได้เสนอแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบซึ่งประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ (Learning) 2) องค์กร (organization) 3) คน (people) 4) ความรู้ (knowledge) 5) เทคโนโลยี (technology) นอกจากนี้ เซ็นเก (Senge) ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์กร ที่จะต้องมีเป้าหมายและระบบงานในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการ แนวคิดทั้ง 4 จะสนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น โดยมีรายละเอียดแต่ละแนวคิดดังนี้

#### 1. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ปีเลอร์ เบิร์กกอนและโบลีย์เดลล์ (Pedler, Burgoyne และ Boydell )

ปีเลอร์ เบิร์กกอนและโบลีย์เดลล์ (Pedler, Burgoyne และ Boydell) เสนอแนวคิดว่าบริษัทแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อองค์กรมาก เพราะสามารถนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ โดยเน้นในเรื่องของการลงมือปฏิบัติจริงโดยแบ่งองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น 5 ด้าน 11 ประการดังนี้

1. ด้านยุทธศาสตร์ (strategy) องค์กรต้องมีการเรียนรู้ในการกำหนดยุทธศาสตร์นโยบายขององค์กรร่วมกัน โดยมียุทธศาสตร์ไปในแนวทางที่เหมาะสม ส่วนนโยบายนั้นสมาชิกทุกคนควรมีส่วนร่วมในการร่างนโยบายและยุทธศาสตร์ ร่วมกับองค์กร

<sup>25</sup> วีระวัฒน์ ปันนิตามัย , การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 2 ( กรุงเทพฯ: ธีระป้อมวรรณกรรม , 2544 ), 35.

1.1 ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (learning approach to strategy) องค์กรควรใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 การกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม (participative policy making) สมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางรูปแบบการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กรร่วมกัน

2. ด้านการมองภายในองค์กร (looking in) ได้แก่ การให้ข้อมูลสารสนเทศ การสร้างระบบการตรวจสอบและควบคุม การแลกเปลี่ยนภายในองค์กร และการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น

2.1 การให้ข้อมูลสารสนเทศ (informating) เพื่อทำความเข้าใจไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศควรใช้เป็นฐานข้อมูลและเป็นระบบสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางขององค์กรและการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.2 การสร้างระบบการตรวจสอบและควบคุม (formative accounting and control) ระบบของบัญชีงบประมาณและการรายงาน เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และระบบการควบคุม ออกแบบ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

2.3 การแลกเปลี่ยนภายในองค์กร (internal exchange) ส่งเสริมให้ทุกหน่วยมองว่าหน่วยงานอื่นคือ ผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (reward flexibility) ระบบการให้ความดีความชอบ ควรตอบแทนสมาชิกอย่างยืดหยุ่น โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าการกำหนดอัตราตายตัวและไม่ใช้เพียงตัวเงินเพียงอย่างเดียว

3. ด้านโครงสร้าง (structures) หมายถึง โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ มีลักษณะที่สามารถยืดหยุ่นได้ การประเมินผลการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าการให้รางวัลหรือลงโทษ

4. ด้านการมองภายนอกองค์กร (looking out) หมายถึง การมองสมาชิกเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

4.1 การให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (boundary workers as environmental scanners) การให้สมาชิกออกไปพบผู้รับบริการ ผู้ผลิตและชุมชน เพื่อรวบรวมและรายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์กร

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (inter-company learning) เป็นการร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร และความรู้ซึ่งกันและกันซึ่งทำให้สามารถมองเห็นข้อดีและข้อเสียในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกต้องติดตามและมีส่วนร่วมในการประชุมกับสถานประกอบการ ผู้รับบริการและคู่แข่ง

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities) ได้แก่บรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของทุกคน

5.1 บรรยากาศในการเรียนรู้ (learning climate) หน้าที่แรกของผู้บริหารคือการอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ การทดลอง และให้โอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

5.2 ทุกคนมีโอกาสพัฒนาตนเอง (self development for all) มีการจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีแนวทางที่เหมาะสม และมีระบบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้สมาชิกมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยทุกคนสามารถตัดสินใจได้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการ<sup>26</sup>

## 2. แนวคิดองค์กรของ มาร์ควาร์ดท์และ เรย์โนลด์ (Marquardt and Reynold )

มาร์ควาร์ดท์และ เรย์โนลด์ (Marquardt and Reynold ) มององค์กรในเชิงระบบ และได้กล่าวถึงลักษณะของโครงสร้างที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลกว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ 11 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structures) เป็นโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว เป็นองค์กรที่ต้องมีโครงสร้างแบบองค์กรรวม มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆอย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แฝกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์กรอยู่ดีนอกจากนี้ โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (cross functional workteams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมงานและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (corporate learning culture) เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรจะต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง การใคร่ครวญและการสร้างสรรค์ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยเปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายรวมทั้งให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (empowerment) เป็นการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้เกิดผลออกมาและการเพิ่มพูนผลผลิตมีความคิดสร้างสรรค์กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

<sup>26</sup> Mike Pedler John Burgoyne and Tom Boydell, The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development (London : McGraw-Hill, 1991),18-27.

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) เป็นการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม องค์กรต้องปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) เป็นหน้าที่ของการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งอาจทำโดยการทำ r&d (research and development) ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ และเรียนรู้จากส่วนอื่นๆ จากเครือข่าย โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันโดยการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ นอกจากนี้ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีแห่งการเรียนรู้ (learning technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงาน และมีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์และช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (quality) เป็นการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน ซึ่งกระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่ง

หมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกันและความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กรในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานให้ได้ดี

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (teamwork and networking) การที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือการทำงานเป็นทีม และทำงานแบบเครือข่ายซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (vision) วิสัยทัศน์เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึงพันธกิจและจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายหรือจุดหมายเดียวกันในที่สุด<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Michael J. Marquardt and Angus Reynolds, The Global Learning Organization (New York : IRWIN, 1994), 51-77.



### 3. แนวคิดการเรียนรู้และแนวทางของ เดวิด การ์วิน (David A. Garvin)

แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสั่งสมกันมาต่อเนื่องจากการเรียนรู้ในองค์กร อย่างไรก็ตามแนวคิดหนึ่งที่ทรงคุณค่าและได้รับความนิยมควบคู่ไปกับแนวคิดของเซนเกิ (Senge ) และมาร์ควาตท์ (Marquardt) ก็คือแนวคิดของ เดวิด การ์วิน (David A. Garvin) ซึ่งได้อธิบายแนวทางไว้ใน Building a learning organization ไว้ในหนังสือ General Management :Processes and action Text and Cases. โดยให้นิยามว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่ทักษะได้รับการสร้างสรรค์ แสวงหา และถ่ายทอดความรู้ และมีการปรับปรุงจนกลายเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนความรู้ใหม่และการหยั่งรู้และเสนอว่า องค์กรต้องมองเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรสร้างความรู้อย่างต่อเนื่อง (knowledge creating companies) หากองค์กรจะนำแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้จะต้องมีการศึกษาอย่างลึกซึ้งใน 3 เรื่อง ได้แก่

1. ความหมาย (meaning) ต้องมีการให้ความหมายที่มีรากฐานที่ดีทำได้จริงและง่ายต่อการนำไปใช้

2. การจัดการ (management) ต้องมีการชี้แนวปฏิบัติที่ชัดเจน มุ่งเน้นการให้การปรึกษาในการปฏิบัติมากกว่าการสร้างแรงดลใจ

3. การวัด (measurement) ต้องมีเครื่องมือที่ดีขึ้นในการวัดประเมินอัตราและระดับการเรียนรู้ขององค์กรอย่างแท้จริง  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องดำเนินการเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องโดยผ่านระบบและกระบวนการ ซึ่งสนับสนุนกิจกรรมและบูรณาการเข้าเป็นการปฏิบัติงานประจำวัน โดยองค์กรต้องจัดการแนวทาง 5 ด้าน ได้แก่

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (systematic problem solving) โดยผ่านกระบวนการ deming cycle ซึ่งก็คือ plan do check act นั้นเอง

2. การทดลอง (experimentation) องค์กรควรที่จะทดลองแนวทางใหม่ๆ (new approaches) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้ในระดับพื้นผิว (superficial knowledge) ไปสู่ความรู้เชิงลึก (deep knowledge) และมีการเชื่อมโยงเข้ากับระบบผลตอบแทน (incentive system) เพื่อให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการเข้าร่วม และนำไปสู่การพัฒนาบุคคลให้รู้ถึงความรู้ว่าทำไม (knowledge why) แทนที่ความรู้ว่าทำอย่างไร (knowledge how) แนวทางใหม่อาจดำเนินการได้เป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

2.1 โครงการที่จะดำเนินการ (ongoing programs) ซึ่งเป็นแนวทางการทดลองขนาดเล็กมุ่งหวังที่จะช่วยในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง และมักทดลองในงานทั่วไป เช่น การใช้กรรมวิธีหรือเทคโนโลยีใหม่ในการเพิ่มผลผลิตต่างๆ

2.2 โครงการสาธิต (demonstration projects) เป็นโครงการขนาดใหญ่ซึ่งต้องการความร่วมมือในระดับมหภาค มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยนำไปทดลองใช้ในสถานที่หนึ่ง เพื่อให้บรรลุถึงการสร้างศักยภาพใหม่แก่องค์กร

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (learning from past experience) โดยองค์กรจะต้องพิจารณาเหตุผิดพลาดและสิ่งที่ประสบความสำเร็จในอดีต (their own experience and past history) และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดบทเรียนการเรียนรู้ (lessons learned) ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้

4. การเรียนรู้จากผู้อื่น (learning from others) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรอื่น (the experiences and best practice of others) องค์กรจะต้องมองหามุมมองใหม่จากภายนอก เพราะการมองเห็นที่ดีจะมาจากการมองจากภายนอกสิ่งแวดล้อมขององค์กร หากแต่จะต้องมองหาสิ่งเปิดเผย ผ่านการวิเคราะห์ ปรับปรุง และประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมโดยอาจทำการเทียบเปรียบ (benchmarking) หรือเป็นการสื่อสารกับลูกค้าเพื่อข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ก็ได้

5. การถ่ายทอดความรู้ (transferring knowledge) จะต้องมีการกระจายความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร (quickly and efficiently throughout the organization) เช่น ในการทำรายงาน (report) ต้องมีส่วนของรายการตรวจสอบ (checklist) ให้ดูด้วยว่าจะไรต้องทำอะไรต้องระวัง และการเยี่ยมชม (tour) จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและการเพิ่มการเรียนรู้ได้และถ้ามีการเชื่อมต่อการให้ผลตอบแทนที่ถูกต้อง ก็จะทำให้การถ่ายโอนความรู้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างไรก็ตาม

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จในองค์กร จะต้องมีการผลักดันปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

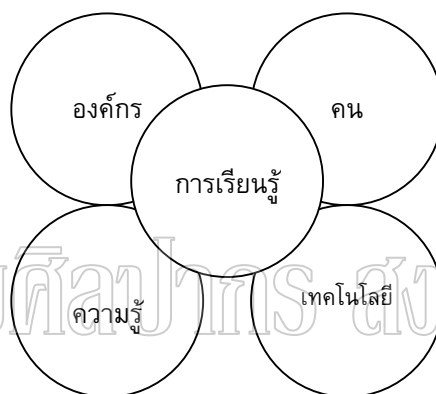
5.1. การขับเคลื่อนสภาพแวดล้อมที่จะช่วยโน้มน้าวให้เกิดการเรียนรู้ การให้เวลามากขึ้นจะช่วยให้เกิดการเพิ่มพูนผลผลิตยิ่งขึ้น สิ่งที่สำคัญก็คือการอบรมในเรื่องการระดมสมอง (brain storming) การแก้ไขปัญหา การประเมินการทดลองและการเรียนรู้ในทักษะหลักต่างๆ

5.2 การกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างขอบข่ายต่างๆข้ามสายงานในองค์กร (boundary lessness, GE 1990) เพื่อให้มีการเคลื่อนย้ายของข้อมูลข่าวสาร ผ่านการประชุม (conference and meeting) การทำโครงการเป็นทีม (project team) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรต่างๆนั้น มีหนทางของตนเองแต่การจะรู้ว่าสิ่งที่ทำลงไปมีผลดีเช่นไรสิ่งสำคัญก็คือการประเมินให้ได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร (organization performance) แนวทางหนึ่งที่จะชี้ผลการทำงานที่ชัดเจนและง่ายก็คือการใช้เส้นโค้งการเรียนรู้ (learning curves) และตารางหน้าที่ความก้าวหน้าของโรงงาน (manufacturing progress functions) การทำ The Half Life Curve โดยการพิจารณาผลการการทำงานตามช่วงระยะเวลา อย่างไรก็ตามหากต้องการวัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองทางปัญญา (cognitive) อันได้แก่การสร้างแนวความคิดใหม่ การขยายองค์ความรู้ และการเริ่มที่จะ

คิดอย่างแตกต่าง หรือมุมมองด้านพฤติกรรมและผลการทำงานการใช้แบบสำรวจแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์จะสามารถช่วยในการตรวจสอบด้านปัญญาและด้านพฤติกรรมได้ดี<sup>28</sup>

#### 4. แนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควาต ( Marquardt )

องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งระบบตามแนวคิดของมาร์ควาต (Marquardt ) 5 ระบบ ประกอบด้วย การเรียนรู้ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ องค์กรต้องเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้นและรวดเร็วกว่าเดิม การเรียนรู้ไม่สามารถจะเกิดขึ้นและไม่สามารถจะคงอยู่ได้ หากปราศจากความเข้าใจและการพัฒนาระบบที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ

ที่มา : Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization : Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, 2<sup>nd</sup> ed. (Palo Alto, Calif. : Davies-Black, 2002), 24.

<sup>28</sup>David A. Gavin, General Management : Processes and action Text and Cases. (London :McGrawHill, 2002) ,403 – 416.

ระบบย่อยด้านองค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์กรที่จะขาดมิได้ ระบบย่อยทั้ง 5 นี้มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกันถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป

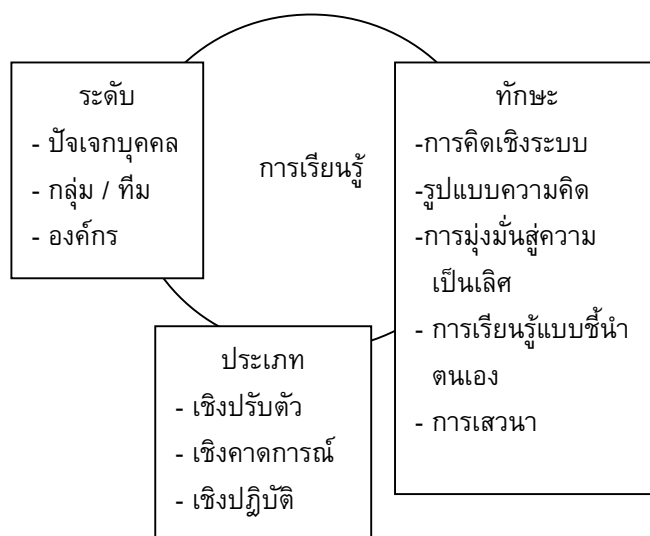
### 1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ( learning subsystem )

การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะมันเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรโดยมีทักษะที่สำคัญๆ เช่น การคิดเชิงระบบ (systems thinking) รูปแบบความคิด (mental models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (self directed learning) และการเสวนา (dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้ จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร รวมถึงทักษะขององค์กรที่ถูกต้องอีกด้วย<sup>29</sup> ดังแผนภูมิที่ 4

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

<sup>29</sup> Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization : Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, 2<sup>nd</sup> ed. (Palo Alto, Calif. : Davies-Black, 2002),24.



แผนภูมิที่ 4 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

ที่มา : Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization : Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, 2<sup>nd</sup> ed. (Palo Alto, Calif. : Davies-Black, 2002),25.

### ระดับของการเรียนรู้

มาควาร์ดท์(Marquardt) สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับที่ไม่เหมือนกันแต่มีความสัมพันธ์กันดังนี้

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล (individual learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติและค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี
2. การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (group or team learning) หมายถึงการเพิ่มขึ้นของ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่ม
3. การเรียนรู้ระดับองค์กร (organizational learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร<sup>30</sup>

ทุกวันนี้องค์กรส่วนใหญ่มีการเรียนรู้ระดับบุคคลมากที่สุด เพราะบุคคลต่างคนต่างเรียนรู้เพื่อเป้าหมายของตนเอง การเรียนรู้ระดับกลุ่มที่เกิดขึ้นมักมีลักษณะการเรียนรู้ที่ปิดกันตัวเอง จากกลุ่มอื่นโดยไม่สนใจกลุ่มใด ๆ นอกจากการเรียนรู้ของคนในกลุ่มของตนเอง

ด้วยเหตุนี้ องค์กรเอื้อการเรียนรู้จึงเน้นว่าต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้นทั้ง 3 ระดับ และต้องมีลักษณะของการรวมกลุ่ม แบบที่แต่ละกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์กันทั่วองค์กรไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้

<sup>30</sup> Ibid.,25.

ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร และสิ่งที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลและในกลุ่ม ประกอบด้วยความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถ<sup>31</sup> ดังตารางที่ 3 ตารางที่ 3 ระดับของการเรียนรู้

	ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับองค์กร
ความรู้ ความเข้าใจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงาน</li> <li>• วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง</li> <li>• เครื่องมือการเรียนรู้</li> <li>• แหล่งการเรียนรู้ ฯลฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความสำคัญของกลุ่ม</li> <li>• จิตวิทยาการทำงานเป็นทีม</li> <li>• วิธีการทำงานเป็นทีม</li> <li>• ลักษณะการสื่อสาร ฯลฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การพัฒนาองค์กร</li> <li>• วิสัยทัศน์องค์กร</li> <li>• ลูกค้ำขององค์กร</li> </ul>
ทัศนคติ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สนใจ/เต็มใจจะพัฒนาตนเอง</li> <li>• ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สนใจ/เต็มใจ ที่จะพัฒนากลุ่ม</li> <li>• รัก ผูกพันต่อกลุ่ม</li> <li>• แบ่งปันผู้อื่น ฯลฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เต็มใจที่จะพัฒนาองค์กร</li> <li>• รักผูกพันต่อองค์กร</li> <li>• ยอมรับวัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ</li> </ul>
ความสามารถ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง</li> <li>• คิดอย่างมีวิจารณญาณ</li> <li>• การประยุกต์ใช้ความรู้ ฯลฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ศึกษา/ทำงานเป็นทีม ในกลุ่ม</li> <li>• การประเมินกลุ่ม ฯลฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ศึกษา/ทำงานเป็นที่ ทั้งองค์กร</li> <li>• การประเมินการปฏิบัติงาน ฯลฯ</li> </ul>

ที่มา: นันทยา กัลยาศิริ, “องค์กรแห่งการเรียนรู้”, คลังข้อมูล สพท.1,9 (พฤษภาคม 2548):2.

องค์กรไม่ว่าประเภทใดระดับใดหากต้องการอยู่รอดในสังคมยุคนี้ต้องก้าวทันและก้าวล้ำ คู่แข่งขันต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะสามารถพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็ว มีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งลูกค้ำของตนเองร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

<sup>31</sup> อรรถวิทย์ ฤๅ ตะกั่วทุ่ง, องค์กรเอื้อการเรียนรู้ [online], accessed 20 August 2006.

## ประเภทของการเรียนรู้

มาควาดท์ (Marquardt) ได้แบ่งการเรียนรู้ขององค์กรออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. การเรียนรู้เชิงปรับตัว (adaptive learning) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา และผลสะท้อนของเหตุการณ์ โดยมีกระบวนการดังนี้ เมื่อองค์กรปฏิบัติการใดๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัตินั้นจะถูกนำมาวิเคราะห์ในฐานะที่เป็นข้อมูลของผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้จากนั้นจะได้สิ่งใหม่ๆที่สามารถนำมาปฏิบัติได้ซึ่งก็อาศัยพื้นฐานจากผลสะท้อนของประสบการณ์ที่ผ่านมาขององค์กร

มาควาดท์ (Marquardt) อธิบายว่า การเรียนรู้แบบปรับตัwnนี้อาจเป็นได้ทั้งการเรียนรู้แบบวงเดียว (single loop) หรือแบบวงคู่ (double loop) การเรียนรู้แบบวงเดียวจะมุ่งความสนใจไปที่การได้ข้อมูลมาเพื่อบำรุงรักษา และทำให้ระบบที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นมั่นคง โดยจะเน้นที่การตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาด การเรียนรู้แบบวงเดียวจะทำให้ได้คำตอบโดยตรงต่อข้อขัดแย้งหรืออุปสรรคที่มีอยู่ในขณะนั้น ซึ่งบ่อยครั้งที่มันจะเป็นเพียงอาการของปัญหาที่มีอยู่ และการเรียนรู้แบบนี้ก็เป็นการเรียนรู้ที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้ในปัจจุบันเปรียบเสมือนการรักษาตามอาการ

ส่วนการเรียนรู้แบบวงคู่ (double loop) จะเป็นเรื่องของการตั้งคำถามเชิงลึกเกี่ยวกับระบบ เพื่อตรวจสอบให้รู้แน่ชัดก่อนว่าอะไรคือสาเหตุของข้อผิดพลาดหรือความสำเร็จที่เกิดขึ้น โดยเป็นการมองไปที่บรรทัดฐานและโครงสร้างขององค์กรและการกระทำ รวมถึงผลที่เกิดขึ้น ไม่ได้มุ่งแต่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น มีข้อสังเกตว่าคนส่วนมากในองค์กรมักหลีกเลี่ยงการเรียนรู้แบบวงคู่ทั้งนี้เพราะเป็นการเปิดเผยความผิดพลาดต่างๆขององค์กร และทำให้ต้องมององค์กรลึกลงไปถึงต้นเหตุของความผิดพลาดทั้งระบบตั้งแต่ข้อสมมติพื้นฐาน บรรทัดฐาน และโครงสร้างขององค์กร รวมถึงระบบกระบวนการในการทำงานซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้เวลาอย่างมาก

2. การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ล่วงหน้า (anticipatory learning) การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นจากสิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดในอนาคต เป็นปฏิบัติการที่สะท้อนมาจากวิสัยทัศน์หรือการเรียนรู้จากการวางแผนเพื่อหลีกเลี่ยงผลเสียให้มากที่สุดโดยการแสวงหาโอกาสที่ดีที่สุดที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต แล้วหาวิธีที่จะบรรลุแผนที่คาดการณ์ไว้

3. การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (action learning) เป็นการเรียนรู้ที่ได้รับการยอมรับกว้างขวางในการพัฒนาความรู้ที่แท้จริงให้แก่ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนดำเนินการตามหาหนทางของการแก้ปัญหาให้เกิดผลสำเร็จ และเป็นวิธีเร่งการเรียนรู้วิธีหนึ่งที่ทำให้คนสามารถเรียนรู้ได้ดีขึ้นและ

จัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่งยากได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพิ่มการเรียนรู้ขององค์กรตลอดจนสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดีหากมีการใช้กันอย่างเป็นระบบ<sup>32</sup>

### ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร

ทักษะ 5 ประการต่อไปนี้ คือสิ่งที่จำเป็นต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์กรให้ได้มากที่สุด

1. การคิดเชิงระบบ (system thinking) เป็นโครงสร้างแนวทางการคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ชัดเจนและยังเป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยง มองภาพรวมหรือภาพจากความคิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน มากกว่าคิดแบบเหตุผล เชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (pattern) มากกว่าภาพเป็นจุด ๆ (events)

2. รูปแบบการคิด (mental models) คือข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเรานี้ที่มีอิทธิพลต่อทรรศนะและการกระทำของเรา ตลอดจนภาพในความคิดหรือทัศนคติต่างๆ สิ่งที่น่าสนใจคือ แนวทางของการทำงานด้วยความคิด จะเริ่มต้นด้วยการเรียนรู้วิธีที่จะค้นพบภาพภายในหรือความเป็นมาของระบบความคิดเพื่อทำให้บุคลากรขององค์กรแสดงความคิดเห็นต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพต่อการทำงานต่อไป

3. การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต จนนำไปสู่ความชำนาญการต่อการทำงาน โดยถือว่าการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศถือเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือว่าเป็นพันธะสัญญาต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์กร

4. การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (self-directed learning) คือการที่ทุกคนในองค์กรจะต้องตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะเป็นผู้เรียนที่ดี โดยการมีความกระตือรือร้นต่อการ

<sup>32</sup> Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization : Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, 2<sup>nd</sup> ed. (Palo Alto, Calif. : Davies-Black, 2002),43.

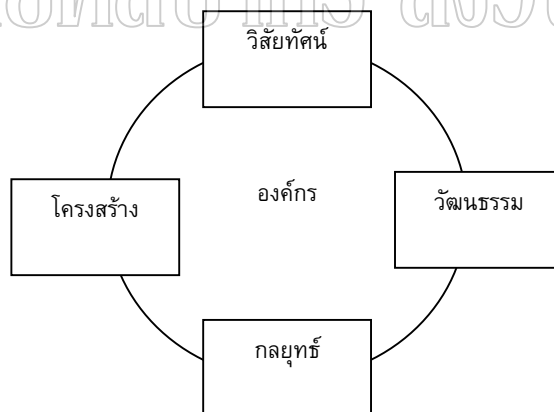


ทำงาน ทั้งนี้องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองจะประกอบด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเองความสามารถในการประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเอง และเชื่อมโยงต่อวัตถุประสงค์เข้ากับความจำเป็นต่อการเรียนรู้

5. การเสวนา (dialogue) หมายถึง การติดต่อสื่อสารทั้งระดับปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์กร ซึ่งการที่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีประสิทธิภาพเมื่อมีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง (two ways communication) และจะต้องให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมของการทำงาน เพื่อวัตถุประสงค์ต่อการประสานงานการเรียนรู้และการปฏิบัติการในที่ทำงานระบบย่อยของด้านการเรียนรู้เน้นระดับปัจเจกบุคคล เนื่องจากเชื่อว่าบุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต และสามารถพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มจากระดับปัจเจกบุคคลเป็นฐานต่อยอดถึงระดับกลุ่มและองค์กรต่อไป<sup>33</sup>

## 2. ระบบย่อยด้านองค์กร (organization subsystem)

มาร์ควาตต์ (Marquardt) ให้แนวคิดว่า ระบบย่อยด้านองค์กร คือการกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผนมีกระบวนการต่างๆเกิดขึ้นและดำเนินไป และยังเป็นระบบย่อยอันหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่างของระบบย่อยได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 ระบบย่อยด้านองค์กร

ที่มา : Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization : Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, 2<sup>nd</sup> ed. (Palo Alto, Calif. : Davies-Black, 2002),27.

1. วิสัยทัศน์ (vision) คือ จุดมุ่งหมายร่วมกันที่ผู้คนที่องค์กรต้องการที่จะไปให้ถึง และก้าวสำคัญอันเป็นก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

<sup>33</sup> Ibid.,51-54.

การสร้างรากฐานของความเชื่อร่วมกันของผู้คนทั้งองค์กรในด้านการเรียนรู้ เหตุผลที่วิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้มีความสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่จะนำพาผู้คนในองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายและพลังในการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดแนวคิดและการปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่สร้างเป้าหมายสูงสุดขององค์กร การเรียนรู้นั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้คนที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนในองค์กรมีความสนใจใคร่รู้ และตั้งคำถามเพื่อสร้างสรรค์แนวคิดและทางปฏิบัติที่จะนำไปสู่การวางแผนและกลยุทธ์ และยังสามารถเรียนรู้ได้ว่าความรู้ใดที่ควรที่จะเก็บรักษาไว้และถ่ายโอนแพร่กระจายให้ทั่วทั้งองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้ทำให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงเพื่อการทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ สร้างความตื่นเต้นกระหายใคร่รู้ในผลจากการทดลองนั้น อันจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

สิ่งที่ต้องตระหนักคือองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นองค์กรที่มีชีวิตคล้ายกับมนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักรกล ดังนั้นองค์กรจึงต้องการจิตสำนึกของความเป็นหนึ่งเดียวและจุดมุ่งหมายที่มีรากฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์จะจุดประกายแห่งความหวังเพื่อให้องค์กรบรรลุซึ่งเป้าหมายจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การเรียนรู้ต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์นั้นด้วย

2. วัฒนธรรม (culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ วิถีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัชชาของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ก็ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การทำงานทุกอย่างในองค์กร วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่าง ๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเองการเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตัวเอง

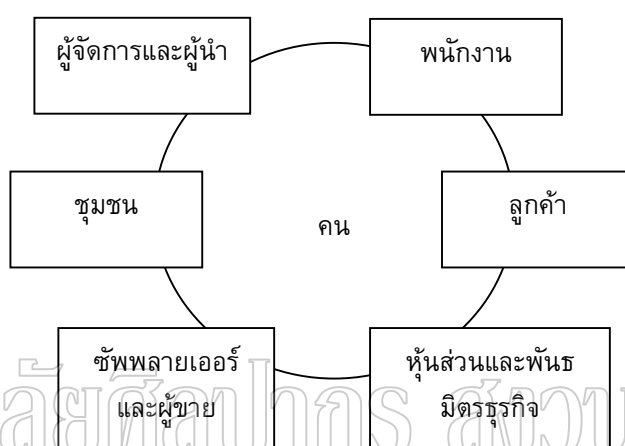
3. กลยุทธ์ (strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธีและขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่างๆจะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดในทุกๆ ปฏิบัติการขององค์กร

4. โครงสร้างองค์กร (structure) จะประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับและองค์ประกอบต่างๆของบริษัท โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ ไม่มีขอบเขตจำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ibid.,74-92.

### 3. ระบบย่อยด้านคน (people subsystem)

คนมีความสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะว่า คนมีศักยภาพและความสามารถที่จะเรียนรู้ คนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่าทั้งต่อตนเองและองค์กร ระบบย่อยด้านคนคือระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมามีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกันดังแผนภูมิที่ 6



แผนภูมิที่ 6 ระบบย่อยด้านคน

ที่มา : Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization : Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, 2<sup>nd</sup> ed. (Palo Alto, Calif. : Davies-Black, 2002),28.

1. ผู้จัดการและผู้นำ (manager and leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นและที่สำคัญที่สุดคือ ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง กลวิธีของผู้นำหลายๆคนที่เคยเป็นที่ยอมรับขององค์กรต่างๆในอดีตกลับกลายเป็นเรื่องที่ใช้ไม่ได้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้น ผู้นำที่ดีร้อนทำอะไรโดยไม่สนใจคนรอบข้าง อีกทั้งยังกดดันผู้ใต้บังคับบัญชายอมจะพบกับจุดจบไม่ว่าองค์กรใดๆ ในทุกวันนี้องค์กรทั้งหลายได้เปลี่ยนไปจากโครงสร้างที่เน้นเสถียรภาพและการควบคุมไปสู่การเรียนรู้ การเอื้ออำนาจและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การเคลื่อนย้ายจากสภาวะที่เน้นเสถียรภาพไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

จาก	ไปสู่
การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (continual change)	การปฏิรูปในภาพรวม ( transformation )
การปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement)	การจัดการกับกระบวนการ (process engineering)
ตาราง (matrix)	เครือข่าย (network)
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal)	การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management)
เน้นตัวเทคโนโลยี (technophobia)	เน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (application of technology)
หน้าที่งาน (functions)	กระบวนการ (process)
การควบคุม (control)	การเอื้ออำนาจ (empowerment)
การว่าจ้าง (employment)	ความเหมาะสมต่อการว่าจ้าง (employability)

ที่มา: Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization : Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, 2<sup>nd</sup> ed. (Palo Alto, Calif. : Davies-Black, 2002),113.

ผู้นำจะต้องทิ้งบทบาทการควบคุมเพื่อมุ่งไปสู่การเอื้ออำนาจ ต้องเป็นผู้สั่งการให้น้อยลง และเป็นผู้คอยช่วยเหลือให้มากขึ้น ต้องเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากผู้จัดการในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การผู้นำในการปฏิรูป องค์กรแบบใหม่ล้วนต้องการรูปแบบใหม่ของผู้นำ ซึ่งก็คือผู้ซึ่งรับบทบาทใหม่ ๆ ด้วยการใช้ทักษะชนิดใหม่ ๆ นั้นเอง<sup>2</sup>

2. พนักงาน (employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมี การวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคตตกกล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการรวมถึงต้องแก้ปัญหาเป็น

3. ลูกค้า (customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือว่ามีส่วนร่วมในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร

4. หุ่นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (business partners and alliances) จะได้ประโยชน์ จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

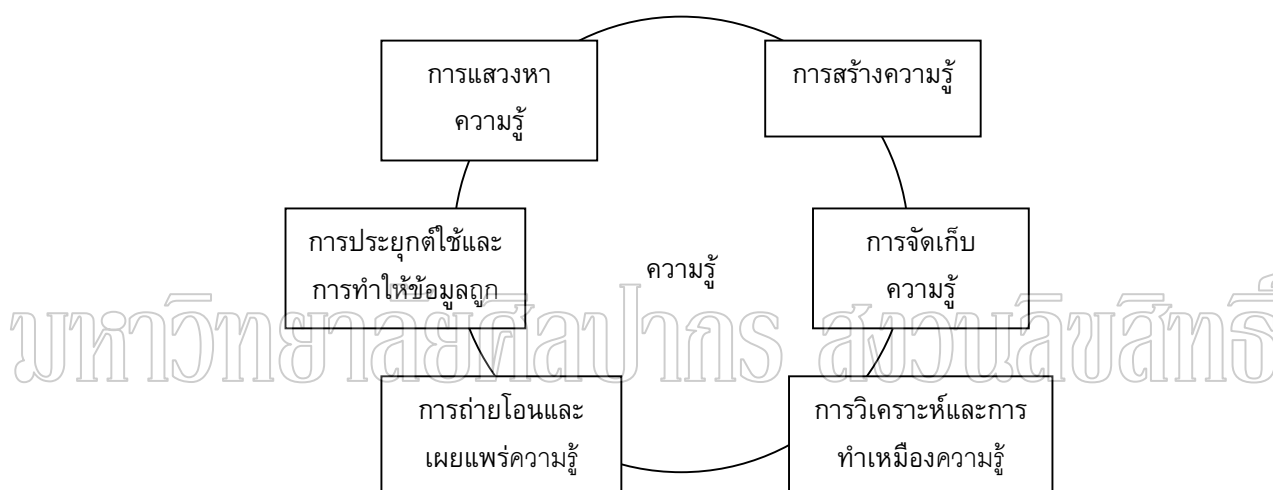
5. ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (supplier and vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่างๆ

<sup>2</sup> Ibid.,112-113.

6. ชุมชน (community) ได้แก่ กลุ่มต่างๆทางสังคม ทางเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะต้องมีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้<sup>3</sup>

#### 4. ระบบย่อยด้านความรู้ (knowledge subsystem)

ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กรนี้ จะบริหารจัดการความรู้ต่างๆขององค์กร มักจะประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (data mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปใช้ประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง ดังแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 ระบบย่อยด้านความรู้

ที่มา : Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization : Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, 2<sup>nd</sup> ed. (Palo Alto, Calif. : Davies-Black, 2002),29.

ระบบย่อยด้านความรู้ทั้ง 6 อย่าง สำหรับการเรียนรู้ขององค์กรนี้จะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นเครือข่ายการกระจายของข้อมูล จะอาศัยช่องทางต่างๆ อย่างหลากหลายภายใต้เวลาที่แตกต่างกันไป ส่วนการจัดการความรู้ (knowledge management) จะขึ้นอยู่กับตัวกลั่นกรองทางการเรียนรู้ รวมถึงกิจกรรมเชิงรุกและกิจกรรมเชิงรับ การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการ

<sup>3</sup> Ibid.,28-29.

เรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำทาง (guide) ความรู้ไปด้วยความเป็นระบบใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน โดยขั้นตอนทั้ง 6 ประการนี้ประกอบไปด้วย

1. การแสวงหาความรู้ (acquisition) คือ การสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. การสร้างความรู้ (creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่นวัตกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้มันยังอาจเกิดจากความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

3. การจัดเก็บความรู้ (storage) หมายถึง การเข้ารหัส (coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่ายในทุกเวลาและทุกสถานที่

4. การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (analysis and data mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลการปรับโครงสร้างการทำความรู้คงคลังและการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้ จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (transfer and dissemination) คือ การเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์กร ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้กระทั่งใช้คนทำก็ตาม

6. การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (application and validation) คือการใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง<sup>4</sup>

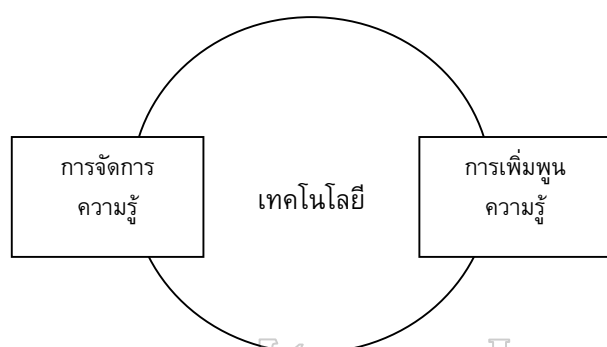
### 5. ระบบย่อยเทคโนโลยี (technology subsystem)

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีนี้จะประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้ และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงานและทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่นๆ

<sup>4</sup> Ibid., 29- 30.

ระบบย่อยนี้ยังครอบคลุมถึง การใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมากมาย อาทิ การใช้ตัวแบบจำลอง (simulation) การประชุมทางไกล (computer conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่างๆ เหล่านี้อาจกล่าวได้ว่าเป็น “ ทางด่วนความรู้ (knowledge freeways) ” ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญการจัดความรู้

องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ ดังแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา : Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization : Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, 2<sup>nd</sup> ed. (Palo Alto, Calif. : Davies-Black, 2002),31.

1. เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (technology for managing knowledge) หมายถึงเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กรและทั่วโลก

2. เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (technology for enhancing knowledge) จะเกี่ยวข้องกับการนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์และการฝึกอบรมแบบสื่อ ผสมผสาน (computer based multimedia ) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดและพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น<sup>5</sup>

มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt) กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยความเข้าใจและความมุ่งมั่นในการทำให้ระบบย่อยทั้ง 5 ระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้นี้ขับเคลื่อนต่อไป

<sup>5</sup> Ibid.,31.

ได้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ต้องอาศัยความร่วมมือในการวางแผนของคนจากทุก ๆ หน้าที่งานในองค์กร<sup>6</sup>

### 5. เซ็นกิ ( Senge ) เสนอแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ

แนวคิดที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เซ็นกิ (Senge) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (sustainable competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (learningful) ของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์กร และเซ็นกิ (Senge) เชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจังกในรูปของการนำไปปฏิบัติ แก่บุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่องและทุกระดับโดยเซ็นกิ (Senge) ได้ให้คำนิยามของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่า “เป็นองค์กรที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต” คำว่า “วินัย (disciplines)” หมายถึง เทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะ หรือสมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์เพื่อสิ่งใหม่ ๆ

วินัย 5 ประการ ประกอบด้วย

วินัยประการที่ 1: ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery)

วินัยประการที่ 2: แบบแผนความคิดอ่าน (mental models)

วินัยประการที่ 3: วิสัยทัศน์ร่วม (building shared vision)

วินัยประการที่ 4: การเรียนรู้ของทีม (team learning)

วินัยประการที่ 5: การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking)

วินัยทั้ง 5 ประการนี้ เป็นผลมาจากการคิดใคร่ครวญจากประสบการณ์ที่ เซ็นกิ (Senge) ได้จากการเป็นอาจารย์ เป็นที่ปรึกษาจากการทดลองงานเขียนการคิดของผู้คนนับร้อย เซ็นกิ (Senge) สังเกตว่าหลายต่อหลายแนวคิดใหม่ๆ มักจะเริ่มจากธุรกิจในสังคมที่เปิดกว้าง ที่มีอิสระที่จะกล้าทดลอง ซึ่งองค์กรภาครัฐหรือองค์กรที่มีได้มุ่งกำไรมักขาด ในบรรดาวินัยทั้ง 5 นี้ เซ็นกิ (Senge) ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) ที่จะบูรณาการวินัยทั้ง 4 ประการเข้าด้วยกันหากองค์กรมีวิสัยทัศน์แต่ขาดการคิดอย่างเป็นระบบ วิสัยทัศน์ก็ขาด มรรคผลการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

<sup>6</sup> Ibid.,209.



### วินัยประการที่ 1: ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery)

เซ็นกิ (Senge) เขียนถึงจิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์กรเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น” การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลร่วมของทักษะและความสามารถ เป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงเห็นว่าจะอะไรมีความสำคัญต่อเรา ต่อองค์กร ขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคต (vision) ที่พึงเป็นไปได้ สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (personal vision) ตอบตนเองได้ แท้ที่จริงแล้วตนต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่ รักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (creative tension) นี้ได้ นั่นคือ เห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไว้ สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ไม่รู้สึกไร้อำนาจ ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง มีพลังของเจตนา (will power) การที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตนได้นั้น เราจะต้องผสมผสานความเป็นเหตุเป็นผลเข้ากับญาณหยั่งรู้ ที่เราไม่สามารถอธิบายเหตุผลที่แท้จริงได้ แต่มีความเชื่อเช่นนั้น เห็นความเป็นส่วนหนึ่ง ความเชื่อมโยงของตัวเรากับโลกนอกตน นอกจากนั้นยังมีความเอื้ออาทร เมตตา สงสารผู้อื่น และมีความจงรักภักดีผูกพันกับเป้าหมายกับงาน และองค์กร<sup>7</sup>

### วินัยประการที่ 2: แบบแผนความคิดอ่าน (mental models)

แบบแผนความคิดอ่านได้แก่ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติ ต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าที่ของวินัยประการที่ 2 ก็เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ การสืบค้นความคิดความเชื่อของเรา ทำให้เราท้าทายและปรับเปลี่ยนขอบเขตและกระบวนการความคิดความเชื่อของเรา เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น เซ็นกิ (Senge) เน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ (reflection skills) เป็นการตรวจสอบว่าความคิดความเชื่อใดมีผลต่อการปฏิบัติการแสดงออกของเรา ส่วนทักษะในการสืบค้น (inquiry skills) เป็นดัชนีบอกว่า เรามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์แบบพบปะกับผู้อื่นเช่นไร เราเข้าไปแก้ไขกับประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเช่นไร ในการปฏิบัติงานของทุกอาชีพจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้ง 2 ประการนี้อยู่เสมอ ทำอย่างไรที่เราจะรักษาทักษะทั้ง 2 นี้ให้สมดุลผสมเข้ากับสิ่งที่

<sup>7</sup> Peter M. Senge, The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (New York : Doubleday, 1990), 139 .

เราเห็นดีเห็นงามและสนับสนุน เซ็นกิ (Senge) เชื่อว่าความคิดความเชื่อแบบแผนความคิดอ่านของแต่ละคนมีข้อบกพร่อง ดังนั้นต้องอาศัยวินัยที่ 5 คือการคิดอย่างเป็นระบบ เข้าไปร่วมทำงานด้วยซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหารพึงผสมแบบแผนความคิดอ่านของตนเข้ากับ การฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่เน้นความเชื่อมโยงของ องค์ประกอบย่อยให้ได้ในการแก้ไขปัญหา ในการปรับโครงสร้างองค์กร ฝึกทักษะในการคิด ไคร์ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย บางที่เราอาจจะหลงผิด คิดผิด เข้าใจผิดก็เป็นได้ หน้าที่ของเราคือ พัฒนาแบบแผนความคิดอ่านของเราอยู่เป็นนิจ อย่างยืดหยุ่น ทำให้เราปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติของเราได้ เหมาะกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป<sup>8</sup>

### วินัยประการที่ 3: วิสัยทัศน์ร่วม (building shared vision)

วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดมีขึ้นในองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (personal vision) ขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ความหวังใฝ่ ให้ความสำคัญกับสิ่งใดจากการคิดได้ คิดเป็น จากนั้นก็ขยายฝัน คิดดังๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โน้มน้าวหรือดังที่เรียกกันว่า “walk the talk” ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้ กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา (turn vision into action) ในลักษณะของปฏิบัติการในเชิงรุก (proaction) มิใช่รอหรือตามแก้ไข (reaction)

วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายนอกคือให้ทราบกัน โดยทั่วไปว่า เรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กรความเป็นเลิศในด้านใดเมื่อใดคุณค่าภายในคือมีส่วนสร้างแรงดลบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่นเอกลักษณ์ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่บุคลากร ต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดเป็นความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อความดีกว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรจะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่งที่เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายไปในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย

เซ็นกิ (Senge) เห็นว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (governing ideas) ขึ้นมาองค์กรว่าองค์กรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่น

<sup>8</sup> Ibid.,203.

นั่นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อนความคิดที่ใช้ปกครองนี้ มุ่งตอบคำถามหลัก 3 ประการที่สะท้อนให้เห็นว่าเราเชื่อมั่นในสิ่งใด กล่าวคือ

อะไร - ภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดคืออะไร

ทำไม - ทำไปทำไม ด้วยเป้าหมายหรือพันธกิจใด มีส่วนช่วยเหลือสังคมเช่นไร

อย่างไร - เราจะปฏิบัติตนเช่นไรให้วิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นเป็นจริงด้วยความซื่อสัตย์จริงใจ เสียสละ อดทน เป็นต้น

เซ็นกิ (Senge) เชื่อว่าหากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้การเติบโตได้ คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา แต่หากความคิดนั้นมีความกลัวเป็นพื้นฐานก็จะทำให้เกิดความรู้สึกสิ้นหวัง เป็นไปไม่ได้ ไม่มีอำนาจ ไม่สนใจใยดี ทำให้องค์กรมีอายุขัยที่สั้น ดังนั้น วิสัยทัศน์ร่วมนี้ต้องมีกระบวนการขับเคลื่อนให้มีชีวิตยืนยาว ผู้คนเข้าใจชัดเจน มีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิด มีการสื่อสาร มีความรู้สึกผูกพัน มีความตื่นตื้นอยากเห็น เซ็นกิ (Senge) เห็นว่า การคิดในเชิงระบบจะมีส่วนสนับสนุนวิสัยทัศน์ร่วมให้เป็นจริงได้ โดยอาศัยกระบวนการของการสืบค้นและการคิดใคร่ครวญของแบบแผนความคิด (mental models) เข้าร่วมด้วย ทำให้เขาเชื่อมั่นได้ว่าตนมีส่วนสร้างอนาคตเช่นนั้นให้เป็นจริงได้<sup>9</sup>

## บทาวิทษยาลัยศิลาปกร ส่วนวลยสิทธิ์

### วิสัยประการที่ 4: การเรียนรู้ของทีม (team learning)

เราจะทำอย่างไร ให้ระดับความสามารถของทีมเหนือกว่าระดับความสามารถของรายบุคคลในทีม ทีมสามารถพัฒนาขีดความสามารถประสานสัมพันธ์กันดีเป็นอย่างไร แนววิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้น เซ็นกิ (Senge) เห็นว่า ทำได้โดยผ่านการพูดคุย (dialogue) และการอภิปราย (discussion) ของผู้คนในองค์กร ทีมในองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันก่อนจะมีพลังงานที่สูญเสียมามากมาย ขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้นเซ็นกิ (Senge) จึงให้ความสำคัญของการปรับแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (empowerment) ให้แก่บุคคล หรือทีมในการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

แนวปฏิบัติของการฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีมคือ การพูดคุย (dialogue) และการอภิปราย (discussion) การอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเองเสนอโดยทั่วไปเราอาจจะรับความคิด ข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้บางส่วน แต่ที่ยืนหยัดในความคิดความเชื่อเดิม ๆ ของตน ส่วนการพูดคุยหรือการเสวนานั้น ทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระ ที่หาไม่ได้จาก

<sup>9</sup> Ibid.,223-225.

การพูดคุยกันเป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระ เป้าหมายของการเสวนาคือ การเปิดเผยว่าความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันเช่นไร ทำให้เราได้ออกแบบสังเกตลักษณะความคิดของตนเองและของผู้อื่น

เงื่อนไข 3 ประการ ที่จะเกื้อกูลให้การพูดคุยเพื่อการเสวนาได้ผลสูงสุดคือ

1. งดเว้นการนำความคิด ความเชื่อของตนมาตัดสินตรวจสอบความคิดของผู้อื่น
2. มองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หาความกระจ่าง หามุมมองเหมือนกับตนต่างก็เป็นผู้ร่วมเดินทาง จำเป็นต้องเปิดใจ เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย
3. เป็นผู้เกื้อกูลบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามไป “ข่ม” หรือมีอิทธิพลเหนือผู้ใดในกลุ่ม

ในการเรียนรู้ของทีมจำเป็นต้องอาศัยทั้งการเสวนาและการอภิปราย ในการวิเคราะห์สถานการณ์จำต้องมีการอภิปราย เสนอมุมมองต่าง ๆ แล้วมีการอธิบายแก้ต่างเพื่อหาทัศนะใหม่ที่ดี นำไปสู่การตัดสินใจเลือกหาข้อตกลงข้อสรุปร่วมกัน ขณะที่การเสวนาจะทำให้ได้ความคิดหลากหลาย โดยไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลง ทั้ง 2 ลักษณะนี้ทำให้ได้แนวปฏิบัติใหม่ๆ บางทีแนวปฏิบัติใหม่ๆ เป็นผลพลอยได้ของการเสวนา สมาชิกของทีมควรแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น โดยผ่านการเสวนาและการอภิปรายกันอย่างเป็นกิจวัตร เพื่อความเข้าใจที่ดี ผักผ่อนการใช้ทักษะของการสืบค้นและการสะท้อนความคิดเห็นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ให้ได้

เซ็นนิ (Senge) เห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่นๆด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น<sup>10</sup>

### วินัยประการที่ 5: การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking)

เป็นวินัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ที่ในความเป็นจริง ผู้คน บุคลากร ผู้บริหารหลายคนไม่สามารถฝึกฝนตนเองให้มีความสามารถคิดได้อย่างเป็นระบบอย่างเท่าทันการณ์ หรือคิด

<sup>10</sup> Ibid., 236-237.

ได้ล่วงหน้า ผลก็คือทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานในการบริหารมากมาย บ้างคิดว่าที่ตนปฏิบัติงานทุกวันเป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน เนื่องจากการคิดสั้น ผันตามเหตุการณ์หรือสถานการณ์ ทำให้ขาดการเห็นภาพใหญ่ ไม่ต่อเนื่อง ไม่เห็นความเชื่อมโยงของส่วนต่าง ๆ ที่จะได้รับผลกระทบติดตามมาจากการปฏิบัติงานของเขา ทั้งที่แท้จริงแล้วการปฏิบัติงานของเขาเป็นการส่งสมปัญหาให้คนต่อๆมาต้องแก้ไข ซึ่งจำต้องใช้ความสามารถที่มากกว่าเดิมหลายเท่าตัวทีเดียว คำว่า “ระบบ” คือส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ สะท้อนให้เห็นการขึ้นแก่กันของส่วนย่อยๆ ผลบวกของแต่ละส่วนจะมีพลังน้อยกว่าร่วมแรงร่วมใจหรือการผนึกกำลังของส่วนย่อยอย่างพร้อมเพรียงกัน การทำงานของงานหนึ่ง ย่อมจะมีผลกระทบต่อส่วนย่อยต่างๆ ที่เหลือในระบบ ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรือง ความล่มสลาย กำไร-ขาดทุน และภาพลักษณ์ขององค์กร ในมิติของสถานการณ์และเวลาต่างๆ กันนั้น

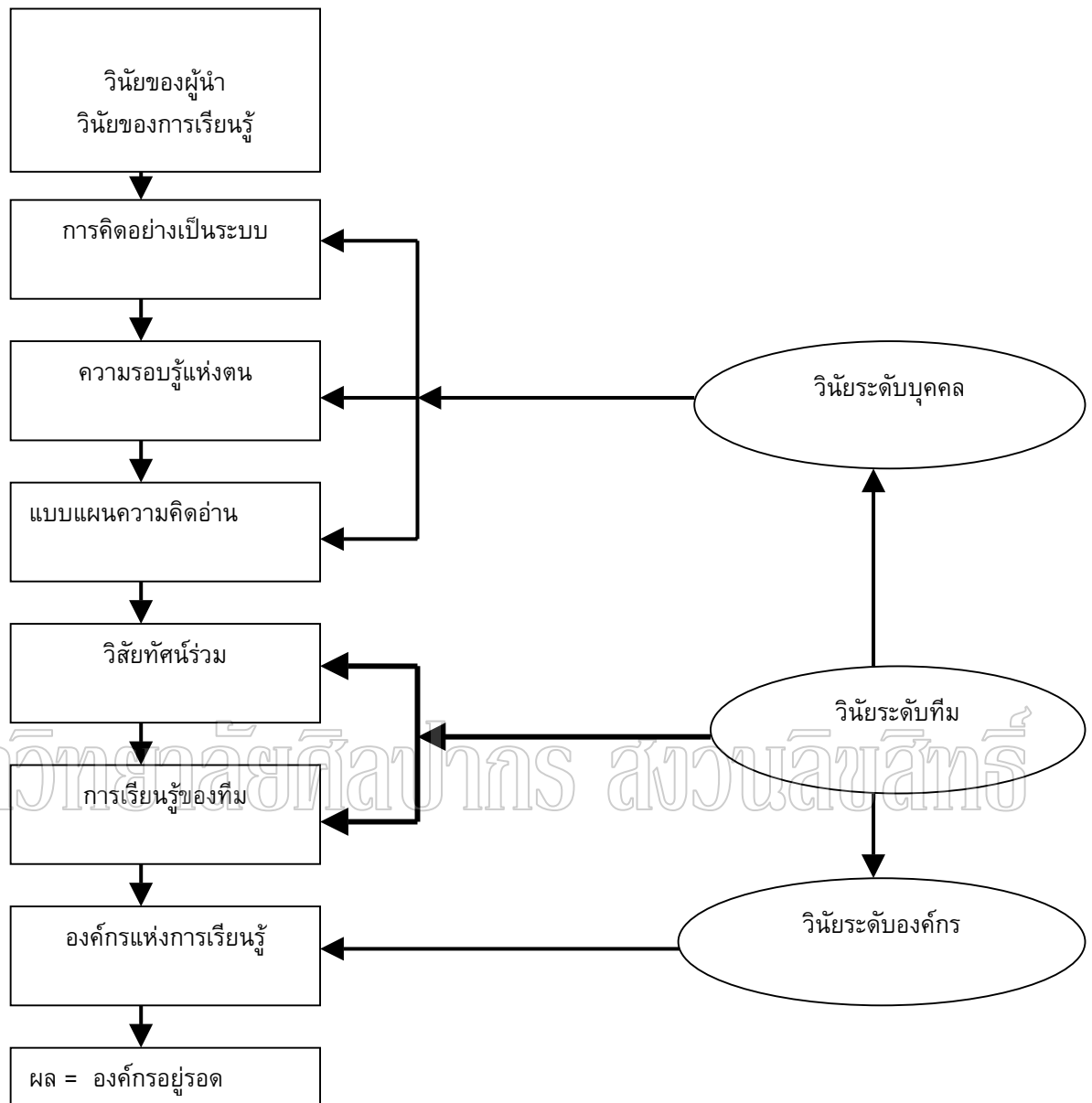
เซ็นกิ (Senge) ได้ให้ความหมายของคำว่า “การคิดอย่างเป็นระบบ (systematic thinking)” ไว้ว่า “วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผลเห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลง มากกว่าที่จะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน”<sup>11</sup> การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลง ที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบในธุรกิจยุคนี้ ทิศทางปัญหาที่ผู้บริหารทุกคนต้องมีหากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมรรถนะของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์กรประกอบย่อยต่างๆ ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาการแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไรต้อง “อ่านเกม” ได้และอ่านเกมเป็น เวลาจะเดินหมากก็ไม่สมควรเดินหมากที่ละตัว โดยขาดการเล็งเห็นหมากทั้งกระดาน เดินหมากเช่นนี้แล้วผลที่จะติดตามมาจะเกิดผลเช่นไร มีแนวทางที่ดีกว่าเช่นไรบ้าง ปฏิกริยาที่เกิดขึ้นจะเป็นเช่นไร นอกจากนี้ เซ็นกิ (Senge) ได้กล่าวถึง ลักษณะของ  
 อย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่

คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์

คิดทันการ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริงบางที่ซึ่งปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิดขึ้น เล็งเห็นโอกาสในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์<sup>12</sup>  
 เซ็นกิ (Senge) ได้สรุปรวมแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ดังแผนภูมิที่ 9

<sup>11</sup> Ibid.,68.

<sup>12</sup> วีระวัฒน์ ปันนิตามัย , การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 2 ( กรุงเทพฯ: วีระป้อมวรรณกรรม , 2544 ), 48.



แผนภูมิที่ 9 สรุปรวมแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ เซ็นกิ (Senge)

ที่มา : วีระวัฒน์ ปันนิตามัย , การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ซีระ ป้อมวรรณกรรม ,2544), 49.

ลักษณะทั้ง 5 ตามแนวคิดของเซ็นกิ (Senge) เป็นลักษณะที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน โดยมีการเสริมสร้างนิสัยของบุคคลให้มีลักษณะไฟแรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพทางด้านสติปัญญา ความรู้ จิตใจ และอารมณ์ ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง มีความคิด ความเชื่อที่สอดคล้องกับความเป็นจริง สามารถปรับแก้ไขความคิดของตน มองโลกและตัดสินใจ อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยมีการพัฒนาตนเองและแนวคิดที่ถูกต้อง ไปยังทิศทางของความคิด ความเข้าใจเดียวกัน ไปยังจุดมุ่งหมายในอนาคตร่วมกันขององค์กร

ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร โดยมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายนั้น ด้วยการร่วมแรงร่วมใจของคนในองค์กร โดยการเรียนรู้เป็นทีม และมีการนำข้อมูล ความรู้ของสมาชิกในกลุ่มมาใช้ในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา หรือหาแนวทางการพัฒนาองค์กรโดยคิดอย่างเป็นระบบครบวงจร เพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์กร เห็นถึงความสัมพันธ์ของหน่วยต่างๆ ในองค์กร สาเหตุของปัญหาและนำลักษณะทั้ง 5 ลักษณะนี้มาเชื่อมโยงกันเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรเอื้อการเรียนรู้

จากวินัย 5 ประการ เซ็นเก้ (Senge) ได้ชี้ให้เห็นว่า วินัย 5 ประการนั้นจะมีผลต่อการเรียนรู้ 3 ระดับได้แก่ ระดับปฏิบัติ (ทำอะไร) หลักการ (การหยั่งรู้ถึงปัจจัยหรือความคิดชี้้นำ) และสาร์ตละ (ความเป็นผู้ชำนาญในวินัยด้านนั้น) ซึ่งวินัยทั้ง 5 ประการหากใช้ได้อย่างเหมาะสมกับระดับต่างๆ จะก่อให้เกิดค่านิยม ความคิดอ่าน การปฏิบัติ สมรรถนะใหม่ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาวะการณ์กับการแข่งขัน<sup>13</sup> ดังตารางที่ 5

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

<sup>13</sup> เรื่องเดียวกัน, 96.

ตารางที่ 5 วิธีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการใน 3 ระดับ

วินัย 5 ประการ ระดับ	ความรอบรู้ แห่งตน	แบบแผน ความคิดอ่าน	การเรียนรู้ของ ทีม	การสร้างวิสัย ทัศน์ร่วม	การคิดอย่าง เป็นระบบ
1. การปฏิบัติ ทำอย่างไร	- ระบุวิสัยทัศน์ ของตน - เห็นความ แตกต่างของ ที่เป็นอยู่ กับ ที่ควรจะเป็น - มุ่งผลลัพธ์ เปิดตนเองต่อ ความจริง	- ความคิด ความเชื่อ - ทดสอบ สมมติฐาน - แยกแยะ ข้อมูลออกจาก สภาวะ นามธรรม	- ฝึกหัด - รู้จักการปก ป้องตนเอง - เป็นเพื่อน ร่วมงานกัน - ผ่อนปรน ความเชื่อ พื้นฐาน	- เห็นความ จริงในสภาพ ปัจจุบัน - แดงวิสัย ทัศน์ รับฟัง คนอื่นและให้ อิสระในการ เลือก	- สถานการณ์ จำลอง - ปัญหาข้อบก พร่องที่เกิด ขึ้นบ่อยครั้ง
2. หลักการ ความคิดและ การหยั่งรู้ที่ชี้ นำ	- วิสัยทัศน์ - เครียดเพื่อ สร้างสรรค์ กับภาวะ อารมณ์ - จิตภวังค์	- อธิบายแนว ทฤษฎีกับที่ ปฏิบัติ - บันไดสู่การ สรุปอ้างอิง - รักษาความ สมดุล ระหว่างการ สืบค้นกับ การอุทิศ	- การพูดคุยกัน - การบูรณา การและการ อภิปราย - ข้อบกพร่องที่ เกิดบ่อย	- โครงสร้างมี ผลต่อพฤติ กรรม - การต่อต้าน นโยบาย - การปรับเพื่อ สร้างผล	- การร่วมฝัน - ความผูกพัน กับการคล้อย ตาม
3. สรรตตะ ความเป็นผู้ ชำนาญฝน วินัยด้านนั้นๆ	- การแผ่ขยาย ผล - การเห็น ความเชื่อมโยง เกี่ยวข้อง กัน	- ความรัก/ ความจริง - การเปิดเผย	- ปัญหาร่วม - การปรับแนว ความคิด ปรับแนว ปฏิบัติให้ ตรงกัน	- เป้าหมาย ร่วมกัน - การเป็นภาคี ร่วมกัน	- การมองภาพ โดยรวม - การเชื่อมโยง ของส่วนย่อย

ที่มา :วีระวัฒน์ บันนิตามัย,การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้,พิมพ์ครั้งที่ 2 ( กรุงเทพฯ:ธีระป้อม  
วรรณกรรม,2544),97-98.



### ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ ( systems learning organization )

องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบ จะมีพหุภาพให้เกิดความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ขององค์กร การเรียนรู้จะบรรลุผลสำเร็จก็ด้วยระบบขององค์กรโดยรวม สมาชิกขององค์กรทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างเป็นทางการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร อันจะส่งผลต่อความสำเร็จส่งผลต่อความสำเร็จ ณ ปัจจุบันและอนาคต การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ถูกประสานและดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงาน ผู้คนในองค์กรจะมุ่งความสนใจไปที่การคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้แบบสร้างเสริม สมรรถนะหลักที่ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดี จะทำหน้าที่เป็นจุดกำเนิดของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ โดยมีการคิดเชิงระบบ (systems thinking) เป็นพื้นฐานและองค์กรประเภทนี้จะมีความสามารถในการปรับตัว สร้างตัวใหม่และกระตุ้นตนเองให้ตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา โดยมีบรรยากาศในองค์กรเป็นตัวสนับสนุน เร่งเร้าและให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

องค์กรที่สามารถประสานระบบย่อยทั้ง 5 นี้เข้าด้วยกันก็จะมีสมรรถนะที่ดีเยี่ยมที่จะ

1. คาดการณ์และปรับตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้รวดเร็วขึ้น

2. เร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการใหม่ๆ ได้เร็วยิ่งขึ้น

3. มีความชำนาญในการเรียนรู้จากคู่แข่งและจากผู้ร่วมงานมากขึ้น

4. ทำให้การถ่ายโอนความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์กรไปยังอีกส่วนหนึ่งรวดเร็วกว่า

เดิม

5. เรียนรู้จากความผิดพลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6. ใช้พนักงานทุกระดับให้เป็นประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

7. ลดเวลาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ลง

8. กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้ทั่วทั้งองค์กร

9. ดึงดูดพนักงานที่ดีที่สุดให้ทำงานกับองค์กร

10. เพิ่มความผูกพันและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

การเรียนรู้ต้องถูกเชื่อมโยงเข้ากับความต้องการพื้นฐานของธุรกิจ และกับผลลัพธ์ที่ผู้จัดการ ลูกค้า หุ่นส่วนและผู้ถือหุ้นต้องการ บริษัทเหล่านี้จะวัดความมีประสิทธิภาพขององค์กร โดยดูที่ผลการปฏิบัติงานธุรกิจ ไม่ใช่ดูที่จำนวนหลักสูตรในการฝึกอบรม การเรียนรู้จะเป็นที่มาของผลลัพธ์ต่างๆของธุรกิจ เช่น การได้มาซึ่งบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ การบริหารช่องทางการจำหน่าย สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำรอบระยะเวลา (cycle time) ที่ลดลง ความเร็ว

ในการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การรวบรวมและเข้าซื้อกิจการการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติ  
ได้สอดคล้องกับตัวบทกฎหมาย และการรักษาความพึงพอใจของพนักงานและของลูกค้า<sup>14</sup>

### ขั้นตอนการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

จากคำจำกัดความของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ พัฒนาการไปสู่การเป็นองค์กร  
เพื่อการเรียนรู้จึงเกี่ยวข้องกับขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน คือ การเรียนรู้ หรือการแสวงหาความรู้  
(knowledge acquisition) การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) และนำความรู้ที่ได้ไปประ  
ยุกต์ใช้ (knowledge utilization) ซึ่งจะเห็นได้ว่าขั้นตอนหลักของการพัฒนาองค์กรไปสู่การ  
เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้หรือ (knowledge management)  
ซึ่งกาวิน (Garvin) กล่าวว่า การจัดการองค์ความรู้ในองค์กร เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการ  
พัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งในส่วนตัวต่อไปจะอธิบายถึง 3 ขั้นตอนนี้

#### 1. การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition)

องค์กรจะสามารถเรียนรู้ได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกในองค์กรแต่ละคนต่างก็เรียนรู้ แต่ก็ได้  
หมายความว่าเมื่อสมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้แล้ว องค์กรจะกลายเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้  
ในทันทีหรือโดยอัตโนมัติ ยังมีปัจจัยต่างๆอีกมากที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้ แต่อย่างไรก็ตามการ  
เรียนรู้ในระดับบุคคลก็ยังคงเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้นไป กล่าวคือ  
ในระดับกลุ่มหรือทีมและระดับองค์กรต่อไป สำหรับองค์กรเพื่อการเรียนรู้สมาชิกในองค์กรจะ  
แสวงหาความรู้และทำการเรียนรู้อาจจะโดยวิธีการที่เป็นทางการ เช่น การศึกษาอบรม และที่ไม่  
เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน การสังเกตผู้ที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้  
การหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง ตลอดจนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งที่สำเร็จและล้มเหลวของ  
องค์กรเองและของผู้อื่น การมีนิสัยของการเรียนรู้ในระดับบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ผู้  
บริหารองค์กรจำเป็นต้องสร้างให้มีขึ้น มีการเปรียบเทียบ ว่าหากผู้บริหารต้องการสร้างนิสัยของ  
การเรียนรู้ที่จะเรียน (learning to learn) ให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กรแล้ว ก็เหมือนกับการ  
สอนเด็กให้รู้จักทำอะไรสักอย่างหนึ่งเช่นการแปรงฟัน ซึ่งเด็กอาจจะไม่ชอบและไม่เข้าใจว่าทำไม  
เขาต้องแปรงฟัน ผู้ปกครองจำเป็นต้องบอกเหตุผลและสอนวิธีการแปรงฟันให้ อาจจะต้องการ  
บังคับเช่นหลังอาหารทุกมื้อต้องแปรงฟันให้สะอาด อาจจะต้องใช้ยาสีฟันที่มีกลิ่นหอมรสอร่อย  
เพื่อการจูงใจ อาจจะต้องการคอยถามว่าแปรงฟันหรือยังหลังอาหารอยู่เสมอ เมื่อเด็กเกิดความ  
คุ้นเคยกับการแปรงฟันนี้แล้วก็จะทำเป็นกิจวัตรโดยไม่ต้องบอกเตือน และในที่สุดก็เป็นนิสัยการ

<sup>14</sup> Michael J. Marquardt , Building the Learning Organization , Mastering The  
5 Elements For Corporate Learning ( Palo Alto, Calif.: Davies Black,2002), 31-33.

แปร่งฟันที่ติดตัวไปตลอดชีวิต ในองค์กรก็เช่นเดียวกันจะต้องมีการสร้างลักษณะการเรียนรู้ที่จะเรียนให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกในองค์กรจนเป็นนิสัย และเมื่อสมาชิกแต่ละคนเรียนรู้แล้วเกิดการแบ่งปันความรู้ ความรู้ก็จะแผ่ขยายต่อไปในระดับกลุ่มหรือทีม เมื่อแต่ละทีมเกิดการเรียนรู้ก็จะมีการแผ่ขยายของความรู้ไปสู่ระดับองค์กร แต่เนื่องจากองค์กรเองไม่ได้เป็นสิ่งมีชีวิตแต่เป็นกลุ่มคนที่รวมกันด้วยวัตถุประสงค์ร่วม การเรียนรู้ในระดับองค์กรจึงต้องอาศัยทั้งคนและระบบต่างๆที่จะช่วยให้ ความรู้เหล่านั้นพัฒนาและคงอยู่กับองค์กร โดยความรู้ในระดับองค์กรอาจสังเกตได้เช่น ธรรมเนียม ประเพณีปฏิบัติขององค์กรนั้น และการมีระบบจัดเก็บความรู้ (organizational memory system) ที่สมาชิกในองค์กรสามารถหยิบใช้ได้เมื่อต้องการ เป็นต้น เมื่อมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร สมาชิกในองค์กรเองรวมทั้งกลุ่มหรือทีม ก็จะสามารถเรียนรู้จากสิ่งที่องค์กรทำ เพื่อนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงเป็นความรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้นต่อไป

ดังนั้น การแสวงหาความรู้ขององค์กร จึงเกิดทั้งในระดับบุคคลกลุ่มหรือทีมและองค์กร อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญก็คือ ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการแสวงหาความรู้ขึ้นในองค์กรในทุกๆ ระดับ

## 2 การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing)

การแบ่งปันความรู้ คือการถ่ายทอดความรู้ที่ได้เรียนมาให้กับสมาชิกในองค์กรหรือเพื่อนร่วมงานเมื่อแต่ละคนในองค์กรต่างก็แสวงหาความรู้แล้วขั้นตอนต่อไปคือการแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ นักวิจัยกล่าวว่าหากมีแต่การแสวงหาความรู้แต่ไม่มีการแบ่งปันความรู้ ก็จะไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเท่าที่ควร ในทางปฏิบัติการแบ่งปันความรู้จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกร่วมกันคิดร่วมกัน (shared mindset) หมายรวมถึงการแบ่งปันและมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ คุณค่า ความรู้ การสื่อสาร และสารสนเทศ ด้วยการเปิดเผยอย่างจริงใจและเชื่อถือได้ และเช่นเดียวกันกับขั้นตอนการแสวงหาความรู้ ในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการกระตุ้นและสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรทำการแบ่งปันความรู้ รวมทั้งจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ด้วย การแบ่งปันความรู้นี้จะทำโดยการผ่านกระบวนการสื่อสารที่มีวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน เช่น การมีส่วนร่วม วิสัยทัศน์ของสมาชิกแต่ละคนดึงส่วนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยรวมออกมา และพูดคุยสื่อสารกันระหว่างสมาชิกว่าจะทำให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการถกเถียง แสดงความคิดเห็น และสื่อสารอีกครั้งเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนเดินไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันในองค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อการแบ่งปันความรู้นี้ ควรตั้งอยู่บนรากฐานของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ตำหนิการทำผิดพลาด รวมทั้งการมองข้อผิดพลาดเป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้อีกด้วย

สำหรับความรู้ในองค์กรนั้น โนนากะและทาคุชิ (Nonaka and Takeuchi) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วความรู้ในองค์กรจะมี 2 ลักษณะ คือ ความรู้ที่ซ่อนอยู่ หรือ tacit knowledge มักจะ

อยู่กับตัวบุคคลในลักษณะที่เป็นทักษะและความชำนาญของบุคคลนั้น ๆ การถ่ายทอดหรือการแบ่งปันความรู้ทำได้ยากกว่า ต้องอาศัยบุคคลนั้นให้เป็นผู้สอน ทำการฝึกฝนสมาชิกคนอื่น ๆ ให้เกิดความชำนาญในงานนั้น ๆ ซึ่งความรู้ประเภทนี้จะสูญหายได้โดยง่าย ขณะที่ความรู้ขององค์กรอีกลักษณะหนึ่งคือความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ที่เรียกว่า explicit knowledge คือ ความรู้ที่ถูกจัดบันทึกไว้จึงเห็นได้ชัดเจนหรือจับต้องได้นั่นเอง เช่นอาจจะอยู่ในรูปแบบของคู่มือการปฏิบัติงาน สมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กรสามารถหยิบใช้ได้โดยง่าย ในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ผู้บริหารจะตั้งองค์กระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรพยายามที่จะทำ tacit knowledge ให้เป็นลักษณะของ explicit knowledge มากที่สุด เพื่อว่าเมื่อเกิดการลาออก ความรู้ที่พนักงานแต่ละคนมีก็จะยังคงอยู่กับองค์กรไม่ได้หายไปตามพนักงานคนนั้น ๆ ด้วย

ขั้นตอนของการแบ่งปันความรู้ จึงเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดเผยและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ให้การสนับสนุนการเรียนรู้ ไม่มีการตำหนิโทษ โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็นตัวเร่งการแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้การสร้างความรู้สึกของความเป็นเจ้าของความรู้ถึงความสำเร็จ การให้อำนาจการตัดสินใจตลอดจนการทำงานเป็นทีมจะส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ทั้งสิ้น

3. การใช้ความรู้ ( knowledge utilization) การนำความรู้ไปใช้ คือ การใช้และการขยายความรู้ที่ได้มา เพื่อการตัดสินใจรวมทั้งประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับสถานการณ์ใหม่ๆ ที่มากระทบกับองค์กร ดังนั้น การรู้ว่าจะนำความรู้ส่วนไหนและจากที่ใดมาใช้จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับขั้นตอนนี้ นอกจากนี้ขั้นตอนของการใช้ความรู้ยังขึ้นกับประสิทธิภาพของการเรียนรู้และระบบการจัดเก็บความรู้ (organizational memory system) ในองค์กรด้วยอีกครั้งที่ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทสำคัญในการใช้ประโยชน์ของความรู้ขององค์กรที่มีอยู่ ให้สอดคล้องกับความสามารถและเป้าหมายขององค์กรเอง รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีในการกระตุ้นการแบ่งปัน และการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนให้เกิดคุณค่าที่สร้างสรรค์กับองค์กร เช่นกระตุ้นให้พนักงานถ่ายทอดความรู้และประยุกต์ใช้ความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และบริการหรือปรับกระบวนการใหม่ ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในองค์กรเพื่อการเรียนรู้สมาชิกขององค์กร จะมีทักษะของการทำงานเป็นทีมและแก้ไขปัญหาคืออย่างสร้างสรรค์รวมทั้งจะเข้าใจเป็นอย่างดีว่างานที่ตนเองทำมีวัตถุประสงค์อะไรต่อทั้งตัวพนักงานเองและเป้าหมายโดยรวมขององค์กร สำหรับขั้นตอนการใช้ความรู้ี้ จะมีการประเมินดูว่าองค์กรดำเนินมาถูกทางหรือไม่ด้วย เช่น มีการเทียบมาตรฐานกับบริษัทที่ดีกว่าหรือกับอุตสาหกรรม มีการทำสิ่งใหม่ๆ และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่นคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เหนือกว่าส่วนแบ่งการตลาดที่มากขึ้น การขนส่งที่ตรงเวลา ไม่มีสินค้าถูกปฏิเสธ ตลอดจนการปรับปรุงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ขั้นตอนของการแสวงหาความรู้การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้ที่ได้กล่าวมา เป็นขั้นตอนสำคัญส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ โดยกระบวนการทั้งหมดนี้จะไม่ได้ออกจากกัน มีกิจ

กรรมบางอย่างที่เกี่ยวข้องทั้งการแสวงหาความรู้และการแบ่งปันความรู้ และบางกิจกรรมอาจจะเกี่ยวข้องกับทั้งการแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้<sup>15</sup>

### หลักปฏิบัติ 7 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้

หลักทั้ง 7 ประการ สามารถจะตีความในรูปแบบของเรื่องที่ต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยพัฒนาให้โรงเรียนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. สร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในที่นี้หมายถึง การเรียนรู้จะต้องเป็นการเติบโตอย่างต่อเนื่องถูกใช้อย่างถูกกลวิธีและเกิดจากงานของนั่นเอง คณะผู้บริหารและครูจะต้องมีความกระตือรือร้นในการหาโอกาสเรียนรู้ที่จะริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อีกทั้งยังต้องเรียนรู้ที่จะแก้ไขเมื่อเกิดข้อผิดพลาดต่างๆ โดยสามารถใช้วิธีลองผิดลองถูกจนกว่าจะประสบความสำเร็จ ควรมีการปรึกษาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆกันภายในองค์กร นอกจากนี้ยังควรหาวิธีนำเทคโนโลยีต่างๆที่มีประโยชน์มาใช้ในองค์กร เพื่อให้สมาชิกเกิดความรู้และทักษะใหม่ๆ อีกทั้งทางโรงเรียนควรมีการจัดสรรเรื่องเวลา งบประมาณและแรงจูงใจต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดประชุม ชักถามและสนทนากันภายในองค์กร วิธีที่จะทำให้หลักปฏิบัติได้ผลคือการสร้างวัฒนธรรม ซึ่งเปิดโอกาสให้มีการซักถามกันอย่างเปิดกว้างตรงไปตรงมาในห้องประชุม เจจจาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเมื่อมีปัญหา และเปิดกว้างเรียนรู้ที่จะยอมรับไม่ว่าผลสรุปจะออกมาในรูปแบบใดก็ตาม

3. สนับสนุนความร่วมมือการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม หลักนี้เน้นการทำงานเป็นทีมและการเกิดทักษะและใช้ความชำนาญในการทำงานให้เกิดประสิทธิผล โดยไม่เน้นการประชุมชี้แจงกลยุทธ์นี้จะรวมถึงการประสานงานกันระหว่างสายงานไม่ว่าจะเป็น นักเรียน ครู ผู้บริหาร และผู้ปกครอง โดยผ่านทางหัวหน้าสายงานของแต่ละกลุ่มงานหรือทีม ซึ่งจะให้แต่ละทีมได้ทำการประสานงานกับลูกทีมโดยการเจรจาผ่านการประชุมและร่วมกันตัดสินใจ กลยุทธ์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของทีมให้มีประสิทธิผลซึ่งจะต่างจากระดับของกลุ่ม โดยเน้นที่ทีมไม่เน้นบุคคล

4. จัดสร้างระบบการรวบรวมข้อมูล (capture) และแบ่งปันการเรียนรู้ (share learning ) โดยใช้เทคโนโลยีซึ่งเน้นการใช้คอมพิวเตอร์ (lotus notes or microsoft access) ในการจัดการและจัดเก็บข้อมูลต่างๆรวมถึงแนวคิด มุมมองของแต่ละทีมแต่ละระดับ ทางเลือกสำหรับการแบ่งปันความรู้จะประกอบด้วย การเก็บข่าวสารจากความรู้ต่างๆที่ได้มา และผ่านกระบวนการพัฒนาเป็นทีม ก่อหน้าไปใช้ควรมีการจัดงานเลี้ยงพบปะสังสรรค์กันบ้างเพื่อเป็นการกระชับ

<sup>15</sup> ยूरพร ศุขรัตน์, การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ [Online].

ความสัมพันธ์ รวมถึงการประกาศเกียรติคุณเพื่อเป็นที่ระลึกถึงความสำเร็จและควรมีการแบ่งปันความคิดกันระหว่างองค์กรฝ่ายงานต่าง ๆ จัดแบ่งเวลาและระดับประสบการณ์

5. การมอบอำนาจให้กับบุคลากรในโรงเรียนที่จะมุ่งไปถึงวิสัยทัศน์ของกลุ่ม เกณฑ์เบื้องต้นที่จะช่วยให้หลักปฏิบัตินี้ประสบผลสำเร็จคือ ความมุ่งมั่นขององค์กรที่จะดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ และการใช้ความรู้ความสามารถของคนในองค์กรมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างริเริ่มและสร้างสรรค์ตามวิสัยทัศน์ ซึ่งทางโรงเรียนจะต้องคอยเปิดรับสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ไม่ควรยึดติดกับแบบเก่าๆที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ควรขอคำแนะนำและหามุมมองใหม่ๆจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความรู้ความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โรงเรียนต้องให้บุคลากรเห็นว่า งานที่เราทำสอดคล้องกับวิสัยทัศน์อย่างไร บางอย่างในงานที่ไม่สอดคล้องก็พร้อมที่จะต้องเปลี่ยนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

6. เชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง โรงเรียนต่างๆไม่ว่าจะทั่วโลกหรือระดับท้องถิ่นจะต้องมีการประสานงานกันระหว่างโรงเรียน ควรมีการนำวิธีการพัฒนาและแก้ปัญหาจากโรงเรียนต้นแบบมาใช้รวมทั้งควรรนำเทคโนโลยีระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะทำให้ได้รับความรู้มากกว่าความรู้ที่มีอยู่ในโรงเรียนเท่านั้น

7. จัดหาผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ ผู้นำซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้คือ เป็นบุคคลสำคัญในการเรียนรู้ มีความสามารถในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นผู้ที่รู้จักกลยุทธ์ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทิศทางใหม่ๆ ผู้นำจะต้องมีการอภิปรายประจำเกี่ยวกับแผนพัฒนา และผู้นำทั้งหลายจะต้องมีการวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอร่วมกับสมาชิกในองค์กรและมองทรัพยากรต่างๆเพื่อใช้ในองค์กรต่อไป<sup>16</sup>

### ดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นทำได้ยาก ความรู้เป็นสิ่งนามธรรม เนื่องจากต้องประเมินในรูปของกระบวนการ (process) มิใช่พิจารณาแต่เพียงผลลัพธ์ที่ปรากฏออกมาบางองค์กรดูได้จากงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรหรือเพิ่มขีดความสามารถด้านต้นทุนของปัญหา

ผู้บริหาร CLO (chief learning officer) จำเป็นต้องมีเกณฑ์บ่งชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งแม้ว่าจะยากแก่การชี้วัดว่าประสิทธิผลขององค์กรที่มีการเรียนรู้อยู่ที่ไหนกันแน่ เป้าหมายของ LO (learning organization) คือ การปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคล (human performance) ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติด้านเศรษฐกิจ

<sup>16</sup> Karen E. Warkins and Victoria J. Marsick, "Sculpting the Learning Community : New Forms of Working and Organization," ( NASSP Bulletin83,604 1999): 78-87.

และการเงินขององค์กร (economic and financial performance) สูงความเป็นเลิศในที่สุด ดังนั้นหากจะประเมินเราก็สามารถดูคร่าว ๆ ได้จากบุคคลกลุ่มคนและองค์กรปฏิบัติหน้าที่ให้ผลงานได้ดีมากน้อยเพียงใดให้ผลลัพธ์ได้บ้างบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย ได้เสนอดัชนีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. องค์กรทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ความสำเร็จในที่นี้ควรจะวัดผลลัพธ์เป็นสำคัญอาจจะวัดจาก portfolio analysis การเติบโตของยอดขายไรสุทธิ ยอดขายผลิตภาพที่เพิ่มขึ้น ความคุ้มทุน เปอร์เซนต์ที่ครองส่วนแบ่งของตลาดในธุรกิจนั้นๆ การมีส่วนช่วยเหลือ บำรุงสังคมขององค์กร

2. คุณภาพและปริมาณนวัตกรรม (innovation) ที่เป็นผลจากการค้นพบ (discovery) และการประดิษฐ์คิดค้น (invention) ที่ถือได้ว่าเป็นเอกลักษณ์ เป็นผู้คิดประดิษฐ์ทำเป็นคนแรกแห่งแรก ความเป็นประโยชน์ในผลกระทบที่ดั่งามแก่สังคมสามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้หลากหลายอย่าง ทั้งนี้ไม่ควรนับผลงานที่เป็นการลอกเลียนหรือปรับเปลี่ยนจากของเดิมที่มีผู้ทำไว้ล่วงหน้า

3. รางวัลและเกียรติคุณที่องค์กรได้รับ เป็นหลักประกันถึงควมมีคุณภาพ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้มาตรฐานจนเป็นที่ยอมรับ เช่น รางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award ในระดับชาติและนานาชาติ ในระดับธุรกิจนั้นให้การยอมรับว่าเป็นระดับ world class หรือ best practices

4. ดัชนีชี้วัดคุณภาพในการทำงาน (quality of work life) ของพนักงานรายบุคคล หรือรายกลุ่มขององค์กรนั้นๆระดับความพึงพอใจกับงานกับความจงรักภักดีผูกพันต่ออาชีพและต่อองค์กรของพนักงาน การมีสุขภาพกายใจที่แข็งแรงและเป็นสุขก็ถือว่าเป็นดัชนีชี้วัดหนึ่งที่ดีระดับความรักความสามัคคี ความร่วมมือ การสร้างพลังหรือจำนวนครั้งความขัดแย้งกันก็เป็นดัชนีวัดได้อีกอันหนึ่ง

5. ความเป็นผู้นำขององค์กร ต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กรที่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม เช่นงบประมาณที่จัดสรรให้กับการส่งเสริมการเรียนรู้ นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา การส่งเสริมการเรียนรู้แบบทีมงานในลักษณะกลุ่มอิสระ ( self managed teams ) และระดับขององค์กรเพิ่มอำนาจปฏิบัติและการตัดสินใจออกจากศูนย์กลางไปสู่ระดับล่างสุด ตลอดจนแนวบริหารที่มุ่งคำนึงถึงคุณภาพต่างๆ<sup>17</sup>

<sup>17</sup> วีระวัฒน์ ปันนิตามัย , การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ,พิมพ์ครั้งที่ 2 ( กรุงเทพฯ : ธีรป้อมวรรณกรรม จำกัด , 2544 ) , 98.

## ปัจจัยที่ส่งผลก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ที่มีปัจจัยสำคัญดังนี้

1. แหล่งความรู้หรือแหล่งสารสนเทศ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนให้องค์กรเข้าถึงแหล่งความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยเฉพาะความรู้จากภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างมากมาย นอกจากนี้การสร้างศูนย์ความรู้ (knowledge center) ซึ่งองค์กรสามารถพัฒนาความรู้ใหม่ๆ จากภายในองค์กร

2. การเน้นผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ เป้าหมายของการจัดการความรู้คือการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมใหม่ ซึ่งองค์กรต้องรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ของผลิตภัณฑ์และบริการ หรือเลือกเน้นไปที่กระบวนการขั้นตอนการผลิตผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

3. การจัดทำเอกสาร การเปลี่ยนรูปความรู้ที่เป็นความรู้โดยนัยให้เป็นความรู้ที่ปรากฏ ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ ความรู้เมื่ออยู่ในความรู้และความคิดของบุคคล ถ้ามองความรู้เป็นสินทรัพย์ส่วนบุคคลนั้น ความรู้คือสิ่งที่คนๆ หนึ่งประมวลจากการศึกษาอย่างเป็นทางการหรือให้การรับรองการเรียนรู้นั้น ด้วยการเขียนและวิธีการศึกษาอย่างเป็นทางการ หรือให้การรับรองการเรียนรู้นั้นด้วยการเขียนเป็นขั้นตอนต่างๆ ความรู้นี้จะสูญหายไป เมื่อพนักงานที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นเวลานานได้ลาออกจากบริษัท ความรู้ที่พนักงานคนนั้นได้ทำงานจนเกิดความชำนาญก็จะหายไปด้วยพร้อมกับพนักงานคนนั้นลาออกไป ดังนั้นองค์กรต้องพยายามที่จะรักษาความรู้ไว้ในองค์กร โดยการจัดทำคู่มือมาตรฐานการทำงานและบันทึกการทำงานซึ่งความรู้นั้นก็ฝังตัวอยู่ในองค์กร

4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน องค์กรต้องสร้างบรรยากาศที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน หรือเกิดวิธีการที่มีโครงสร้างและได้รับการควบคุมที่ชักนำไปสู่การเรียนรู้หรือไม่ สำหรับวิธีการที่มีโครงสร้างนั้นองค์กรควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในตัวบุคคล และนำความรู้นั้นไปใช้กับงานในแผนกอื่นๆ ขององค์กร สำหรับวิธีที่ไม่เป็นทางการทำให้สามารถเผยแพร่การเรียนรู้ด้วยภาพพบปะพูดคุยกันระหว่างผู้ที่มีบทบาทต่างๆ และผู้ที่มีอำนาจ ซึ่งจะบังคับให้เกิดการเรียนรู้ได้อีกวิธีการหนึ่งนั้นการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกของกลุ่มวิชาชีพหรือกลุ่มงานได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ของพวกเขาโดยการพูดคุยกันเป็นประจำ

5. การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นไปที่วิธีการหรือเครื่องมือเพื่อพัฒนาสิ่งที่ได้ทำไปแล้ว หรือเป็นการมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่กำลังกระทำอยู่ อากิริสและซอน (Argyris and Schon) เรียกการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นไปที่วิธีการหรือเครื่องมือเพื่อพัฒนาสิ่งที่ทำไปแล้วว่า การเรียนรู้แบบวงลูปเดียว และเรียกการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นไปที่การทดสอบสมมติฐานที่อยู่ภายใต้สิ่งที่กำลังกระทำอยู่นั้นว่าการเรียนรู้แบบลูปซ้อน



6. เน้นคุณค่าหรือเอาใจตลาด เป้าหมายขององค์กรเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าถือได้ว่าเป็นคุณภาพขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงให้การสนับสนุน และเห็นถึงคุณค่าของสมรรถนะหลักและการลงทุนในการเรียนรู้แบบใด สำหรับการลงทุนในการเรียนรู้จะต้องใช้เงินและเวลาของบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะ ซึ่งต้องฝึกฝนโดยเฉพาะกิจกรรมทางธุรกิจจะเกี่ยวกับขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ วิศวกรรมการผลิตและกิจกรรม ที่มุ่งเน้นส่วนภายนอกที่เกี่ยวกับธรรมชาติของการออกแบบและการผลิต และกิจกรรมที่มุ่งเน้นส่วนภายนอกที่เกี่ยวกับธรรมชาติของการขายการบริการการส่งมอบสินค้า

7. การมุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร องค์กรจึงได้พัฒนาทักษะทั้งส่วนบุคคลและแบบกลุ่ม และองค์กรต้องทราบว่าคุณลักษณะกำลังทำอะไร และพัฒนาวิธีการทำงานนั้นๆ โดยองค์กรสามารถพัฒนาวิธีการที่ดีกว่าในการรวมแผนการเรียนรู้ของบุคคลเข้ากับความต้องการของกลุ่ม โดยการเน้นไปที่ประโยชน์และคุณค่าที่จะได้รับจากการพัฒนาของกลุ่ม<sup>1</sup>

## 10 ยอดกลยุทธ์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 1. จัดการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับอนาคตเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ขององค์กร ควรเริ่มต้นด้วยการประชุมสัมมนาระหว่างผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เหมือนดังเช่น มาร์วิน เวสเบิร์ตและแซนด้าจันออฟ (Marvin Weisbord and Sandra Janoff) กล่าวไว้ว่า “ การประชุมสัมมนา เป็นการนำเอาผู้คนในองค์กรมาร่วมกันสร้างนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ ด้วยการเอื้ออำนาจและสานวิสัยทัศน์ รวมถึงร่วมกันลงมือลงไม้กันอย่างจริงจัง ” การประชุมที่มีการวางแผนและการจัดการที่ดีจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 2. หากการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

เมื่อองค์กรตัดสินใจที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็จำเป็นจะต้องมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์และค่านิยมที่สอดคล้องกันออกไปทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การประกาศ จดหมายข่าว ไปสเตอร์ วารสาร วิดีทัศน์และสัญลักษณ์ต่างๆ เป็นต้น ผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆด้วย เพราะถ้าผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์กร ก็จะช่วยสร้างความเข้าใจและแรงบันดาลใจให้กับคนอื่นๆในองค์กรได้อย่างดียิ่ง

<sup>1</sup> ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ ( กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กสเปอร์เน็ทจำกัด, 2548), 115-117.

### 3. สร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

สภาวะแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นการสนับสนุนและให้รางวัลแก่การเรียนรู้ จะกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมและท้าทายให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยต่อไปนี้จะช่วยสร้างบรรยากาศดังกล่าวได้

3.1 กำหนดให้การเรียนรู้เป็นกุญแจสำคัญไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร

3.2 สร้างวัฒนธรรมแห่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.3 มองข้อผิดพลาดเป็นแรงผลักดันให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.4 เปิดเผยปัญหาและข้อผิดพลาด เพื่อจะได้เรียนรู้จากสิ่งเหล่านั้นร่วมกัน

3.5 ใส่ใจกับการพัฒนาบุคลากรในทุกๆ ด้าน

3.6 ให้ทุกคนเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้มากขึ้น

3.7 ส่งเสริมให้เกิดนิสัยรักการเรียนรู้

### 4. ทำการปรับเปลี่ยนด้านนโยบายและโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีประสิทธิผลที่สุด เมื่อองค์กรมีข้อจำกัดต่างๆ น้อยลง ซึ่งจะเป็นผลให้ความรู้และความคิดต่างๆ สามารถไหลเวียนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยการปรับเปลี่ยนใดๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้จะประกอบด้วย

4.1 ตัดข้อจำกัดและขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป

4.2 ทำให้หน่วยงานต่างๆ มีขนาดเล็กลง

4.3 ลดความเข้มงวดของนโยบายลดลงและปรับให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น

4.4 ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและลดขอบเขตต่างๆ ภายในองค์กร

ลง

4.5 จัดโครงสร้างการบังคับบัญชาให้เป็นแบบแบนราบ (flat)

4.6 พยายามทำงานในลักษณะที่เป็นโครงการ (project based)

4.7 ให้อำนาจแก่บุคลากรฝ่ายต่างๆ ดำเนินการตามความคิดริเริ่มของตนเอง

4.8 ตัดรากถอนโคนระบบการบริหารแบบคร่ำครึและกฎระเบียบต่างๆ ที่ไม่จำเป็นออกไป

เป็นออกไป

### 5. ให้รางวัลกับการเรียนรู้ทั้งแบบรายบุคคลและเป็นทีม

“เงินดี งานเดิน” เป็นหลักการบริหารที่มีประสิทธิผลอย่างหนึ่ง ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องให้รางวัลกับการเรียนรู้ทั้งแบบเป็นรายบุคคลและเป็นทีม โดยให้รางวัลแก่การกระทำที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ขององค์กรทั้งในทางตรงและทางอ้อม เช่น การกล้าที่จะเสี่ยง การชวนหาหาความรู้ การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาความคิดใหม่ๆ การสอนงาน การถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกในทีมและนอกทีมได้

## 6. ประสานการเรียนรู้เข้ากับนโยบายทุกด้านและทุกการดำเนินงานขององค์กร

ในการปฏิรูปองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจำเป็นต้องทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของทุกการดำเนินงาน ซึ่งเราสามารถทำได้โดยใช้นโยบายต่อไปนี้

6.1 ถ่ายโอนความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ในโครงการต่างๆไปสู่ทุก ๆ หน่วยงานในองค์กร

6.2 สรรหาหรือเลื่อนตำแหน่งบุคคลในระดับผู้จัดการ โดยพิจารณาที่การเรียนรู้และความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้อื่นได้รับการเรียนรู้

6.3 บุคลากรทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการแสวงหาและถ่ายโอนความรู้ไปให้บุคคลอื่น

6.4 องค์กรต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะของผู้เรียนที่ดี เช่น มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ มีความคิดริเริ่ม ไม่ย่อท้อ มีทักษะในการฟัง และเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง

6.5 บุคลากรทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงาน อันประกอบด้วย ความสามารถในการเรียนรู้ การคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การพัฒนาตนเอง ความเป็นผู้นำและการมีวิสัยทัศน์

## 7. จัดตั้งศูนย์อัจฉริยภาพและโครงการสาธิต

ศูนย์อัจฉริยภาพ เป็นกลยุทธ์อันทรงคุณค่าที่องค์กรแห่งการเรียนรู้หลายแห่งใช้กัน ศูนย์ดังกล่าวจะทำให้้องค์กรสามารถพัฒนาและถ่ายโอนแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดไปทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการจัดตั้งโครงการสาธิตงานทุก ๆ ด้านขององค์กร ก็จะทำให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถนำเอาความคิด นโยบาย ขั้นตอนการทำงานไปทำการทดลองประยุกต์กับงานของตนได้

## 8. วัดผลกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องวัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายต่าง ๆ กับผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและในด้านที่ไม่ใช่ตัวเงิน สิ่งใดที่มีการวัดผล ย่อมมีการดำเนินการจนประสบความสำเร็จ

## 9. ให้เวลาและโอกาสในการเรียนรู้

เราไม่สามารถที่จะบีบบังคับให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรได้ ทั้งนี้ด้วยเหตุผลที่ว่า ความคิดสร้างสรรค์ตามธรรมชาติของคนนั้น ต้องใช้เวลากว่าจะเกิดขึ้นได้ มันไม่ใช่เรื่องที่จะเกิดแบบรวดเร็วฉับพลัน การผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มากเกินไป ก็อาจกลายเป็นการสร้าง ความกดดันที่จะเป็นอุปสรรคต่อความปรารถนาที่จะทำสิ่งดี ๆ ให้เกิดแก่องค์กร คนเราจำเป็นต้องมีเวลาในการวางแผน พิจารณาทบทวนและสร้างสรรค์ ต้องการโอกาส บรรยากาศที่จะทำได้ ข้อมูลและเกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งบางครั้งการดำเนินงานแบบค่อยเป็นค่อยไปก็อาจจะได้ผลเร็วกว่า

10. ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบเจตนาในทุกที่ทุกเวลา

มีวิธีการหลายอย่างที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ กลายเป็นกิจวัตรประจำวันของคนทั้งองค์กร  
ได้เช่น

10.1 จัดการประชุมหรือสัมมนา เพื่อแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ของ  
ความสำเร็จ

10.2 หมั่นฝึกฝนการเรียนรู้เชิงการปฏิบัติให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

10.3 แบ่งเวลาในการประชุมหรือฝึกอบรมส่วนหนึ่งไว้สำหรับพิจารณาบททวน  
เกี่ยวกับความรู้ที่เกิดขึ้น

10.4 จ้างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามาทำงานในตำแหน่งหน้าที่สำคัญๆ  
เพื่อให้องค์กรเกิดความคิดใหม่ๆ

10.5 สร้างกลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่ชัดเจนหลายๆกลยุทธ์ให้สอดคล้องเหมาะสม  
กับองค์กรของเรา<sup>2</sup>

## โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม

### ประวัติของสถานศึกษา

โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เดิมชื่อโรงเรียนสมานวิทยาคมได้รับอนุญาตให้เปิดตามใบอนุญาต เลขที่ 1/2492 ประเภทประถมศึกษาดังอยู่เลขที่ 155 ถนนค่ายหลวง ตำบลบ้านโป่ง อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี วิชาที่สอนเป็นวิชาสามัญชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โดยมีนายสงัด พัฒนาวิบูลย์เป็นเจ้าของ นายสมาน ระวังนามเป็นผู้จัดการ

ต่อมาในปี พ.ศ.2507 ได้โอนกิจการมาเป็นของนายสมบุรณ์ สุขนครธรรม เป็นเจ้าของผู้จัดการและครูใหญ่และได้ทำการย้ายสถานที่มาตั้งอยู่เลขที่ 14 ถนนหน้าสถานีรถไฟ ตำบลบ้านโป่งอำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรีและได้ขอเปลี่ยนเป็นชื่อโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา ตามใบอนุญาตเลขที่ 57/2507 ลงวันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ. 2507 สภาพของอาคารเรียน เป็นอาคารไม้ชั้นเดียวมี 2 หลัง และได้ทำการขยายชั้นเรียนโดยเปิดรับนักเรียนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 เพิ่มเติมตั้งแต่ปีการศึกษา 2508 และในเวลาต่อมาได้มีการขออนุญาตเพิ่มชั้นเรียนอีก โดยเปิดรับนักเรียนในระดับมัธยมศึกษา

<sup>2</sup> Michael J. Marquardt , Building the Learning Organization: Mastering The 5 Elements For Corporate Learning (Palo Alto, Calif.: Davies Black,2002),104-109.

ตอนต้นขึ้นอีก และในปี 2520 ได้โอนกิจการโรงเรียนมาเป็นของนายเล็ก เทพประทุน เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2520 เป็นผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่

ปี พ.ศ. 2531 ได้ขยายสถานศึกษาใหม่มาเรียนที่ 8/3 ถนนหน้าสถานีรถไฟ ตำบลบ้านโป่ง อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี ซึ่งห่างจากโรงเรียนเดิมประมาณ 50 เมตร โดยอาคารเรียนเป็นอาคารคอนกรีต 2 ชั้น 20 ห้อง เป็นห้องเรียน 16 ห้อง ห้องประกอบการ 5 ห้อง 1) ห้องสำนักงาน 2) ห้องสมุด 3) ห้องพยาบาล 4) ห้องคอมพิวเตอร์ 5) ห้องจริยธรรม ปี พ.ศ. 2537 มีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 692 คน วันที่ 20 กรกฎาคม 2538 ได้โอนกิจการให้นายประจัญ เทพประทุน เป็นผู้รับใบอนุญาต นายสุรศักดิ์ เทพประทุน เป็นผู้จัดการ นายสุรพล เทพประทุน เป็นครูใหญ่ โดยใช้สถานที่ตั้งเดิมในพื้นที่ 3 ไร่ 3 งาน 210 ตารางวา เปิดสอนระดับอนุบาลศึกษาถึงระดับประถมศึกษาปีที่ 6 ใช้หลักสูตรประถมศึกษาพุทธศักราช 2541 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) ของกระทรวงศึกษาธิการจัดเป็น 5 กลุ่มประสบการณ์ กลุ่มประสบการณ์พิเศษเลือกเรียนวิชาภาษาอังกฤษ มีห้องเรียนทั้งหมด 27 ห้อง ห้องปฏิบัติการ 7 ห้อง การประเมินผลจากการผ่านจุดประสงค์การเรียนรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของทุกกลุ่มประสบการณ์ เวลาเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ปัจจุบันโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดการเรียนการสอนออกเป็น 8 กลุ่มสาระ 1) กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและมีการจัดการเรียนการสอนออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับอนุบาลศึกษาและระดับประถมศึกษา แบ่งการบริหารงานเป็น 4 แผนงาน ดังนี้ 1)งานบริหารงานวิชาการ 2)งานบริหารงานบุคคล 3)งานบริหารงานงบประมาณ 4)งานบริหารงานทั่วไป โดยมีหัวหน้างานและคณะกรรมการแต่ละแผนงานดำเนินการบริหารงาน เพื่อเป็นการกระจายอำนาจไปสู่การทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยมุ่งให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

### ปรัชญา

โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม มีแนวคิดที่จะพัฒนาคุณภาพผู้เรียนภายใต้ปรัชญาที่ว่า “คุณธรรมนำหน้า วิชาเป็นเลิศ” โดยมุ่งเน้นคุณธรรมเป็นอันดับแรก เพราะเชื่อว่า ทุกคนต้องมีคุณธรรมอยู่ในใจ ประพฤติตนเป็นคนดีมีเหตุผล มีจิตใจที่บริสุทธิ์ตรงงาม รู้กาลเทศะ มีความรับผิดชอบ ความกตัญญูรู้คุณและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ แสวงหาความรู้ เรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

### คำขวัญ

จากแนวความคิดที่เป็นนามธรรม มุ่งสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมภายใต้คำขวัญที่ว่า “วิชาการนำ คุณธรรมเด่น เน้นกิจกรรม” โดยการปรับเปลี่ยนระบบการบริหาร กระบวนการจัดประสบการณ์ กระบวนการนิเทศ กระบวนการติดตามและประเมินผลให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนส่งเสริมด้านพัฒนาบุคลากรทุกระดับ จัดระบบการทำงาน หน้าที่รับผิดชอบของ

บุคลากรให้ชัดเจนขึ้น มีแผนงาน ยุทธศาสตร์ โครงการต่าง ๆ สนับสนุนพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน คือ ร่างกาย อารมณ์ – จิตใจ สังคม และสติปัญญา

### วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาความสามารถเพื่อให้สามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ โดยเน้นให้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ๆ มีข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบขององค์กรเน้นการทำงานเป็นทีม มีความคล่องตัว ได้รับมอบอำนาจในการทำงานด้วยดุลพินิจของผู้ปฏิบัติ มีผู้นำองค์กรที่ดีและมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความสามัคคี และความร่วมมือของคนในองค์กร

### พันธกิจ

สร้างการเรียนรู้ให้เกิดกับผู้บริหาร ครูและนักเรียน<sup>3</sup>

โลกทุกวันนี้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การที่ประเทศชาติหรือสังคมหนึ่งจะสามารถดำรงอยู่อย่างเข้มแข็ง มั่นคงและสงบสุข ขึ้นอยู่กับศักยภาพของคนในชาติหรือสังคมนั้นๆ และวิถีทางในการสร้างศักยภาพของคนในชาติอย่างยิ่งย่นคือ การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา หรือ การศึกษาตลอดชีวิต การศึกษาตลอดชีวิตเป็นการศึกษาที่ไม่มีรูปแบบตายตัว ทุกคน ทุกวัยสามารถเรียนรู้ได้ทั้งในระบบการศึกษา นอกกระบบ และตามอัธยาศัย และเรียนรู้กันได้ตั้งแต่แรกเกิดจนตาย ไม่มีการหยุดนิ่งเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาและอย่างสม่ำเสมอ กระทำได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ โดยเฉพาะโรงเรียนเดิมครูเป็นผู้ป้อนความรู้ให้กับนักเรียนปัจจุบันครูต้องปรับเปลี่ยนมาเป็นผู้กระตุ้นให้นักเรียนคิดและเรียนตามศักยภาพและความสนใจของตนเองเป็นหลักและต้องเปลี่ยนจากการเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นหลัก เป็นการเรียนรู้จากแหล่งอื่นๆ ประกอบด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปรับปรุงสังคมไทย ให้กลายเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และสามารถพัฒนาตนเอง ปรับตนเองให้ก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน

<sup>3</sup> โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม, “รายงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีการศึกษา,”

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ ได้ศึกษา ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของระดับมาก ไม่มากนักในขณะที่การพัฒนาปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับมาก จากการศึกษาเปรียบเทียบพบว่า มีเพียงสามกรณีที่โรงเรียนประถมขนาดเล็กมีการพัฒนาต่ำกว่าโรงเรียนขนาดอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสารและการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดกลาง นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารด้วยกันเองมีอยู่ในระดับมากและมีทิศทางเป็นบวก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง และมีทิศทางเป็นบวกและเมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า ปัจจัยทางการบริหารต่างร่วมกันอธิบายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ 46.3 % โดยมีปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน และปัจจัยการพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสารส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>4</sup>

ชนกพรรณ ดิลกโกมล ได้วิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้: บริษัทในบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด พบว่า บริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจและ 3) ความสอดคล้องต้องกัน อยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องต้องกันมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ซึ่งประสิทธิภาพของการพยากรณ์มีค่าเท่ากับร้อยละ 39.5 กลยุทธ์ที่สำคัญเป็นอันดับแรกในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

<sup>4</sup>วิโรจน์ สารรัตนะ,และอัญชลี สารรัตนะ, “ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา9” (ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์,ทิพย์วิสุทธิ์,2545),บทคัดย่อ.

และองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การรักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งพนักงานและองค์กร<sup>5</sup>

พัชรา พันธุ์เจริญ ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่า คะแนนเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับสูง บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการวิจัยครั้งนี้สามารถใช้ในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล<sup>6</sup>

ลือชัย จันทร์เป๋ ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย และพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยผลการวิจัยพบว่า สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมากและตามความคิดเห็นของครูพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยภาพรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูพบว่า อยู่ในระดับมากความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มี

<sup>5</sup>ชนกพรรณ ดิลกโกมล, “วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้: บริบทในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546),บทคัดย่อ.

<sup>6</sup> พัชรา พันธุ์เจริญ, “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2546), บทคัดย่อ.



อิทธิพล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวมพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กร การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์กร<sup>7</sup>

ศิริมา ธนานิมิตร ได้วิจัยเรื่อง แนวทางเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือการเรียนรู้ระหว่างองค์กรส่วนคุณลักษณะอื่นๆอีกเก้าด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบายระบบสารสนเทศ และการพลิกแพลงรางวัลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ และพบว่าแนวทางการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นไปตามหลักการของความมีวินัยห้าประการของเซ็นเก้ (Senge) คือ 1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 2) รูปแบบทางความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง 3) การสานวิสัยทัศน์ 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบและอีกสิ่งหนึ่งที่พบเพิ่มจากหลักการทั้งห้าคือ การเป็นพยานในความเชื่อและความศรัทธาในศาสนา<sup>8</sup>

ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง และปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการแบบการจัด

<sup>7</sup> ลือชัย จันทรโวปี “รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, 2546), บทคัดย่อ.

<sup>8</sup> ศิริมา ธนานิมิตร “แนวทางเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), บทคัดย่อ.

การโดยการยกเว้นและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมและด้านความคิดเชิงระบบ สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน<sup>9</sup>

พระมหาถวัลย์ สังขสุจิต ได้วิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากับโรงเรียนคาทอลิก ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาคกลางอยู่ในระดับปานกลางทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคาทอลิกในภาคกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายด้านอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านองค์กร ด้านสมาชิก และด้านความรู้ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้และด้านเทคโนโลยี องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษากับโรงเรียนคาทอลิกในภาคกลาง โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>10</sup>

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาที่แบบภาวะผู้นำ พบว่า มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และมีภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐแตกต่างจากภาคเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐไม่แตกต่างจากภาคเอกชน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาที่หลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ที่จัดการการศึกษาโดยภาครัฐภาคกับเอกชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่ง

<sup>9</sup> ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล “ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2547),บทคัดย่อ.

<sup>10</sup> พระมหาถวัลย์ สังขสุจิต “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากับโรงเรียนคาทอลิก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548),บทคัดย่อ.

ผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ . 05<sup>11</sup>

เกษกานดา คงทวีเลิศ ได้วิจัยเรื่อง สภาพของโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่พบว่า ระดับคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของคณะผู้บริหาร คณะครูและคณะกรรมการนักเรียนมีความคิดเห็นตรงกันในระดับมาก 6 ด้าน คือด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอนและด้านการพัฒนาบุคลากร และมี 4 ด้านที่มีความคิดเห็นตรงกันในระดับปานกลางคือ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านการจูงใจเพื่อสร้างสรรค์<sup>12</sup>

คมสัน ฦ รังสี ได้วิจัยเรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด ผลการวิจัยพบว่าปัญหาหลักได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ ครูมีภาระงานความรับผิดชอบมากเกินไป ขาดแหล่งเรียนรู้สำหรับครูโดยเฉพาะ ด้านการมีรูปแบบจำลองทางความคิดครูบางคนยังยึดกรอบความคิดความเชื่อเดิมๆ ไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การนำเสนอความคิดเห็นหรืออภิปรายไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังและความแตกต่างระหว่างวัยทำให้เกิดการปิดกั้นทางความคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การที่มีภาระงานมากเกินไปทำให้การเรียนรู้ร่วมกันน้อยลง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรบางส่วนยังไม่เกิดการคิดหรือมองภาพรวมขององค์กร ยังยึดติดเฉพาะกับงานที่ทำหรือได้รับมอบหมาย แนวทางการพัฒนาคือ ลดภาระงานพิเศษให้น้อยลง จัดหาแหล่งเรียนรู้ สื่อ อุปกรณ์ อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่ครูโดยเฉพาะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและสิ่งใหม่ๆ เปิดโอกาสการแสดงออกทางความคิด สร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากขึ้นส่งเสริมการทำงานข้ามสายงาน ส่งเสริมกิจกรรมร่วมคิดร่วมทำเพื่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร<sup>13</sup>

<sup>11</sup> ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548),บทคัดย่อ.

<sup>12</sup> เกษกานดา คงทวีเลิศ “สภาพของโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่” ( การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2548),บทคัดย่อ.

<sup>13</sup> คมสัน ฦ รังสี “ปัญหาและแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด” (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550),บทคัดย่อ.

เพ็ญศิริ บุญอินทร์ ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก บรรยากาสองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ อำนวยการโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .01$ )<sup>14</sup>

อำนวยการ คงสาคร ได้วิจัยเรื่อง บทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบวรวิทย์บางปะกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทราเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า บทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบวรวิทย์บางปะกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทราเขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบบทบาทการบริหาร จำแนกตามประสบการณ์การบริหารและขนาดโรงเรียนโดยรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ )<sup>15</sup>

## บทาวิทธยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

งานวิจัยในต่างประเทศ ซีดีเรโก (Zederayko) ได้ศึกษาเรื่องตัวแปรที่จะทำให้โรงเรียนกลายเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาหาตัวแปรที่ผู้บริหารและครูสามารถกล่าวถึงเพื่อส่งเสริมการ พัฒนาโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้ความมั่นใจถึงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ในการสอนและการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การศึกษาวิจัยสรุป

<sup>14</sup> เพ็ญศิริ บุญอินทร์ “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1” (งาน นิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550),บทคัดย่อ.

<sup>15</sup> อำนวยการ คงสาคร “ บทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบวรวิทย์บางปะกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทราเขต 1” (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550),บทคัดย่อ.

ได้ว่าความสามารถในการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นคำตอบที่มีความหวังต่อความต้องการอย่างต่อเนื่องที่จะพัฒนาขึ้นมาใหม่<sup>16</sup>

มากิ (Maki) ได้ศึกษาเรื่อง โรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ครูชาวญี่ปุ่นเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานที่ไม่ได้รับการสอนมาก่อนอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้เป็นเป้าหมายหลักที่กระทำโดยครู ลักษณะเฉพาะขององค์กรทำให้การเรียนรู้ของครูง่ายขึ้น และค่านิยมที่ผูกติดกับการเรียนรู้ของครูมีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ลักษณะเฉพาะซึ่งเป็นคำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ครูใช้การเรียนรู้โดยการทดลองเป็นเครื่องมือหลักในการเรียนรู้การทำงาน และใช้โครงสร้างการทำงานหลายรูปแบบในการจัดการการทำงานของพวกเขา ผลการวิจัยยังได้พรรณนาถึงลักษณะเฉพาะของรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของครู ซึ่งกิจกรรมการเรียนรู้เปลี่ยนลำดับไปตามเส้นทางอาชีพของพวกเขาใน 4 ขั้นตอน คือประสบการณ์ในการทำงานโดยการมอบหมายงานในหลายๆ หน้าที่ การทำซ้ำ การนิเทศ และการทำงานเป็นประจำในงานด้านบริหารของโรงเรียน ขั้นตอนต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีการในการเรียนรู้ ในขั้นตอนแรกครูพอใจการปรึกษากับเพื่อนร่วมงาน ในขั้นตอนที่ 2 และ 3 ครูปฏิบัติโดยการศึกษาด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ ในขั้นตอนสุดท้ายครูแสดงให้เห็นถึงการขอคำปรึกษากับคณะผู้บริหารของโรงเรียนมากขึ้น การเติบโตส่วนบุคคลและการแก้ปัญหาเป็นเป้าหมายการศึกษาที่สำคัญที่สุด และไม่มี ความเข้าใจที่ถูกต้องกำหนดแน่นอนว่าคุณหนึ่งเรียนรู้ได้อย่างไร<sup>17</sup>

คือฟลิน (Coughlin) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบจากการลาออกของครูในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาของโบสถ์ในเขตชนบทโดยศึกษาจากโรงเรียนประถมศึกษาของโบสถ์ จำนวน 42 แห่ง ผลการวิจัย พบความคล้ายคลึงกันในลักษณะเฉพาะของผู้นำที่จำเป็นต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของครูใหญ่เป็นตัวกำหนดความก้าวหน้าของโรงเรียนประถมศึกษาของโบสถ์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลก และในการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาผู้เรียน<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Glenn Edward Zederayko, "Variables in schools becoming learning organizations" (Ed.D. dissertation, University of Montana, 2000), Abstract.

<sup>17</sup> Wilma Jane Maki, "Schools as learning organizations: How Japanese teachers learn to perform non-instructional tasks" (Ph.D. dissertation, The University of British Columbia (Canada), 2001), Abstract.

<sup>18</sup> Patricia Kathleen Coughlin, "The impact of teacher turnover on the learning organization of parish elementary schools" (Ed.D. dissertation, Immaculata College, 2003), Abstract.

แกรดเนอร์ (Gradner) ได้ศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ภาคปฏิบัติในโรงเรียนของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า มีกลุ่มหนึ่งไม่ได้รับรู้ว่าโรงเรียนของพวกเขาได้ให้การสนับสนุนในเรื่องการได้มาซึ่งความรู้แห่งตน การเรียนรู้ของทีม หรือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ในโรงเรียนนี้ไม่มีตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่า บุคลากรได้รับโอกาสในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาคปฏิบัติ เช่น การสำรวจแบบแผนความคิดอ่าน และการมีมุมมองอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารในโรงเรียนนี้เป็นที่ชื่นชอบ ได้รับความเคารพ และการสนับสนุนโดยทั่วๆ ไป อย่างไรก็ตามก็ดีเขาไม่สามารถที่จะสื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับโรงเรียนของตนแก่บุคลากร เพื่อให้พวกเขาปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง เขาไม่ได้จัดให้มีโอกาสสำหรับบุคลากรที่จะเรียนรู้จากกันและกันอย่างมืออาชีพ ในระหว่างเวลาการประชุมตามปกติ แต่ใช้โอกาสเหล่านั้นเพียงแค่อธิบายข้อมูลข่าวสารให้แก่บุคลากร ในขณะที่บุคลากรของโรงเรียนกลุ่มที่สองรับรู้ว่า โรงเรียนของพวกเขาได้ให้การสนับสนุนในเรื่องการได้มาซึ่งความรู้แห่งตน การเรียนรู้ของทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม บุคลากรโดยปกติมีการสำรวจแบบแผนความคิดอ่าน และในการอภิปรายของพวกเขาสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองที่เป็นระบบ ผู้บริหารโรงเรียนนี้เป็นที่ชื่นชอบ ได้รับความเคารพ และการสนับสนุนจากบุคลากร<sup>19</sup>

โนเคิล (Noxel) ได้ศึกษาเรื่อง การเผยแพร่นวัตกรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คณะกรรมการโรงเรียนของเขตการศึกษาตะวันตกเฉียงใต้ของออนตาริโอ (Ontari) ผลการวิจัยพบว่า ครูส่วนใหญ่ไม่ได้รับการฝึกอบรมและการสนับสนุนที่จะช่วยพวกเขาในการใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการสอนนักเรียน จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่าอุปสรรคในการใช้คอมพิวเตอร์มีอยู่ในเขตการศึกษา ซึ่งได้แก่การขาดการพัฒนาบุคลากร การขาดการปรับปรุงเครื่องมือให้ทันสมัยและใช้ได้ และการขาดการสนับสนุนด้านเทคนิค จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ถ้าจะจัดอุปสรรคที่กล่าวถึงนี้ให้หมดสิ้นไป จะต้องให้การเอาใจใส่ต่อครูที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการสอนนักเรียนให้มากขึ้น และการพัฒนาบุคลากรจะช่วยให้ครูเตรียมนักเรียนได้อย่างดีในยุคแห่งข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร<sup>20</sup>

ครอฟอร์ด (Crawford) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยม การปฏิบัติและความเชื่อในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความเชื่อในการปฏิบัติตามหลักการ 5 ประการของครูใหญ่แต่ละคน เป็นการปฏิบัติภาวะผู้นำที่ดีเพื่อการพัฒนา และทำให้

<sup>19</sup>Barbara L. Gradner, "Learning organization practices in public schools: A middle school case study" (Ed.D. dissertation, The University of New Mexico, 2003), Abstract.

<sup>20</sup>Timothy Charles Noxel, "Innovation diffusion in the learning organization: A southwestern Ontario district school board" (Ph.D. dissertation, Walden University, 2003), Abstract.

องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความยั่งยืน แนวคิดทั่วไปที่พบเพิ่มเติมคือ การใช้ข้อมูลอย่างจริงจังเพื่อนำไปสู่กระบวนการการเปลี่ยนแปลง ความต้องการทีมงานที่มีภาวะผู้นำของโรงเรียนเพื่อจะส่งเสริมครูให้นำไปสู่การปฏิรูป และความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่เน้นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง ความยากลำบากที่พบคือ การไม่มีเวลา การมีขอบเขตจำกัด และบุคคลในแผนกซึ่งไม่มีส่วนในแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้<sup>21</sup>

### สรุป

ทรัพยากรมนุษย์ได้ชื่อว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งขององค์กร ซึ่งหากองค์กรสามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะนำมาซึ่งความได้เปรียบโดยเฉพาะในด้านการพัฒนาการศึกษา พัฒนาดตนเองอยู่ตลอดเวลา หรือ “เรียนรู้ที่จะเรียน” และ “เรียนรู้ตลอดชีวิต” จึงเป็นที่มาของการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีพนักงานมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างวินัยของ เซ็นกิ ( Senge ) 5 ประการ ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด อ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ของทีม และความคิดอย่างเป็นระบบ ให้เกิดผลจริงจังกในรูปของการปฏิบัติ บุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่องทุกระดับ ในบรรดาทั้ง 5 วินัยนี้ การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะบูรณาการวินัยทั้ง 4 ประการเข้าด้วยกัน หากองค์กรมีวิสัยทัศน์แต่ขาดการคิดอย่างเป็นระบบ วิสัยทัศน์ก็ขาดมรรคผล ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญสำหรับทุกคนในองค์กรที่จะยึดถือเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สืบไป

---

<sup>21</sup> Lorraine Mace Crawford, “High school principal leadership: Practices and beliefs within the learning organization” (Ed.D. dissertation, University of Virginia, 2004), Abstract.

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม และ 2) แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้บุคลากรโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการ 4 คน ครู 49 คน และเจ้าหน้าที่ธุรการ 3 คน รวมทั้งสิ้น 57 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เซ็นเก้ (Senge) ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

## มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาลัยศิลปากร

### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการการศึกษาครั้งนี้ออกเป็นสามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย เป็นการเตรียมโครงการตามระบบของการดำเนินงาน อันได้แก่ศึกษาวรรณกรรมและข้อมูลต่างๆจากเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ งานวิจัย รายงานบทความต่างๆที่เกี่ยวข้อง การเตรียมสร้างเครื่องมือ การแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อเสนอขออนุมัติโครงการวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปเก็บข้อมูลจากโรงเรียนที่เป็นประชากร แล้วนำข้อมูลที่เก็บมาได้วิเคราะห์แปรผล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานการวิจัยเสนอและเขียนสรุปต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าเสนอแนะ เสนอขอสอบการค้นคว้าอิสระ ปรับปรุงแก้ไขจัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขออนุมัติขอจบการศึกษา

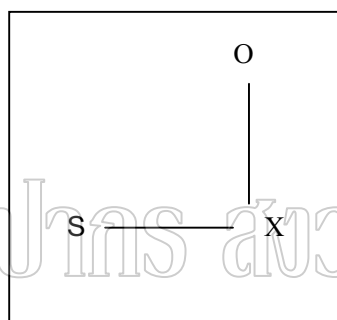


## ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยนี้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิผล ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดที่เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบของการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้แผนแบบงานวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสถานการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนแบบได้ดังนี้



เมื่อ S หมายถึง ประชากรที่ศึกษา

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

### ประชากร

ประชากรที่ใช้การวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการ 4 คน ครู 49 คน และเจ้าหน้าที่ธุรการ 3 คน รวมทั้งสิ้น 57 คน ดังตารางที่ 6

## ตารางที่ 6 จำนวนประชากร

ประชากร	จำนวน
ผู้บริหารสถานศึกษา	1 คน
รองผู้อำนวยการ	4 คน
ครู	49 คน
เจ้าหน้าที่ธุรการ	3 คน
รวม	57 คน

ที่มา :โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม“รายงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีการศึกษา 2549,”2549,5.

## ตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษาดังนี้

**1. ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันและประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน

**2. ตัวแปรที่ศึกษา** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เซ็นกิ (Senge) 5 ประการ ดังนี้

1. ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ระดับสูงของบุคคลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มระดับความสามารถของคนให้สูงสุดในงานที่ตนรับผิดชอบ

2. แบบแผนความคิดอ่าน (mental model) หมายถึง รูปแบบทางความคิดที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่มามีอิทธิพลต่อความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม แบบจำลองความคิดเริ่มต้นขึ้นด้วยการมองภาพของตนเองก่อนคือ การพยายามที่จะค้นหาตัวเองและนำมาพิจารณา รวมทั้งความสามารถที่จะรักษาสภาพการเรียนรู้ โดยใช้ความคิด วิจัยญาณที่ถูกต้องสมเหตุสมผล

3. วิสัยทัศน์ร่วม (building shared vision) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร เพื่อที่จะเกิดพลังและแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน นำพาองค์กรไปสู่จุดหมายได้ในที่สุด

4. การเรียนรู้ของทีม (team learning) หมายถึง การที่สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆด้วยกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) หมายถึง วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวมทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะเห็นแค่ผิวเผิน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็นสองประเภท ได้แก่

1. แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามจำนวนหนึ่งฉบับ แบ่งเป็นสองตอนมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นตัวเลือกที่กำหนดให้ (force choice) ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของ เซ็นกิ (Senge) ซึ่งผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบสอบถามของลือชัย จันทร์โป้ ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามจำแนกตามตัวแปรดังนี้ 1) ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) 2) แบบแผนความคิดอ่าน (mental model) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (building shared vision) 4) การเรียนรู้ของทีม (team learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking)

แบบสอบถามตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของไลเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale)<sup>1</sup> โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของแต่ละระดับดังนี้

<sup>1</sup> Rensis Likert, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 7(กรุงเทพมหานคร : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร 2540),107-108.

ระดับ 5	หมายถึง	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน		
ระดับ 4	หมายถึง	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน		
ระดับ 3	หมายถึง	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน		
ระดับ 2	หมายถึง	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน		
ระดับ 1	หมายถึง	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด
มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน		

2. การสนทนากลุ่ม ( focus group discussion ) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ผู้ร่วมสนทนากลุ่มประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการ 4 คน หัวหน้าระดับอนุบาลและระดับช่วงชั้น 2 คน ครูระดับอนุบาลและระดับช่วงชั้น 3 คน และเจ้าหน้าที่ธุรการ 1 คน รวม 11 คน

## บทที่ ๖ การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือวิจัยดังนี้

1. ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลจากการศึกษามาพัฒนาแบบสอบถาม ตามคำปรึกษา ของอาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ
2. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน และตรวจสอบโดยใช้เทคนิค IOC ( Index of Item Objective Congruence )
3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้ ( try out ) กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายกับประชากรในการวิจัยมากที่สุด จำนวน 30 ฉบับ
4. นำแบบสอบถามที่ได้กลับมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (  $\alpha$  - Coefficient ) ของครอนบาค<sup>2</sup> (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.9732

<sup>2</sup> Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3<sup>rd</sup> ed. ( New York : Harper& Row Publishing, 1974 ), 161.

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรถึงผู้บริหารโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาตามที่ เป็นหน่วยวิเคราะห์เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล สันทนาการด้วยตนเอง และมีรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการจัดบันทึกการวิเคราะห์สรุปผลของการสนทนา

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิจัยครั้งนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาตามโดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)<sup>3</sup> ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้
  - ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด
  - ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับ มาก
  - ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
  - ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย
  - ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด
3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

---

<sup>3</sup> John W. Best, Research in Education, ( Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970), 190.

## สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม 2) แนวทางในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ประชากรได้แก่บุคลากรโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม จำนวน 57 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการ 4 คน ครู 49 คน และเจ้าหน้าที่ธุรการ 3 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวความคิดของเซ็นเกิ (Senge) และการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม” เพื่อทราบ 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม 2) แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เซ็นกิ (Senge) ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังประชากรที่ใช้การวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมจำนวน 57 ฉบับประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการ 4 คน ครู 49 คน และเจ้าหน้าที่ธุรการ 3 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบทั้ง 57 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่ง

วิทยาคม

#### ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มเป็นประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน ครู จำนวน 49 คน และเจ้าหน้าที่ธุรการ 3 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 57 คน การวิเคราะห์ จำแนกตาม เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสิทธิภาพในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันและประสิทธิภาพในการทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน โดยการหาค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	9	15.79
หญิง	48	84.21
รวม	57	100.00
<b>2. อายุ</b>		
น้อยกว่า 30 ปี	10	17.54
30-40 ปี	29	50.88
41-50 ปี	16	28.07
มากกว่า 50 ปี	2	3.51
รวม	57	100.00
<b>3. อายุงาน</b>		
น้อยกว่า 10 ปี	30	52.63
10-20 ปี	24	42.11
21-30 ปี	1	1.75
มากกว่า 30 ปี	2	3.51
รวม	57	100.00
<b>4. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	9	15.79
ปริญญาตรี	40	70.18
สูงกว่าปริญญาตรี	8	14.03
รวม	57	100.00
<b>5. ตำแหน่งหน้าที่</b>		
ผู้บริหาร	1	1.75
รองผู้อำนวยการ	4	7.02
ครู	49	85.97
เจ้าหน้าที่ธุรการ	3	5.26
รวม	57	100.00



ตารางที่ 7 (ต่อ)

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
6. ประสบการณ์ในการทำงาน		
1-5 ปี	21	36.84
6-10 ปี	18	31.58
มากกว่า 10 ปี	18	31.58
รวม	57	100.00
7. ประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน		
น้อยกว่า 1 ปี	1	1.76
1-5 ปี	19	33.33
6-10 ปี	20	35.09
มากกว่า 10 ปี	17	29.82
รวม	57	100.00

จากตารางที่ 7 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 84.21 เพศชาย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 15.79 มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปีมากที่สุด จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 50.88 รองลงมาอายุ 41 - 50 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 28.07 อายุต่ำกว่า 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 17.54 มีอายุงานน้อยกว่า 10 ปี มากที่สุด จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 52.63 รองลงมาอายุงาน 10 - 20 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 42.11 อายุงาน 21 - 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.75 การศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 70.18 รองลงมาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 15.79 การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 14.03 มีตำแหน่งหน้าที่เป็นครูมากที่สุด จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 85.97 รองลงมา รองผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 7.02 มีตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้บริหารน้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.75 มีประสบการณ์ในการทำงาน 1 - 5 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 36.84 รองลงมา ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6 - 10 ปีและมากกว่า 10 ปี มีจำนวน 18 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 31.58 และประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียน 6 - 10 ปี มากที่สุด จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 35.09 รองลงมา ประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียน 1 - 5 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียน น้อยกว่า 1 ปี น้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.76

## ตอนที่ 2 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม

การวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อ 1 ที่ว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมอยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม แล้วนำค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 8

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมโดยภาพรวม

(n= 57)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ผู้บริหาร (n= 5)			ครู (n= 49)			ธุรการ (n= 3)			รวม (n= 57)		
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
ความรอบรู้แห่งตน	4.16	0.18	มาก	4.16	0.39	มาก	3.73	0.15	มาก	4.13	0.37	มาก
แบบแผนความคิดอ่าน	4.30	0.25	มาก	4.22	0.36	มาก	3.97	0.29	มาก	4.21	0.35	มาก
วิสัยทัศน์ร่วม	4.36	0.30	มาก	4.29	0.40	มาก	4.07	0.06	มาก	4.28	0.38	มาก
การเรียนรู้ของทีม	4.72	0.26	มากที่สุด	4.46	0.45	มาก	4.33	0.32	มาก	4.47	0.43	มาก
การคิดอย่างเป็นระบบ	4.22	0.22	มาก	4.14	0.36	มาก	3.87	0.23	มาก	4.12	0.34	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.35</b>	<b>0.13</b>	<b>มาก</b>	<b>4.25</b>	<b>0.32</b>	<b>มาก</b>	<b>3.99</b>	<b>0.14</b>	<b>มาก</b>	<b>4.24</b>	<b>0.30</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.30) และเมื่อจำแนกแต่ละด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ การเรียนรู้ของทีม ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.43 ) วิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{X} = 4.28$  , S.D. = 0.38 ) แบบแผนความคิดอ่าน ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.35 ) ความรอบรู้แห่งตน ( $\bar{X} = 4.13$  , S.D. = 0.37 ) และการคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.34 ) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.30 - 0.43) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่า โดยภาพรวม ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D.= 0.13 ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร มีค่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับได้ดังนี้ การเรียนรู้ของทีมมีค่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D. = 0.26 ) วิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.30 ) แบบแผนความคิดอ่าน ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.25 ) การคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.22 ) และความรอบรู้แห่งตน ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.18) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.13 - 0.30) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารซึ่งตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน ส่วนความคิดเห็นของครู พบว่า โดยภาพรวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.32 ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมตามความคิดเห็นของครู มีค่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับได้ดังนี้ การเรียนรู้ของทีม ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.45 ) วิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.40 ) แบบแผนความคิดอ่าน ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.36 ) ความรอบรู้แห่งตน ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D.= 0.39 ) และการคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.32 - 0.45) แสดงว่าความคิดเห็นของครูซึ่งตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน ส่วนความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ธุรการ พบว่า โดยภาพรวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D.= 0.14 ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ธุรการมีค่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับได้ดังนี้ การเรียนรู้ของทีม ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.32 ) วิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D.= 0.06 )แบบแผนความคิดอ่าน( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.29 ) การคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.23 ) และความรอบรู้แห่งตน ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.15 ) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D.=0.14 - 0.32) แสดงว่าความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ธุรการซึ่งตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

เพื่อตอบคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน (S.D.) ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมจำแนก เป็น  
รายด้าน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 9 – 13

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 9 ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านความรอบรู้แห่งตน

(n= 57)

ด้านความรอบรู้แห่งตน	ผู้บริหาร (n=5)			ครู (n= 49)			ธุรการ (n= 3)			รวม (n= 57)		
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. มีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ	3.80	0.45	มาก	3.90	0.62	มาก	3.33	0.58	ปานกลาง	3.85	0.61	มาก
2. เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์และสามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ	4.20	0.45	มาก	4.04	0.64	มาก	3.67	0.58	มาก	4.03	0.62	มาก
3. มีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานจนบรรลุความสำเร็จได้	4.20	0.45	มาก	4.24	0.69	มาก	3.33	0.58	ปานกลาง	4.19	0.69	มาก
4. สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้เสมอ	3.80	0.84	มาก	3.94	0.52	มาก	3.67	0.58	มาก	3.91	0.54	มาก
5. ภูมิใจในวิชาชีพครูและพัฒนาความสามารถสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.41	0.57	มาก	4.33	0.58	มาก	4.42	0.56	มาก
6. กำหนดแนวทาง วิจัยการพัฒนา และปรับปรุงงานด้วยตนเอง	3.80	0.45	มาก	4.00	0.54	มาก	3.00	0.00	ปานกลาง	3.92	0.56	มาก
7. สามารถเลือกวิถีทางสู่ความก้าวหน้าของตนเองโดยไม่มีใครบังคับ เพื่อการพัฒนาความเป็นเลิศของตนเอง	4.00	0.00	มาก	4.12	0.60	มาก	4.00	0.00	มาก	4.10	0.55	มาก
8. การเรียนรู้ทำให้เพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง	4.20	0.45	มาก	4.31	0.55	มาก	4.00	0.00	มาก	4.28	0.52	มาก
9. การทุ่มเท เสียสละให้กับส่วนรวมเป็นพลังยิ่งใหญ่ซึ่งนำไปสู่การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	5.00	0.00	มากที่สุด	4.43	0.61	มาก	4.33	0.58	มาก	4.47	0.60	มาก
10. พยายามเรียนรู้สิ่งต่างๆเพิ่มขึ้นเพื่อความก้าวหน้าและก้าวทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	4.00	0.00	มาก	4.20	0.46	มาก	3.67	0.58	มาก	4.15	0.45	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.16</b>	<b>0.18</b>	<b>มาก</b>	<b>4.16</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>	<b>3.73</b>	<b>0.15</b>	<b>มาก</b>	<b>4.13</b>	<b>0.37</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านความรอบรู้แห่งตนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.37) และเมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.37 - 0.69) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ การทุ่มเท เสียสละให้กับส่วนรวมเป็นพลังยิ่งใหญ่ ซึ่งนำไปสู่การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.43) รองลงมา ภูมิใจในวิชาชีพครูและพัฒนาความสามารถสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.56) ส่วนมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.61)

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ เกี่ยวกับระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านความรอบรู้แห่งตน พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่า โดยภาพรวมระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านความรอบรู้แห่งตน มีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.18) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร มีค่าอยู่ในระดับมาก 9 ข้อ โดยข้อ 9 มีค่าระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ การทุ่มเท เสียสละให้กับส่วนรวมเป็นพลังยิ่งใหญ่ ซึ่งนำไปสู่การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D. = 0.00) รองลงมา ภูมิใจในวิชาชีพครูและพัฒนาความสามารถสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.55) ส่วน สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้เสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.84) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.18 - 0.84) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารซึ่งตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน ส่วนความคิดเห็นของครูพบว่า โดยภาพรวมระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านความรอบรู้แห่งตนมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านความรอบรู้แห่งตนตามความคิดเห็นของครู มีค่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับได้ดังนี้ การทุ่มเท เสียสละให้กับส่วนรวมเป็นพลังยิ่งใหญ่ ซึ่งนำไปสู่การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.61) รองลงมา ภูมิใจในวิชาชีพครูและพัฒนาความสามารถสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.57) ส่วน มีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.39 - 0.69) แสดงว่าความคิดเห็นของครูซึ่งตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน ส่วนความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ธุรการพบว่า โดยภาพรวมระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านความรอบรู้แห่งตน มีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.15) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า ระดับความเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านความรอบรู้แห่งตนตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ธุรการมีค่าอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ โดย ข้อ 1,3 และข้อ 6 มีค่าระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ภูมิใจในวิชาชีพครูและพัฒนาความสามารถสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และการทุ่มเท เสียสละให้กับส่วนรวมเป็นพลังยิ่งใหญ่ ซึ่งนำไปสู่การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.58) รองลงมา สามารถเลือกวิถีทางสู่ความก้าวหน้าของตนเองโดยไม่มีใครบังคับ เพื่อการพัฒนาความเป็นเลิศของตนเอง และการเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.00) ส่วนกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา และปรับปรุงงานด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.00$ , S.D. = 0.00) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D.=0.15 - 0.58) แสดงว่าความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ธุรการซึ่งตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ตารางที่ 10 ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

(n= 57)

ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	ผู้บริหาร (n= 5)			ครู (n= 49)			ธุรการ (n= 3)			รวม (n= 57)		
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. ชีวิตที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือชีวิตที่มีความสุขใจ และความสำเร็จในการทำงาน	4.40	0.55	มาก	4.53	0.50	มากที่สุด	4.00	0.00	มาก	4.49	0.50	มาก
2. รูปแบบวิธีการคิดแบบเดิม ๆ เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	4.00	1.00	มาก	3.84	0.72	มาก	3.67	0.58	มาก	3.84	0.72	มาก
3. การปรับรูปแบบวิธีการคิดและปรับความเชื่อทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ๆ	4.00	0.00	มาก	4.18	0.57	มาก	4.00	0.00	มาก	4.15	0.52	มาก
4. สามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด วิธีปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอโดยสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	4.20	0.45	มาก	4.14	0.54	มาก	4.00	0.00	มาก	4.14	0.51	มาก
5. สามารถปรับความคิดของท่านให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้โดยคำนึงถึงเป้าหมายของโรงเรียน	4.40	0.55	มาก	4.14	0.54	มาก	4.00	0.00	มาก	4.15	0.52	มาก
6. พร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน	4.40	0.55	มาก	4.37	0.53	มาก	4.00	1.00	มาก	4.35	0.55	มาก
7. ตระหนักดีว่า การมีทัศนคติและทำที่ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.43	0.54	มาก	4.33	0.58	มาก	4.47	0.53	มาก
8. การฝึกทักษะการคิดและทักษะการตั้งประเด็นคำถามทำให้เกิดรูปแบบวิธีการคิดใหม่ๆ ของท่าน	4.20	0.45	มาก	4.18	0.57	มาก	3.67	0.58	มาก	4.15	0.56	มาก
9. พัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริง และนำมาปฏิบัติงานในโรงเรียนได้	4.40	0.55	มาก	4.16	0.51	มาก	3.67	0.58	มาก	4.15	0.52	มาก
10. คิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสในการพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น	4.00	0.71	มาก	4.24	0.60	มาก	4.33	0.58	มาก	4.22	0.59	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.30</b>	<b>0.25</b>	<b>มาก</b>	<b>4.22</b>	<b>0.36</b>	<b>มาก</b>	<b>3.97</b>	<b>0.29</b>	<b>มาก</b>	<b>4.21</b>	<b>0.35</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านแบบแผนความคิดอ่านโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.35) และเมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.35 - 0.72) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ชีวิตที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือชีวิตที่มีความสุขใจ และความสำเร็จในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.50) รองลงมา ตระหนักดีว่า การมีทัศนคติและทำที่ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.53) ส่วน รูปแบบวิธีการคิดแบบเดิมๆเป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.72)

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ เกี่ยวกับระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน มีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.25) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร มีค่าอยู่ในระดับมาก 9 ข้อโดยข้อ 7 มีค่าระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ตระหนักดีว่า การมีทัศนคติและทำที่ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D. = 0.00) รองลงมา ชีวิตที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือชีวิตที่มีความสุขใจและความสำเร็จในการทำงาน สามารถปรับความคิดของท่าน ให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้โดยคำนึงถึงเป้าหมายของโรงเรียน พร้อมรับข้อมูลใหม่ๆและแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน และพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริง และนำมาปฏิบัติงานในโรงเรียนได้ ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.55) ส่วน รูปแบบวิธีการคิดแบบเดิมๆเป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 1.00) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.25 - 1.00) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารซึ่งตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน ส่วนความคิดเห็นของครูพบว่า โดยภาพรวมระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านแบบแผนความคิดอ่านมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ตามความคิดเห็นของครู มีค่าอยู่ในระดับมาก 9 ข้อ โดยข้อ 1 มีค่าระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ชีวิตที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือชีวิตที่มีความสุขใจและความสำเร็จในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.50) รองลงมา ตระหนักดีว่า การมีทัศนคติและทำที่ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.54) ส่วน รูปแบบวิธีการคิดแบบเดิมๆเป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.72) เมื่อ

พิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.36 - 0.72) แสดงว่าความคิดเห็นของครูซึ่งตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน ส่วนความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ธุรการพบว่า โดยภาพรวมระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน มีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.29) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ธุรการมีค่าอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ตระหนักดีว่า การมีทัศนคติและทำที่ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน และคิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสในการพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.58) รองลงมา คิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสในการพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.00) ส่วน คิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสในการพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น และพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงและนำมาปฏิบัติงานในโรงเรียนได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.29 - 1.00) แสดงว่าความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ธุรการซึ่งตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 11 ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านวิสัยทัศน์ร่วม

( n = 57 )

ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	ผู้บริหาร (n= 5)			ครู (n= 49)			ธุรการ (n= 3)			รวม (n= 57)		
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของบุคลากรทุกคนที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงของโรงเรียนในปัจจุบัน	4.00	0.71	มาก	4.27	0.64	มาก	4.00	0.00	มาก	4.22	0.62	มาก
2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	4.00	0.00	มาก	4.24	0.56	มาก	4.00	0.00	มาก	4.21	0.52	มาก
3. พัฒนาวิสัยทัศน์ของท่านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.20	0.45	มาก	4.06	0.47	มาก	3.33	0.58	ปานกลาง	4.03	0.49	มาก
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.51	0.51	มากที่สุด	4.00	0.00	มาก	4.49	0.50	มาก
5. บรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใสทำให้ท่านมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.40	0.55	มาก	4.10	0.65	มาก	4.00	0.00	มาก	4.12	0.62	มาก
6. ครรทวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น	4.80	0.45	มากที่สุด	4.29	0.65	มาก	4.33	0.58	มาก	4.33	0.63	มาก
7. มีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อสร้างความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	4.40	0.55	มาก	4.27	0.64	มาก	4.00	0.00	มาก	4.26	0.61	มาก
8. โรงเรียนมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.57	0.50	มากที่สุด	4.33	0.58	มาก	4.56	0.50	มากที่สุด
9. พยายามวางแผนงานของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน	4.20	0.84	มาก	4.12	0.56	มาก	4.00	0.00	มาก	4.12	0.56	มาก
10. วิสัยทัศน์ของโรงเรียนสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน	4.40	0.55	มาก	4.51	0.51	มากที่สุด	4.67	0.58	มากที่สุด	4.50	0.50	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.36</b>	<b>0.30</b>	<b>มาก</b>	<b>4.29</b>	<b>0.40</b>	<b>มาก</b>	<b>4.07</b>	<b>0.06</b>	<b>มาก</b>	<b>4.28</b>	<b>0.38</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านวิสัยทัศน์ร่วมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.38) และเมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 8 ข้อ โดยข้อ 8 และ ข้อ10 มีค่าระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.38 - 0.63) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ โรงเรียนมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.50) รองลงมา คือ วิสัยทัศน์ของโรงเรียนสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D.=0.50) ส่วนพัฒนาวิสัยทัศน์ของท่านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.49)

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ เกี่ยวกับระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้าน วิสัยทัศน์ร่วมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D.= 0.30) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร มีค่าอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ โดยข้อ 4,6 และ 8 มีค่าระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ศรัทธาวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.45) รองลงมา การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และ โรงเรียนมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.55) ส่วน วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของบุคลากรทุกคนที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงของโรงเรียนในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.30 - 0.84) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารซึ่งตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน ส่วนความคิดเห็นของครูพบว่า โดยภาพรวมระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านวิสัยทัศน์ร่วมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ตามความคิดเห็นของครู มีค่าอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ โดยข้อ 4,8 และ 10 มีค่าระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ โรงเรียนมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด( $\bar{X} = 4.57$ , S.D.= 0.50) รองลงมา การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และ วิสัยทัศน์ของโรงเรียนสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D.= 0.51) ส่วน พัฒนาวิสัยทัศน์ของท่านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.40 - 0.65) แสดงว่าความคิดเห็นของครูซึ่งตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน ส่วนความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ธุรการพบว่า โดยภาพรวมระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาตามด้านวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D.= 0.06) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาตามด้านวิสัยทัศน์ร่วม ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ธุรการมีค่าอยู่ในระดับมาก 8 ข้อ โดยข้อ 10 มีค่าระดับมากที่สุด ข้อ 3 มีค่าระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ วิสัยทัศน์ของโรงเรียนสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D.= 0.58) รองลงมา ศรัทธาวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น และโรงเรียนมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D.= 0.58) ส่วน พัฒนาวิสัยทัศน์ของท่านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.33$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.06 - 0.58) แสดงว่าความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ธุรการ ซึ่งตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 12 ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านการเรียนรู้ของทีม

( n = 57 )

ด้านการเรียนรู้ของทีม	ผู้บริหาร (n= 5)			ครู (n= 49)			ธุรการ (n= 3)			รวม (n=57)		
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. มีการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและยอมรับเหตุผลของกันและกัน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.27	0.64	มาก	4.00	0.00	มาก	4.29	0.62	มาก
2. มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งการตัดสินใจหาข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้	4.60	0.55	มากที่สุด	4.35	0.60	มาก	4.33	0.58	มาก	4.36	0.58	มาก
3. การสนทนาและประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างความเป็นอันหนึ่งเดียวกันของทีมงาน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.45	0.58	มาก	4.67	0.58	มากที่สุด	4.49	0.57	มาก
4. การทำงานเป็นทีมช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการสอนงานซึ่งกันและกัน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.53	0.54	มากที่สุด	4.67	0.58	มากที่สุด	4.54	0.53	มากที่สุด
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเองและเห็นความเป็นระบบ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.49	0.58	มาก	4.33	0.58	มาก	4.50	0.57	มากที่สุด
6. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงาน การเรียนรู้และแก้ปัญหาพร้อมกัน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.55	0.61	มากที่สุด	4.67	0.58	มากที่สุด	4.59	0.59	มากที่สุด
7. ยอมรับว่าครูทุกท่านสามารถเป็นเพื่อนร่วมทีมกับท่านได้	4.80	0.45	มากที่สุด	4.63	0.53	มากที่สุด	4.33	0.58	มาก	4.63	0.52	มากที่สุด
8. โรงเรียนของท่านมีการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์หรือหาวิธีการที่จะทำให้ผลงานสำเร็จ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.55	0.54	มากที่สุด	4.67	0.58	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
9. ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือโครงการต่างๆ ด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและมีโครงสร้างทีมงานที่ชัดเจน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.49	0.58	มาก	3.67	0.58	มาก	4.47	0.60	มาก
10. ได้รับการเอื้ออำนาจและประสานงานกับทีมงานเป็นอย่างดีเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	4.40	0.55	มาก	4.24	0.63	มาก	4.00	1.00	มาก	4.24	0.63	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.72</b>	<b>0.26</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.46</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>	<b>4.33</b>	<b>0.32</b>	<b>มาก</b>	<b>4.47</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 12 พบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านการเรียนรู้ของทีมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.43) และเมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยข้อ 4 – 8 มีค่าระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.43 - 0.63) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ โดยยอมรับว่าครูทุกท่านสามารถเป็นเพื่อนร่วมทีมกับท่านได้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = 0.52 ) รองลงมา คือผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงาน การเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D.=0.59 ) ส่วนได้รับการเอื้ออำนาจ และประสานงานกับทีมงานเป็นอย่างดีเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$  , S.D. = 0.63 )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ เกี่ยวกับระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านการเรียนรู้ของทีม พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านการเรียนรู้ของทีม มีค่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D.= 0.26 ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านการเรียนรู้ของทีม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร มีค่าอยู่ในระดับมากที่สุด 9 ข้อ โดยข้อ 10 มีค่าระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงาน การเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D. = 0.00 ) รองลงมา มีการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและยอมรับเหตุผลของกันและกัน การสนทนาและประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างความเป็นอันหนึ่งเดียวกันของทีมงาน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเองและเน้นความเป็นระบบยอมรับว่าครูทุกท่านสามารถเป็นเพื่อนร่วมทีมได้ และได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือโครงการต่างๆ ด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและมีโครงสร้างทีมงานที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.45 ) ส่วน ได้รับการเอื้ออำนาจและประสานงานกับทีมงานเป็นอย่างดีเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.26 – 0.55) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารซึ่งตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน ส่วนความคิดเห็นของครูพบว่า โดยภาพรวมระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านการเรียนรู้ของทีมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านการเรียนรู้ของทีม ตามความคิดเห็นของครู มีค่าอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ โดยข้อ 4,6,7 และ 8 มีค่าระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ยอมรับว่าครูทุกท่านสามารถเป็นเพื่อนร่วมทีมได้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D.= 0.53) รองลงมา โรงเรียนมีการปฏิบัติงานโดยบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์หรือหาวิธีการที่จะทำให้ผลงานสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D.= 0.54) ส่วน ได้รับการเอื้ออำนาจและประสานงานกับทีมงานเป็นอย่างดีเพื่อ



ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D.= 0.63) เมื่อพิจารณาจาก ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.45 - 0.64) แสดงว่าความคิดเห็นของครูซึ่งตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน ส่วนความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ธุรการพบว่า โดยภาพรวมระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านการเรียนรู้ของทีม มีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D.= 0.32) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านการเรียนรู้ของทีม ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ธุรการ มีค่าอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ โดยข้อ 3,4,6 และ ข้อ 8 มีค่าระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ การสนทนาและประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างความเป็นอันหนึ่งเดียวกันของทีมงาน การทำงานเป็นทีม ช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการสอนงานซึ่งกันและกัน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงาน การเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน และ โรงเรียนมีการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรร่วมกัน วิเคราะห์หรือหาวิธีการที่จะทำให้ผลงานสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D.= 0.58) รองลงมา มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งการตัดสินใจหาข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเองและเห็นความเป็นระบบ และ ยอมรับว่าครูทุกท่านสามารถเป็นเพื่อนร่วมทีมได้ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D.= 0.58) ส่วน ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือโครงการต่างๆ ด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและมีโครงสร้างทีมงานที่ชัดเจนมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.32 - 1.00) แสดงว่าความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ธุรการ ซึ่งตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

ตารางที่ 13 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

( n = 57 )

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ผู้บริหาร (n= 5)			ครู (n= 49)			ธุรการ (n= 3)			รวม (n= 57)		
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. การคิดแบบแยกย่อยสิ่งต่างๆ ออกเป็นส่วนๆ โดยไม่คำนึงถึงภาพรวม ทั้งระบบเป็นอุปสรรคต่อการคิดอย่างเป็นระบบ	3.60	0.55	มาก	3.71	0.74	มาก	3.67	0.58	มาก	3.70	0.70	มาก
2. ตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใดๆต้องคิดถึงคุณภาพของคร่อมทั้งระบบก่อนแล้วจึงคิดถึงคุณภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน	4.00	0.00	มาก	4.10	0.77	มาก	4.00	0.00	มาก	4.08	0.71	มาก
3. ปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้	4.00	0.00	มาก	4.31	0.51	มาก	3.67	0.58	มาก	4.24	0.50	มาก
4. โรงเรียนของท่านปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรมีการระดมสมอง การคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุดเพื่อการพัฒนางาน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.51	0.54	มากที่สุด	4.67	0.58	มากที่สุด	4.56	0.53	มาก
5. มีการตัดสินใจโดยอาศัยวิจญาณและใช้หลักเหตุผล	4.60	0.55	มากที่สุด	4.22	0.55	มาก	3.67	0.58	มาก	4.22	0.56	มาก
6. มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ	3.40	0.55	ปานกลาง	3.71	0.58	มาก	3.33	0.58	มาก	3.66	0.57	มาก
7. มักคิดจากเหตุไปสู่ผลและคำนึงถึงข้อมูลย้อนกลับมายังที่จุดเริ่มต้นอีกครั้งหนึ่งเสมอ	4.00	0.71	มาก	3.90	0.62	มาก	3.33	0.58	มาก	3.87	0.62	มาก
8. การกำหนดขอบเขตของเวลาการทำงานกิจกรรมต่างๆ อย่างเหมาะสมชัดเจน ทำให้ท่านทำงานบรรลุเป้าหมาย	4.20	0.45	มาก	4.29	0.54	มาก	4.00	0.00	มาก	4.26	0.51	มาก
9. โรงเรียนมีระบบบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน สร้างความก้าวหน้าให้แก่ทุกคน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.37	0.67	มาก	4.67	0.58	มากที่สุด	4.40	0.65	มาก
10. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.24	0.63	มาก	3.67	0.58	มาก	3.70	0.70	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.22</b>	<b>0.22</b>	<b>มาก</b>	<b>4.14</b>	<b>0.36</b>	<b>มาก</b>	<b>3.87</b>	<b>0.23</b>	<b>มาก</b>	<b>4.12</b>	<b>0.34</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 13 พบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.34) และเมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.34 - 0.71) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ โรงเรียนมีการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรระดมสมอง การคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดที่เหมาะสมที่สุดเพื่อการพัฒนางาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.53 ) รองลงมา โรงเรียนของท่านมีระบบบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน สร้างความก้าวหน้าให้แก่ทุกคน ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D.=0.65 ) ส่วนมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.66$  , S.D. = 0.57 )

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ เกี่ยวกับระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D.= 0.22 ) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร มีค่าอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยข้อ 4,5,9 และ 10 มีค่าระดับมากที่สุด ข้อ 6 มีค่าระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ โรงเรียนมีการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรระดมสมอง การคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดที่เหมาะสมที่สุดเพื่อการพัฒนางาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D. = 0.00 ) รองลงมา ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.45 ) ส่วนมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.40$ , S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.22 - 0.71) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารซึ่งตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน ส่วนความคิดเห็นของครูพบว่า โดยภาพรวมระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ตามความคิดเห็นของครู มีค่าอยู่ในระดับมาก 9 ข้อ โดยข้อ 4 มีค่าระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ โรงเรียนมีการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรระดมสมอง การคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดที่เหมาะสมที่สุดเพื่อการพัฒนางานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D.= 0.54) รองลงมา โรงเรียนของมีระบบบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน สร้างความก้าวหน้าให้แก่ทุกคน( $\bar{X} = 4.37$ , S.D.= 0.67) ส่วน การคิดแบบแยกย่อยสิ่งต่างๆ ออกเป็นส่วนๆ โดยไม่คำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบเป็นอุปสรรคต่อการคิดอย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D.= 0.74) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.36 - 0.77) แสดงว่าความคิดเห็นของครูซึ่งตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน ส่วนความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ธุรการพบว่า โดยภาพรวมระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาตามด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D.= 0.32) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาตามด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ธุรการ มีค่าอยู่ในระดับมาก 8 ข้อ โดยข้อ 4 และ ข้อ 9 มีค่าระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ โรงเรียนมีการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรระดมสมอง การคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดที่เหมาะสมที่สุดเพื่อการพัฒนา และโรงเรียนของมีระบบบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน สร้างความก้าวหน้าให้แก่ทุกคนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D.= 0.58) รองลงมา ตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ ต้องคิดถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อนแล้วจึงคิดถึงคุณภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน และการกำหนดขอบเขตของเวลาการทำงานกิจกรรมต่างๆ อย่างเหมาะสมชัดเจน ทำให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D.= 0.00) ส่วน มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ และมักคิดจากเหตุไปสู่อุผลและคำนึงถึงข้อมูลย้อนกลับมายังที่จุดเริ่มต้นอีกครั้งหนึ่งเสมอมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.33$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.23 - 0.58) แสดงว่าความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ธุรการ ซึ่งตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

### ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่ง

#### วิทยาเขต

ในการวิจัยแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาเขต ผู้วิจัยได้จัดสนทนากลุ่ม (focus group discussion) โดยนำผลตัวแปรย่อย 3 ลำดับสุดท้ายของแต่ละตัวแปรย่อย โดยมีผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการ 4 คน หัวหน้าระดับอนุบาลและระดับช่วงชั้น 2 คน ครูระดับอนุบาลและระดับช่วงชั้น 3 คน และเจ้าหน้าที่ธุรการ 1 คน รวม 11 คน เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาเขต ผู้วิจัยรวบรวมและวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

1. ด้านความรู้แห่งตน ควรมีการพัฒนาให้มิได้รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยผู้บริหารควรจัดสรรทรัพยากร สื่ออุปกรณ์ และอำนวยความสะดวกควรศึกษาหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเช่น อ่านหนังสือพิมพ์ วารสารวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ อินเทอร์เน็ต ภูมิปัญญาท้องถิ่น การแสวงหาความรู้ควรให้สอดคล้องกับภาระงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เล่าสู่กันฟัง กำหนดชั่วโมงการอบรม ศึกษาดูงาน และบันทึกผลการแสวงหาความรู้ ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย ติดตามงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง วางแผนการทำงานให้เป็นระบบตามวัฏจักรวงจรเดมมิ่ง (PDCA) สร้าง

ความตระหนักให้ครูทำงานโดยคำนึงถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นหลัก นำผลการประเมินคุณภาพการศึกษาประจำปีและผลการประเมินภายนอกมาวางแผนการพัฒนาการศึกษา ศึกษา นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และนิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอนและรายงานคุณภาพ การจัดการเรียนการสอน

2. ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ควรพัฒนารูปแบบวิธีการคิดแบบเดิมๆ ที่เป็นอุปสรรค ต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยผู้บริหารจัดอบรมเชิงปฏิบัติการทักษะการคิดอย่าง สร้างสรรค์ มอบหมายภาระงานการคิดอย่างสร้างสรรค์ นำเสนอแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนา ความสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด วิธีปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอโดยสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน โดยผู้บริหาร รองผู้อำนวยการฝ่ายทั้ง 4 แผนงาน ควรให้ความสำคัญในการ บริหารงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้เข้มแข็ง ผู้บริหารจัดอบรม หลักสูตรการใช้เทคโนโลยี โปรแกรมสำเร็จรูปให้แก่ครูเป็นระยะพร้อมทั้งมอบหมายภาระงาน การจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยี และการพัฒนาการฝึกทักษะการคิดและทักษะการตั้ง ประเด็นคำถามทำให้เกิดรูปแบบวิธีการคิดใหม่ๆของท่าน โดยผู้บริหารจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ ด้านทักษะการคิดและการตั้งคำถาม การพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนการสอนแบบ ย้อนกลับ ( backward design ) ให้แก่ครู จากนั้นนิเทศ ติดตาม ประเมินผล การเขียนแผนการ จัดการเรียนรู้นิเทศภายในอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประเมินผู้เรียนโดยการ สัมภาษณ์ ซักถาม และใช้แฟ้มสะสมงาน

3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยครูควรวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง จากนั้นศึกษา ทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียน อย่างถ่องแท้ วางแผนการทำงาน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจของโรงเรียน ดำเนินการตามแผน ประเมินการทำงานโดยตนเอง ประเมินโดยผู้บริหาร และนำผลการ ประเมินมาวางแผนพัฒนาตนเองต่อไป การพัฒนาบรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใสทำให้มีส่วนร่วม กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับครู บุคลากรทุกคน ให้มีอิสระ ทางด้านความคิด แสดงความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยเน้น การกระจายอำนาจ ทำงานเป็นทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการพัฒนาการวางแผนงาน ของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน ครูควรศึกษาพันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียนให้เข้าใจ จากนั้นศึกษาภาระงานที่ตนเองรับผิดชอบ ประชุม วางแผน ดำเนินการตามแผน ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรให้เพียงพอ ประเมินผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

4. ด้านการเรียนรู้อย่างทีม ควรพัฒนาตนเองให้ได้รับการเอื้ออำนาจและประสานงานกับ ทีมงานเป็นอย่างดีเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานโดย ครูควรฝึกการเป็นผู้นำและผู้ตาม ให้ ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้

สอดคล้องกับความสามารถของครูแต่ละคน จัดสรรทรัพยากร งบประมาณ อำนาจความสะดวก ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและยอมรับเหตุผลของกันและกันโดย ผู้บริหารควรกำหนดช่วงเวลาให้ครูมีโอกาสได้สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง จัดประชุมกลุ่มย่อยตามกลุ่มสาระโดยกำหนดวันและเวลาให้ครบทั้ง 8 กลุ่มสาระ มอบหมายภาระงานให้รับผิดชอบโดยเน้นการทำงานเป็นทีม และการพัฒนาการประชุมปรึกษาหารือเพื่อเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งการตัดสินใจหาข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้โดย ผู้บริหารควรให้ครูจัดการประชุมกลุ่มย่อยตามภาระงานหรือฝ่ายต่างๆที่ได้รับมอบหมาย เปิดโอกาสให้ครูทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม ปฏิบัติหน้าที่ตามแผนที่คณะครูร่วมกันกำหนด มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน ผู้บริหารมีหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ติดตามประเมินผลตามแผนที่กำหนดไว้ จัดทำแบบสอบถามแบบปลายเปิดให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในแต่ละโครงการ / กิจกรรม / งานเพื่อเป็นแนวทางการแก้ปัญหาในครั้งต่อไป

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ควรพัฒนาความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่ลึกลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารจัดอบรมเชิงปฏิบัติการทักษะการคิดอย่างหลากหลาย ศึกษาดูงานโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ครูควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนที่เน้นกระบวนการคิด ผู้บริหารติดตามการจัดการเรียนการสอนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เป็นแบบอย่างในการเป็นผู้นำทางความคิด ให้คำปรึกษาแก่ครูแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหาร ควรร่วมกันประเมินผลหลังการปฏิบัติกิจกรรม โดยจากการสังเกตขณะปฏิบัติกิจกรรม เปิดโอกาสให้ครูผู้รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินการทั้งจุดเด่นและข้อเสนอแนะ จากการประเมินแบบสอบถามของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้บริหาร ครู ร่วมกันแสดงความคิดเห็น วิเคราะห์ สาเหตุของการเกิดปัญหา หาแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อวางแผนการพัฒนาครั้งต่อไป และการพัฒนาการคิดแบบแยกย่อยสิ่งต่างๆ ออกเป็นส่วนๆ โดยไม่คำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบเป็นอุปสรรคต่อการคิดอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหาร ควรเข้ารับการอบรม ศึกษา ดูงานผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตระหนักให้เห็นความสัมพันธ์ของการทำงานเป็นระบบ ทั้งระบบย่อยและระบบใหญ่ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้มีโครงการน้อยๆ แต่เป็นโครงการใหญ่ จะได้ลดภาระงาน มอบหมายภาระงานให้รับผิดชอบโดยเน้นการทำงานเป็นทีม ระดมสมอง หาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด กำหนดเวลาในการทำกิจกรรม คำนึงถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบ ผู้บริหารร่วมด้วยช่วยทำ ติดตาม ประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม และ 2) แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม โดยใช้บุคลากรโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม 57 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการ 4 คน ครู 49 คน และเจ้าหน้าที่ธุรการ 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซ็นเก้ (Senge) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเดือนกันยายน 2551 โดยส่งแบบสอบถามไปจำนวน 57 ฉบับ ได้รับข้อมูลกลับคืนมาครบสมบูรณ์ทั้ง 57 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

### สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีข้อค้นพบสรุปได้ดังนี้

1. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
2. แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม  
ด้านความรอบรู้แห่งตน ผู้บริหารควรเป็นต้นแบบของการแสวงหาความรู้และเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและท้าทาย กำกับ ติดตามงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง จัดสรรทรัพยากร สื่อ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ให้เพียงพอและมีคุณภาพ อำนวยความสะดวก กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สำนวณความต้องการในการ

พัฒนา ครูควรเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น แสวงหาความรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ผู้บริหารควรสร้างความตระหนัก ให้คณะครูเห็นความสำคัญของการคิดอย่างสร้างสรรค์ ปฏิรูปตนเอง ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้ข้ามสายงาน จัดอบรมเชิงปฏิบัติการทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ มอบหมายภาระงาน นิเทศ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินการ นำเสนอแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับ

ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับครู บุคลากรอย่างเสมอภาค ให้มีอิสระทางด้านความคิด แสดงความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยเน้นการกระจายอำนาจ ทำงานเป็นทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนพัฒนาการศึกษา ร่วมกัน ครูควรวิเคราะห์จุดเด่น จุดที่ควรพัฒนาของตนเอง ทำความเข้าใจกับข้อมูลในเรื่องต่างๆ จากนั้นศึกษาทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างถ่องแท้ นำเสนอความคิดเห็น ร่วมวางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจของโรงเรียน ดำเนินการตามแผน ประเมินการทำงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่องโดยตนเอง ทีมงาน ผู้บริหาร และนำผลการประเมินมาวางแผนพัฒนาตนเองต่อไป

ด้านการเรียนรู้ของทีม ผู้บริหารควรจัดสรรเวลา ให้ครูจัดประชุมกลุ่มย่อยตามภาระงาน หรือฝ่ายต่างๆที่ได้รับมอบหมาย เปิดโอกาสให้ครูทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน ให้คำปรึกษา แนะนำ กำกับ ติดตาม ประเมินผลตามแผนที่กำหนด มอบหมายงานให้สอดคล้องกับความสามารถของครูแต่ละคน จัดสรรทรัพยากร งบประมาณ อำนวยความสะดวก ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ครูควรฝึกการเป็นผู้นำและผู้ตาม ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงความคิดเห็นและยอมรับเหตุผลของกันและกัน

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการทักษะการคิดอย่างหลากหลาย ศึกษาดูงานสถานศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ติดตามการจัดการเรียนการสอนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เป็นแบบอย่างในการเป็นผู้นำทางความคิด ให้คำปรึกษาแก่ครู แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม ครูควรพัฒนาตนเองทางด้านทักษะการคิด จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นกระบวนการคิด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ



## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ผลการวิจัย พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าคณะผู้บริหารของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ได้ปรับเปลี่ยนการบริหารงานโดยเน้นการกระจายอำนาจ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน ผู้บริหารและคณะครูมีความเป็นกันเอง เป็นเพื่อนร่วมงาน อยู่กันแบบครอบครัว ญาติพี่น้อง ผู้บริหาร รองผู้อำนวยการ ให้อิสระครูได้แสดงความคิดเห็น สร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม ส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ให้ความสำคัญกับครูทุกคนโดยการสร้างความตระหนักว่าครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญศิริ บุญเรือง ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า บรรยากาศองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้ของทีมนักเรียนที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญและกระตุ้น ปลุกเร้าให้ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงกระจายอำนาจ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อย ระดมความคิด ร่วมกันกำหนดเป้าหมายแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ยอมรับเหตุผลซึ่งกันและกัน ปฏิบัติงานและแก้ปัญหาร่วมกันอย่างมุ่งมั่น จริงใจ จริงจัง อีกทั้งผู้บริหารยังทำหน้าที่ให้คำแนะนำ และจากการอยู่ร่วมกันเป็นเวลานานของครูทำให้ผูกพัน เปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกันอยู่ด้วยกันอย่างพี่น้อง จึงทำให้การทำงานเป็นทีมเข้มแข็ง มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ทำงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น เพราะทุกคนปฏิบัติงานภายใต้เป้าหมายเดียวกัน อันนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซ็นกิ

(Senge) ที่กล่าวว่า แนวปฏิบัติของการฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีมนักเรียน คือ การพูดคุยและการอภิปราย เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่เสนอและเป็นการเปิดเผยความคิดของแต่ละฝ่าย และสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควาร์ดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynold ) ที่เสนอว่า การทำงานเป็นทีม คือ การที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือการทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบเครือข่ายซึ่งไม่ใช่แค่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพลังร่วม อันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโตและสอดคล้องกับงานวิจัยของ อำนวย คงสาคร ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาท

ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบวรวิทย์บางประกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทราเขต 1 พบว่า ด้านการเรียนรู้ของทีมผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบวรวิทย์บางประกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทราเขต 1 มีพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ กระตุ้นส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

สำหรับความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูและเจ้าหน้าที่ธุรการมีความเห็นว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอาจเนื่องจากการคิดอย่างเป็นระบบเป็นการคิดที่สลับซับซ้อนที่มองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงทั้งองค์กร ผู้บริหารและครูไม่ได้รับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการทักษะทางด้านความคิดสลับซับซ้อนและความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆอาจเป็นเพราะว่า ครูมีภาระงานการจัดการเรียนการสอนมากขึ้น รวมถึงงานเอกสารต่างๆทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาที่ต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติและการรายงาน การแสดงออกทางความคิดไม่ได้คำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบ การทำงานมีการวางแผน กำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนแต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติจริงเท่าที่ควร การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้นำมาวางแผนพัฒนางานอย่างจริงจัง ประกอบกับผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาน้อย ซึ่ง มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt) ได้กล่าวว่า การคิดเชิงระบบ เป็นโครงร่างแนวทางความคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ชัดเจนและยังเป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยงมองภาพรวม และสอดคล้องกับงานวิจัยของคมสัน ฅ รังสี ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด ผลการวิจัยพบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบบุคลากรบางส่วนยังไม่เกิดการคิดหรือมองภาพรวมขององค์กร ยังยึดติดเฉพาะกับงานที่ทำหรือได้รับมอบหมาย

2.แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมจากการสนทนากลุ่มผู้วิจัยรวบรวมและวิเคราะห์สรุปในแต่ละด้านดังนี้

**1.ด้านความรู้แห่งตน** ผู้บริหารควรจัดหาแหล่งเรียนรู้ สื่อ อุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่ครู ส่งเสริมการเรียนรู้ ปลุกฝังนิสัยรักการอ่านให้เกิดขึ้น จัดสรรเวลาให้ครูได้ศึกษาเรียนรู้ ครูต้องพัฒนาตนเองศึกษาหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย อบรม ศึกษาดูงาน ปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ให้อยู่กับเนื้อหาที่ทำงานและนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของลือชัย จันทร์เป็ ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านความเป็นเลิศของบุคคล อยู่ในระดับมาก อำนวย คงสาคร ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบวรวิทย์บางประกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทราเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การตื่นตัวหาความรู้

ใหม่ๆเพิ่มเติม การกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานของตนเอง เป็นพฤติกรรมกรรมการบริหารให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**2. ด้านแบบแผนความคิดอ่าน** ครูควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตระหนักในวิชาชีพครูซึ่งเป็นวิชาชีพชั้นสูงที่ต้องพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี เก่งและมีความสุข ดังนั้นผู้บริหาร ครู ควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย จัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านทักษะการคิดและการตั้งคำถามหรือเข้าร่วมการอบรม สัมมนา เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางความคิด ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน มีแนวคิดที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและสิ่งใหม่ๆ และมีพฤติกรรมแสดงออกเชิงบวก จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนรู้ให้เพิ่มขึ้นและควรรักษาคุณภาพสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับ ซึ่งเซ็นกิ(Senge) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีรูปแบบวิธีการคิด มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากร เพราะทำให้เกิดการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและทำให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับ เกษกานดา คงทวีเลิศ ได้วิจัยเรื่อง สภาพของโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าระดับคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของคณะผู้บริหาร คณะครูและคณะกรรมการนักเรียนมีความคิดเห็นตรงกันในระดับมาก 6 ด้าน คือด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอนและด้านการพัฒนาบุคลากร

**3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม** ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใส ให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอันนำไปสู่ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ ให้ความสำคัญกับครู บุคลากรทุกคน ให้มีอิสระทางด้านความคิด แสดงความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยเน้นการกระจายอำนาจ ทำงานเป็นทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรให้เพียงพอ ประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ครูควรวิเคราะห์จุดเด่น จุดที่ควรพัฒนาของตนเอง จากนั้นศึกษาทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างถ่องแท้ วางแผนการทำงาน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจของโรงเรียน ดำเนินการตามแผน ประเมินการทำงานโดยตนเอง ประเมินโดยผู้บริหาร และนำผลการประเมินมาวางแผนพัฒนาต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริมา ชนานิมิตร ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่ายุทธศาสตร์การเรียนรู้อยู่ในระดับมาก และพบว่าแนวทางการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นไปตามหลักการของความมีวินัยห้าประการของเซ็นกิ (Senge) และอีกสิ่งหนึ่งที่พบเพิ่มจากหลักการทั้งห้าคือ การเป็นพยานในความเชื่อและความศรัทธาในศาสนา และสอดคล้องกับงานวิจัยของปาลิกา นิธิประเสริฐกุล ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียนประถม  
ศึกษาอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มี  
ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง และปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการแบบ  
การจัดการโดยการยกเว้นและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัย  
ทัศน์ร่วมและด้านความคิดเชิงระบบ สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน  
และสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควาร์ดท์และ เรย์โนล (Marquardt and Reynold ) กล่าวว่าวิสัย  
ทัศน์เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึง  
พันธกิจ และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายหรือจุดหมายเดียวกันในที่สุด

**4. ด้านการเรียนรู้ของทีม** ผู้บริหาร ครูควรฝึกการเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม ผู้  
บริหารควรให้ความสำคัญกับครูทุกคน ครูตระหนักอยู่เสมอว่าทุกคนเป็นส่วนสำคัญต่อองค์กรที่  
ทำให้งานสำเร็จ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ทุกคนต้องยอมรับ  
ฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้ครูทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม จัดให้มีประชุม  
กลุ่มย่อยตามภาระงานหรือฝ่ายต่างๆที่ได้รับมอบหมาย มอบหมายภาระงานให้รับผิดชอบตาม  
ความรู้ ความสามารถของครู เน้นการทำงานเป็นทีม ปฏิบัติหน้าที่ตามแผนที่คณะครูร่วม  
กำหนด มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน จัดสรรทรัพยากร งบประมาณให้เพียงพอ  
อำนวยความสะดวก ให้คำปรึกษา คำแนะนำ มีการติดต่อสื่อสารสองทาง ติดตาม ประเมินผล  
ตามแผนที่กำหนดไว้ จัดทำแบบสอบถามแบบปลายเปิดให้ครู ผู้ปกครอง นักเรียน แสดงความ  
คิดเห็นในแต่ละโครงการ / กิจกรรม / งาน เพื่อเป็นแนวทางการแก้ปัญหาในครั้งต่อไป ทั้งนี้สอดคล้อง  
กับงานวิจัยของ แกดเนอร์ (Gardner) ได้ศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ภาคปฏิบัติ  
ในโรงเรียนของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า มีกลุ่มหนึ่งไม่ได้รับรู้ว่าโรงเรียนของพวกเขาได้ให้การ  
สนับสนุนในเรื่องการได้มาซึ่งความรู้แห่งตน การเรียนรู้ของทีม หรือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม  
ในโรงเรียนนี้ไม่มีตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่า บุคลากรได้รับโอกาสในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ภาคปฏิบัติ ในขณะที่บุคลากรของโรงเรียนกลุ่มที่สองรับรู้ว่า โรงเรียนของพวกเขาได้ให้การ  
สนับสนุนในเรื่องการได้มาซึ่งความรู้แห่งตน การเรียนรู้ของทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม  
บุคลากรโดยปกติมีการสำรวจแบบแผนความคิดอ่าน และในการอภิปรายของพวกเขาสะท้อนให้  
เห็นถึงมุมมองที่เป็นระบบ ผู้บริหารโรงเรียนนี้เป็นที่ชื่นชอบ ได้รับความเคารพ และการ  
สนับสนุนจากบุคลากรและสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกษกานดา คงทวีเลิศ ได้ทำการวิจัยเรื่อง  
สภาพของโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม  
จังหวัดเชียงใหม่พบว่า คุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้  
ร่วมกันเป็นที่อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับวอทกินส์และ มาร์ซิก (Watkin and Marscik) ที่  
กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงาน โดย

ใช้การมอบอำนาจให้แก่คนในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจำเรียง วิทยวัฒน์ และเบญจมาศ อัมพันธ์ ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรที่มีการมุ่งเน้นกระตุ้นแรงจูงใจ และจูงใจให้สมาชิกทุกคน มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยอาศัย รูปแบบการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ต่อไป

**5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ** ผู้บริหารควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการทักษะการคิดตั้งแต่ขั้นพื้นฐานถึงระดับสูง ศึกษาดูงานโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้มีโครงการน้อยๆแต่เป็นโครงการใหญ่ จะได้ลดภาระงาน มอบหมายภาระงานให้รับผิดชอบโดยเน้นการทำงานเป็นทีม ระดมสมอง หาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด กำหนดเวลาในการทำกิจกรรม คำนึงถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบ ผู้บริหารร่วมด้วยช่วยทำ ติดตาม ประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ครูควรจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นกระบวนการคิดให้มากขึ้น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยอมรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ผู้บริหารติดตามการจัดการเรียนการสอนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เป็นแบบอย่างในการเป็นผู้นำทางความคิด ให้คำปรึกษาแก่ครู แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหาร ครู ควรร่วมกันประเมินผลหลังการปฏิบัติการกิจกรรมโดยจากการสังเกต เปิดโอกาสให้ครูผู้รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินการทั้งจุดเด่นและข้อเสนอแนะจากการประเมินแบบสอบถามของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้บริหาร ครู ควรร่วมกันแสดงความคิดเห็น วิเคราะห์ สาเหตุของการเกิดปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อวางแผนการปฏิบัติในครั้งต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของชัยวัฒน์ ตุ่มทอง ซึ่งทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมพบว่า อยู่ในระดับมากโดยเฉพาะหลักการฝึกปฏิบัติด้านการคิดเชิงระบบ และสอดคล้องกับแนวคิดของเซ็นเกิ (Senge) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่ คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ คิดทันการ ไม่ซ้ำเกินการณ์ มองให้เห็นความจริงบางที่ซึ่งปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด เล็งเห็นโอกาสในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์

## ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการอภิปรายผล ผู้วิจัยจึงได้นำมาประมวลและสรุปเป็นข้อเสนอแนะของการวิจัย ดังนี้

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดอบรม ศึกษาดูงานให้กับผู้บริหารสถานศึกษาคณะครูโรงเรียนเอกชนเช่นเดียวกับของรัฐ เพื่อนำมาพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาต่างพื้นที่และต่างสังกัด
2. ผู้บริหารควรให้ขวัญกำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณ ให้ค่าตอบแทน ค่าใช้จ่ายในการอบรมเพื่อเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เนื่องจากครูโรงเรียนในสังกัดเอกชนได้รับค่าตอบแทนน้อยกว่าของภาครัฐ
3. ผู้บริหารควรสรรหาวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถด้านทักษะการคิด อบรมเชิงปฏิบัติการอย่างจริงจัง สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ร่วมกันวางแผน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น สร้างความตระหนักให้ครูเห็นความสำคัญของการคิดเชิงระบบ ส่งเสริมกิจกรรมร่วมคิดร่วมทำ ให้อิสระทางความคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพิ่มขึ้น สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ครูว่า ครูสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้ โดยมองเห็นภาพรวมขององค์กรเป็นเชิงระบบ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจจะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรมีการวิจัย เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ควรมีการเปรียบเทียบ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชนและสถานศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ราชบุรี เขต 2
3. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

การบริหารราชการแนวใหม่. องค์กรแห่งการเรียนรู้ [Online]. Accessed 9 August 2006.

Available from <http://www.cdd.go.th/kmod.th/kmod/show.pdf.php?>

เกษกานดา คงทวีเลิศ. “สภาพของโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่.” การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2548.

คมสัน ธีร์รังสี. “ปัญหาและแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด.” งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

ชนกพรรณ ดิลกโกมล. “วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.” บริษัทในบริษัทเบ็ทเทอร์พาร์มาจำกัด.”วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2548.

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ :บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด ,2545

ดรุณี จำปาทอง. “สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.”วารสารวิชาการ. 9 , 2 (เมษายน – มิถุนายน 2549):26

เดชน์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มาชะศิริานนท์. วินัยสำหรับองค์กรการเรียนรู้.กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544 .

นันทยา กัลป์ยาศิริ. “คลังข้อมูล.” สพท. 1,9 ( พฤษภาคม 2548) :2.

ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ. ทางเลือกและทางรอดของการศึกษาเอกชนบนเส้นทางรัฐบาลใหม่, [ Online ]. Accessed 14September 2006. Available from [www.jirasat.com/shortstory/private\\_education\\_year\\_2006](http://www.jirasat.com/shortstory/private_education_year_2006).

ประคอง สุคนธ์จิตต์. การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ [Online]. Accessed 6 July 2006. Available from [http:// www. krirk.ac.th/education/article-develop.pdf](http://www.krirk.ac.th/education/article-develop.pdf)

पालिका นิธิประเสริฐกุล. “ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2547.

พระมหาถวัลย์ สังขสัจจิต “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากับโรงเรียนคาทอลิก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7.

กรุงเทพมหานคร : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2540.

พัชรา พันธุ์เจริญ. “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้ปวย กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

เพ็ญศิริ บุญอินทร์. “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1.” งานวิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550บทคัดย่อ.

ไพบุลย์ ปะวะเสนะ. องค์กรแห่งการเรียนรู้ [Online]. Accessed 6 July 2006. Available from [http:// www. cgd. co. th/ library/ knowledge/ article/ lo](http://www.cgd.co.th/library/knowledge/article/lo)

ยุรพร ศุภรัตน์. การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ [Online]. Accessed 17 September 2006. Available from [http:// www. hri. tu. ac. th/ E- journal/ organization/ 20 development. pdf](http://www.hri.tu.ac.th/E-journal/organization/20%20development.pdf).

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. องค์กรแห่งการเรียนรู้ [Online]. Accessed 20 September 2006.

โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม. “รายงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีการศึกษา” 2549.

ลือชัย จันทรไพบี. “รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, 2546.



วารสารทรัพยากรมนุษย์. การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ [Online].

Accessed 30 August 2006. Available from [www.hri.tu.ac.th/E-journal/Organization/20development.pdf](http://www.hri.tu.ac.th/E-journal/Organization/20development.pdf).

วิโรจน์ สารรัตนะ. โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทอักษรภาพพัฒนา , 2546.

วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ. ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : บริษัทอักษรภาพพัฒนา , 2545.

วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ, “ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 .” ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์ ,2545.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย . การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด , 2544 .

ศิริมา ชนานิมิตร .“แนวทางเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ , สมชาย หิรัญกิตติ และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ . ทฤษฎีองค์กร. กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสาร,2545.

สถาบันพัฒนาผู้บริหาร. ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพฯ โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,2548.

“แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554 ).”2554.

สายสุรี จุติกุล. การศึกษาตลอดชีวิต [Online]. Accessed 18 June 2007. Available from <http://www.dufes.nfe.go.th>

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต2. “รายงานผลการสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ปีการศึกษา 2548.”2548.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน . แผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปและส่งเสริมการศึกษาเอกชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2544.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน). “ (ร่าง) บทสรุปสำหรับผู้บริหารผลสะท้อนจากการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก ( พ.ศ. 2544 – 2548 ) .” เอกสารประกอบการประชุมวิชาการเฉลิมพระเกียรติ เนื่องในโอกาสจัดงานฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี ณ ศูนย์ประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี ,3 – 4 พฤศจิกายน 2549 .

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). “รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม,ปีการศึกษา 2547.” 18 – 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2547.

สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล . รวมความคิด 45 กูรู. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์ , 2547.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ . การประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบแรก

[Online]. Accessed 29 August 2006. <http://www.dailynews.co.th/>

สุพรหม ทำจะดี. Learning Organization [Online]. Accessed 20 September 2006.

Available from [http:// www. person.rtaf.mith/doc/content/ Learning –](http://www.person.rtaf.mith/doc/content/Learning-Organization.pdf)

Organization.pdf

องค์กรแห่งการเรียนรู้. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย [Online]. Accessed 20

September 2006. Available from [http://www hrd.obec.go.th/book/1/21.pdf](http://www.hrd.obec.go.th/book/1/21.pdf)

อนงค์ อนันตริยเวช. องค์กรเรียนรู้ : ความอยู่รอดในอนาคต [Online]. Accessed 17

September2006.Availablefrom[http://www.human.vru.ac.th/lib.](http://www.human.vru.ac.th/lib.sci/article/learning.pdf)

sci/article/learning.pdf.

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง.องค์กรเอื้อการเรียนรู้ [Online] Accessed 20 August 2006. Available

from <http://www.aved.edu.chula.ac.th/essay/resource.htm>.

อำนาจ คงสาคร. “บทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

ผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบวรวิทย์บางปะกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาจะเชิงตราเขต 1.” งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ

บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

### ภาษาอังกฤษ

Beck Micheal. "Learning Organization : How to Creat Them." Industrial & Commercial Training 21 (Spring) : 21 – 28.

Best, John W. Research in Education. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey :Prentice - Hall Inc., 1978.

Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Harper& Row Publishers, 1974.

Coughlin, Patricia Kathleen. "The impact of teacher turnover on the learning organization of parish elementary schools" Ed.D. dissertation, Immaculata College, 2003.

Crawford, Lorraine Mace. "High school principal leadership: Practices and beliefs within the learning organization." Ed.D. dissertation, University of Virginia, 2004

Dixon, Nancy M. The Organizational Learning Cycle : How we can learn collectively. 2<sup>nd</sup> ed. Aldershot, Hampshire, England : Gower, 1999.

Gavin, David A. "Building A Learning Organization Harvard Business Review." 50,2 (July – August 1993 ) : 78 – 91.

Gavin, David A. General Management : Processes and action Text and Cases. London : McGrawHill, 2002.

Gradner, Barbara L. "Learning organization practices in public schools: A middle school case study." Ed.D. dissertation, The University of New Mexico, 2003.

Katz, Daniel and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organizations. 2<sup>nd</sup> ed. New York : John Wiley & Sons, 1978.

Knowledge Organization [Online]. Accessed 16 September 2006. Available from [www.moe.go.th/news-center/news\\_06072549-2 htm](http://www.moe.go.th/news-center/news_06072549-2.htm).

Maki, Wilma Jane. "Schools as learning organizations: How Japanese teachers learn to perform non-instructional tasks." Ph.D. dissertation, The University of British Columbia (Canada), 2001.

Marquardt, Michael and Angus Reynolds. The Global Learning Organization New York: IRWIN, Professional Publishing, 1994.

Marquardt, Michael J. Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York : McGraw-Hill, 1996.

- Marquardt, Michael J. Building the Learning Organization : Mastering The 5 Elements For Corporate Learning. 2<sup>nd</sup> ed. Palo Alto, Calif. : Davies-Black, 2002.
- Noxel, Timothy, Charles. "Innovation diffusion in the learning organization: A southwestern Ontario district school board." Ph.D. dissertation, Walden University, 2003.
- Pedler, Mike. John Burgoyne and Tom Boydell. The Learning Company : A strategy for sustainable development. London : McGraw-Hill, 1991.
- Senge, Peter M. The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization. New York : Doubleday, 1990.
- Warkins ,Karen E. and Victoria J. Marsick. " Sculpting the Learning Community : New Forms of Working and Organization." NASSP Bulletin 83 ,604 (1999 ) 11.
- Watkins,K.E., J.Marsick, and V. Sculptong, The Learning Organization:Lesson in the art and science of systemtic change. New York,N.Y. : Jossey Bass Inc,1993.
- Yukl,Garry. Leadership in Organization. 6<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2006.
- Zederayko, Glenn Edward. "Variables in schools becoming learning organizations." Ed.D. dissertation, University of Montana, 2000.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ 0520.203.2/3. 45

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
นครปฐม 73000

1 กรกฎาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.จันทนา นนทิกกร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางเมตตา เทพประทุม รหัสนักศึกษา 48252409 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่ง  
วิทยาคม”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบความ  
ตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้ ทั้งนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.วิชชัย เชาว์ดำรงค์)

รักษาราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. / โทรสาร 034 - 219136

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

#### 1. ดร. จันทนา นนทิกกร

วุฒิทางการศึกษา : การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร

ตำแหน่ง : ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ งานส่งเสริมและพัฒนากิจการประกันคุณภาพ  
การศึกษา กลุ่มนิเทศติดตามประเมินผลการศึกษา สพท. รบ. 1

#### 2. อาจารย์ ดร. ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม

วุฒิทางการศึกษา : การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิจัยและพัฒนาหลักสูตร  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร

ตำแหน่ง : อาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

#### 3. นายประชุม โพธิกุล

วุฒิทางการศึกษา : ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตำแหน่ง : ครูวิทยฐานะเชี่ยวชาญ

#### 4. นายอนันต์ บุญแต่ง

วุฒิทางการศึกษา : ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการ รร. รัตนราษฎร์บำรุง

#### 5. นางนิษฐวดี จิรโรจน์ภิญโญ

วุฒิทางการศึกษา : ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการ รร. วัดใหญ่

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ภาคผนวก ข  
หนังสือขอตกลงเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ 0520.203.2/จ.52

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

12 กรกฎาคม 2551

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนอุดมวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางเมตตา เทพประทุม รหัสนักศึกษา 48252409 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางเมตตา เทพประทุม ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

### รายชื่อสถานศึกษาที่ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

1. โรงเรียนอุดมวิทยา อ. บ้านโป่ง จ.ราชบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2
2. โรงเรียนดุษิตวิทยา อ. บ้านโป่ง จ.ราชบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2
3. โรงเรียนวังตาล อ. บ้านโป่ง จ.ราชบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2
4. โรงเรียนเจ็ยไช้ อ. โพธาราม จ.ราชบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2
5. โรงเรียนแยมวิทยา อ. โพธาราม จ.ราชบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2
6. โรงเรียนดำเนินวิทยา อ. ดำเนินสะดวก จ.ราชบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ที่ ศช 0520.107(นฐ)/ 3418



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๕ สิงหาคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม

ด้วย นางเมตตา เทพประทุน นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้น ครูและเจ้าหน้าที่ธุรการในหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำ วิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาต และแจ้งผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้น ครูและเจ้าหน้าที่ธุรการทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบ แบบสอบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์สุทธิลักษณ์ ศิลดา)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะศึกษาศาสตร์  
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ภาคผนวก ง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม

.....

## คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม 2) แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม

2. ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับชั้น ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ

3. คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด หากแต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อคุณภาพในการบริหารงานโรงเรียน ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษาได้เป็นอย่างดี จึงขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อคำถามและทุกตอนตามความเป็นจริงเพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพราะแบบสอบถามที่สมบูรณ์เท่านั้นจึงจะสามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้

4. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน จำนวน 57 ข้อ  
ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ซึ่งประกอบด้วย ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ของทีม การคิดอย่างเป็นระบบ จำนวน 50 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

( นางเมตตา เทพประทุน )

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
เรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม  
คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ใน ○ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ  <input type="radio"/> ชาย <input type="radio"/> หญิง	[ ] 01
2	อายุ  <input type="radio"/> น้อยกว่า 30 ปี <input type="radio"/> 30 -40 ปี <input type="radio"/> 41-50 ปี <input type="radio"/> 51 ปี ขึ้นไป	[ ] 02
3	อายุงาน  <input type="radio"/> น้อยกว่า 10 ปี <input type="radio"/> 10 - 20 ปี <input type="radio"/> 21-30 ปี <input type="radio"/> มากกว่า 30 ปี	[ ] 03
4	ระดับการศึกษา  <input type="radio"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="radio"/> ปริญญาตรี <input type="radio"/> สูงกว่าปริญญาตรี	[ ] 04
5	ตำแหน่งหน้าที่  <input type="radio"/> ผู้บริหาร (ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ) <input type="radio"/> รองผู้อำนวยการ <input type="radio"/> ครู <input type="radio"/> เจ้าหน้าที่ธุรการ	[ ] 05
6	ประสบการณ์ในการทำงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษของปีหากเกิน 6 เดือนให้ถือเป็น 1 ปี)  <input type="radio"/> น้อยกว่า 1 ปี <input type="radio"/> 1- 5 ปี <input type="radio"/> 6-10 ปี <input type="radio"/> มากกว่า 10 ปี	[ ] 06
7	ประสบการณ์ในการทำงาน ในโรงเรียนปัจจุบัน (เศษของปีหากเกิน 6 เดือนให้ถือเป็น 1 ปี)  <input type="radio"/> น้อยกว่า 1 ปี <input type="radio"/> 1- 5 ปี <input type="radio"/> 6-10 ปี <input type="radio"/> มากกว่า 10 ปี	[ ] 07



ตอนที่ 2 : องค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อคำถามเหล่านี้และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นหรือระดับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นกับ ครูผู้ปฏิบัติการสอน เจ้าหน้าที่ธุรการ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่านตามสภาพความเป็นจริง

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					สำหรับผู้ วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อยที่ สุด 1	
	ความรอบรู้แห่งตน(personal mastery)						
1	ท่านมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ						[ ] 08
2	ท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ						[ ] 09
3	ท่านมีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานจนบรรลุความสำเร็จได้						[ ] 10
4	ท่านสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้เสมอ						[ ] 11
5	ท่านภูมิใจในวิชาชีพครูและพัฒนาความสามารถสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน						[ ] 12
6	ท่านกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา และปรับปรุงงานด้วยตนเอง						[ ] 13
7	ท่านสามารถเลือกวิถีทางสู่ความก้าวหน้าของตนเองโดยไม่มีใครบังคับ เพื่อการพัฒนาความเป็นเลิศของตนเอง						[ ] 14
8	การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง						[ ] 15
9	การทุ่มเท เสียสละให้กับส่วนรวมเป็นพลังยิ่งใหญ่ ซึ่งนำไปสู่การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล						[ ] 16
10	ท่านพยายามเรียนรู้สิ่งต่างๆเพิ่มขึ้นเพื่อความก้าวหน้าและก้าวทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง						[ ] 17

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					สำหรับผู้ วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อยที่ สุด 1	
	แบบแผนความคิดอ่าน (mental model)						
11	ชีวิตที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือชีวิตที่มี ความสุขและความสำเร็จในการทำงาน						[ ] 18
12	รูปแบบวิธีการคิดแบบเดิมๆเป็นอุปสรรคต่อ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ						[ ] 19
13	การปรับรูปแบบวิธีการคิดและปรับความเชื่อ ทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงาน ใหม่ๆ						[ ] 20
14	ท่านสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด วิธีปฏิบัติ งานให้ทันสมัยอยู่เสมอโดยสอดคล้องกับเป้า หมายของโรงเรียน						[ ] 21
15	ท่านสามารถปรับความคิดของท่านให้เข้ากับ ความคิดของเพื่อนร่วมงานได้โดยคำนึงถึง เป้าหมายของโรงเรียน						[ ] 22
16	ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆและแสวงหาประสบ การณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้าง สรรค์ของตน						[ ] 23
17	ท่านตระหนักดีว่า การมีทัศนคติและท่าทีที่ดี ต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการ ปฏิบัติงาน						[ ] 24
18	การฝึกทักษะการคิดและทักษะการตั้ง ประเด็นคำถามทำให้เกิดรูปแบบวิธีการคิด ใหม่ๆของท่าน						[ ] 25
19	ท่านพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถาน การณ์ที่เป็นจริงและนำมาปฏิบัติงานในโรง เรียนได้						[ ] 26
20	ท่านคิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมิใช่ อุปสรรคแต่เป็นโอกาสในการพัฒนางานของ ท่านให้ดีขึ้น						[ ] 27

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อยที่ สุด 1	
	วิสัยทัศน์ร่วม (building shared vision)						
21	วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นสภาพการคาดหวัง ในอนาคตของบุคลากรทุกคนที่เกิดจากการ วิเคราะห์สภาพความเป็นจริงของโรงเรียนใน ปัจจุบัน						[ ] 28
22	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเปิดโอกาสให้ท่านได้ แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล						[ ] 29
23	ท่านพัฒนาวิสัยทัศน์ของท่านให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของโรงเรียน						[ ] 30
24	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูก พันและการประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้า หมายเดียวกัน						[ ] 31
25	บรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใสทำให้ท่านมี ส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน						[ ] 32
26	ท่านศรัทธาวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและมุ่งมั่น ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น						[ ] 33
27	มีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัย ทัศน์ เพื่อสร้างความเข้าใจและสามารถนำไป ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง						[ ] 34
28	โรงเรียนของท่านมีการกำหนดแผนยุทธ ศาสตร์ และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของโรงเรียน						[ ] 35
29	ท่านได้พยายามวางแผนงานของตนเองเพื่อ ให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับพันธกิจ ของโรงเรียน						[ ] 36
30	วิสัยทัศน์ของโรงเรียนสอดคล้องกับแนวโน้ม การจัดการศึกษาในปัจจุบัน						[ ] 37

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อยที่ สุด 1	
	การเรียนรู้ของทีม (team learning)						
31	มีการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น และยอมรับเหตุผลของกันและกัน						[ ] 38
32	มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งการตัดสินใจหาข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้						[ ] 39
33	การสนทนาและประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างความเป็นอันหนึ่งเดียวกันของทีมงาน						[ ] 40
34	การทำงานเป็นทีมช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการสอนงานซึ่งกันและกัน						[ ] 41
35	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเองและเน้นความเป็นระบบ						[ ] 42
36	ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงาน การเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน						[ ] 43
37	ท่านยอมรับว่าครูทุกท่านสามารถเป็นเพื่อนร่วมทีมกับท่านได้						[ ] 44
38	โรงเรียนของท่านมีการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์หรือหาวิธีการที่จะทำให้ผลงานสำเร็จ						[ ] 45
39	ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือโครงการต่างๆ ด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและมีโครงสร้างที่ทีมงานที่ชัดเจน						[ ] 46
40	ท่านได้รับการเอื้ออำนาจและประสานงานกับทีมงานเป็นอย่างดีเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน						[ ] 47

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อยที่ สุด 1	
	การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking)						
41	การคิดแบบแยกย่อยสิ่งต่างๆ ออกเป็นส่วนๆ โดยไม่คำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบเป็นอุปสรรคต่อการคิดอย่างเป็นระบบ						[ ] 48
42	ท่านตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใดๆ ต้องคิดถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อนแล้วจึงคิดถึงคุณภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน						[ ] 49
43	ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้						[ ] 50
44	โรงเรียนของท่านปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรมีการระดมสมอง การคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุดเพื่อการพัฒนางาน						[ ] 51
45	ท่านมีการตัดสินใจโดยอาศัยวิจารณ์ญาณและใช้หลักเหตุผล						[ ] 52
46	ท่านมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ						[ ] 53
47	ท่านมักคิดจากเหตุไปสู่อุผลและคำนึงถึงข้อมูลย้อนกลับมายังที่จุดเริ่มต้นอีกครั้งหนึ่งเสมอ						[ ] 54
48	การกำหนดขอบเขตของเวลาการทำกิจกรรมต่างๆ อย่างเหมาะสมชัดเจน ทำให้ท่านทำงานบรรลุเป้าหมาย						[ ] 55
49	โรงเรียนของท่านมีระบบบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน สร้างความก้าวหน้าให้แก่ทุกคน						[ ] 56
50	ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ						[ ] 57

ภาคผนวก จ

การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correclation	Alpha if Item Deleted
A1	208.0000	389.4483	.8238	.9721
A2	207.9333	392.7540	.7827	.9723
A3	207.9333	391.2368	.7606	.9723
A4	208.0000	390.2069	.7901	.9722
A5	207.6000	392.8000	.6242	.9727
A6	208.0667	394.2023	.6093	.9727
A7	208.0000	392.9655	.6064	.9728
A8	207.7000	393.7345	.5999	.9728
A9	207.7333	393.6506	.6123	.9727
A10	207.7000	395.6655	.5195	.9730
B1	207.7333	393.9264	.5485	.9729
B2	208.2333	393.2885	.4466	.9735
B3	207.9667	393.0678	.5811	.9728
B4	208.0667	391.7885	.7150	.9724
B5	208.0333	387.7575	.7803	.9722
B6	207.5667	395.6333	.5619	.9729
B7	207.4667	395.4644	.4810	.9731
B8	207.9000	388.1621	.7904	.9722
B9	207.9333	389.4437	.7007	.9725
B10	207.8333	390.0057	.8208	.9722
C1	207.7667	391.4954	.6532	.9726
C2	207.8667	387.4299	.6924	.9725
C3	207.7667	393.1506	.6452	.9726
C4	207.6333	394.5851	.6132	.9727
C5	207.7667	389.9782	.7135	.9724
C6	207.6333	390.6540	.7155	.9724
C7	207.8333	387.3161	.7297	.9724
C8	207.4333	396.8057	.5996	.9728
C9	207.8000	392.7862	.6759	.9726
C10	207.6667	394.3678	.6289	.9727
D1	207.8000	395.9586	.4865	.9731
D2	207.7000	396.4931	.5397	.9729
D3	207.6333	396.1713	.5419	.9729
D4	207.6333	394.1023	.6350	.9727
D5	207.7000	393.9414	.6571	.9726
D6	207.9000	394.8517	.5759	.9728
D7	207.6670	395.3333	.5850	.9728
D8	207.8000	397.6828	.5199	.9730
D9	207.8000	393.6828	.6364	.9727
D10	207.8000	392.3034	.6330	.9727
E1	208.2333	390.8747	.6817	.9725

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correclation	Alpha if Item Deleted
E2	207.9667	393.6195	.5597	.9729
E3	207.8000	397.3379	.5367	.9729
E4	207.8000	391.0621	.6891	.9725
E5	207.8333	393.0402	.6830	.9725
E6	208.1000	389.6103	.7083	.9724
E7	208.0667	386.2023	.8081	.9721
E8	207.6667	396.6437	.5977	.9728
E9	207.9333	391.7195	.6685	.9726
E10	207.8667	393.7057	.6060	.9728

Reliability  
CoefficientsN of Cases =  
30.0

N of Items = 50

Alpha = .9732

**Reliability**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางเมตตา เทพประทุน
ที่อยู่	42 หมู่ 2 ตำบลสวนกล้วย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี
ที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2529	ประกาศนียบัตรนาฏศิลป์ชั้นสูง วิทยาลัยนาฏศิลป์ กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2536	สำเร็จปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต เอกการจัดการทั่วไป ( การตลาด ) วิทยาลัยครูนครปฐม
พ.ศ. 2548	ศึกษาต่อระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2531	ครูโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม
พ.ศ. 2546	หัวหน้าฝ่ายวิชาการระดับประถม
พ.ศ. 2548-ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี