องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว

โดย
นางสาววราภรณ์ ปานเพ็ชร

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว

โดย
นางสาววราภรณ์ ปานเพ็ชร

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2560
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

LEARNING ORGANIZATION IN WATDONMANAO SCHOOL

By

MISS Waraphorn PANPHET

A Master's Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2017

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว
โดย	วราภรณ์ ปานเพ็ชร
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วังถนอมศักดิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วังถนอมศักดิ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

57252354 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต
คำสำคัญ : องค์การแห่งการเรียนรู้

นางสาว วราภรณ์ ปานเพ็ชร: องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วังถนอมศักดิ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว และ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของโรงเรียนวัดดอนมะนาว ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 5 คน ครูผู้สอน จำนวน 5 คน และกรรมการสถานศึกษา จำนวน 7 คน รวมทั้งสิ้น 17 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว ตามแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ฐานนิยม และพิสัย

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ที่ระดับมาก ประกอบด้วย พลวัตของการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ผู้บริหาร ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

57252354 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)
Keyword : LEARNING ORGANIZATION

MISS WARAPHORN PANPHET : LEARNING ORGANIZATION IN WATDONMANAO SCHOOL THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR MATTANA WANGTHANOMSAK, Ph.D.

The purposes of this research were to determine; 1) the learning organization in Watdonmanao school, and 2) the comparison between opinions regarding the learning organization in Watdonmanao school, classified by position. The populations were educational personnel in Watdonmanao school, consisted of 5 school administrators, 5 teachers and 7 school board committees, with the total of 17. The research instrument was questionnaire regarding learning organization, based on the concept of Marquardt. The statistics applied in data analysis were frequency, percentage mode, and range.

The findings of the research were as follows:

1. The learning organization in Watdonmanao school, collectively and individually, found at the high level: learning dynamics, organization transformation, people empowerment, knowledge management, and technology application.

2. The opinions regarding the learning organization in Watdonmanao school when classified by the position was not different.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว” สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วังถนอมศักดิ์ อาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ ประธานกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ด้านการบริหารการศึกษาให้อย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณ นายสุไพรินทร์ ส้มเทศ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนมะนาว คณะครูโรงเรียนวัดดอนมะนาวและคณะกรรมการสถานศึกษาทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ และนางลักขณา ใจเที่ยงกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนมะนาวคนปัจจุบัน ที่ให้กำลังใจในการจัดทำรูปเล่มการค้นคว้าอิสระ

ขอขอบคุณกำลังใจจากครอบครัว เพื่อนร่วมงานทุกคน ตลอดจนเพื่อนสาขาการบริหารการศึกษา ปริญญาโท รุ่น 34/2 มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกคนที่ให้กำลังใจ คำปรึกษา และความช่วยเหลือเสมอมา ทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

คุณความดีและคุณประโยชน์อันเกิดจากงานวิจัยเล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ อบรมสั่งสอน จนทำให้การค้นคว้าอิสระเล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

วราภรณ์ ปานเพ็ชร

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญ ..... ช
สารบัญตาราง ..... ญ
สารบัญแผนภูมิ ..... ฎ
บทที่ 1 บทนำ 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 2
ปัญหาการวิจัย 3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 4
ข้อคำถามของการวิจัย 5
สมมติฐานของการวิจัย 5
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย 5
ขอบเขตของการวิจัย 9
นิยามศัพท์เฉพาะ 10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 11
องค์การแห่งการเรียนรู้ 11
ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้ 11
ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ 12
ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ 14
แนวคิดและทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้ 16

โรงเรียนวัดดอนมะนาว 42
ข้อมูลทั่วไป 42
สภาพปัจจุบัน 43
แนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา 43
กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา 45
ภารกิจ 45
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 46
งานวิจัยในประเทศ 46
งานวิจัยต่างประเทศ 54
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 59
ขั้นตอนดำเนินการวิจัย 59
ระเบียบวิธีวิจัย 60
แผนแบบการวิจัย 60
ประชากร 61
ตัวแปรที่ศึกษา 61
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 62
การสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ 63
การเก็บรวบรวมข้อมูล 63
การวิเคราะห์ข้อมูล 63
สถิติที่ใช้ในการวิจัย 63
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 65
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม 65
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว 67

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ 89
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 91
สรุปผลการวิจัย 91
อภิปรายผล 91
ข้อเสนอแนะ 96
ข้อเสนอแนะทั่วไป 97
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป 97
รายการอ้างอิง 98
ภาคผนวก 102
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 103
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 105
ประวัติผู้เขียน 117

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม 66

ตารางที่ 2 องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม 67

ตารางที่ 3 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตของการเรียนรู้ 68

ตารางที่ 4 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ 73

ตารางที่ 5 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ 77

ตารางที่ 6 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ 81

ตารางที่ 7 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 85

ตารางที่ 8 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ 89

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญแผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย (referent framework) 8

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย 9

แผนภูมิที่ 3 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) 27

แผนภูมิที่ 4 ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ 30

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 1
บทนำ

การศึกษาในปัจจุบันต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เมื่อคนมีคุณภาพย่อมส่งผลต่อสังคมและประเทศชาติ โดยคนที่มีคุณภาพต้องเป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ มีภูมิปัญญาซึ่งตรงกับเจตนารมณ์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552 - 2559) ที่ต้องการให้สังคมเป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นการสร้างโอกาสให้คนไทยทุกคน มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ก้าวทันกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่เป็นโลกแห่งข่าวสารและวิทยาการสมัยใหม่[1] ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้ให้ความหมายของ “การศึกษา” ว่าคือ กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต[2]

จะเห็นได้ว่า การปฏิรูปการศึกษาของประเทศต้องการให้สถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยให้ทั้งผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง เช่น กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้ทุกคนร่วมกันเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ในการปฏิบัติงานในทุกกระบวนการและทุกขั้นตอน เพื่อขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของสถานศึกษาให้มีสมรรถนะในการสร้างคุณภาพให้กับผู้เรียนได้ตามมาตรฐานชาติและเต็มตามศักยภาพและสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก อาจกล่าวได้ว่า การจัดและการบริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินการ จึงจะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้[3]

---

[1]สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **แผนการพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559** (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2553), 16.

[2]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545** (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2545), 2.

[3]เจษฎา นกน้อย และคณะ, **นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 160.

ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นแนวทางหนึ่งของการบริหารที่นำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานในองค์การ เพื่อให้มีความยั่งยืน เข้มแข็งและสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ที่เป็นโลกยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy society) ซึ่งทุกสังคมจะต้องมีความสามารถในการนำความรู้มาใช้ในองค์การของตน บุคลากรในองค์การจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ (knowledge worker) ทั้งนี้ การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วนของทุกหน่วยงานที่ต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องด้วยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เท่านั้น

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดเป็นมาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตราที่ 3 ว่าด้วยแนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมแห่งความรู้ การสร้างวิถีการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้ให้เข้มแข็ง การเรียนรู้ ความรู้ นวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาสู่สังคมแห่งความรู้ การส่งเสริมและสร้างกลไกเพื่อให้คนไทยทุกคนมีโอกาสและทางเลือกที่จะเข้าถึงปัจจัยและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย โดยการได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของสังคม จะนำมาซึ่งการพัฒนาคุณภาพประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของคนไทยในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ[4] องค์การจะต้องปรับตัวให้ทันกับโครงสร้างและระบบการจัดการแบบใหม่ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทัน การบริหารองค์การให้มีคุณภาพสูงในขณะที่ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด องค์การจำเป็นต้องมีระบบการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ กระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้ตลอดเวลา มีความรู้ ความสามารถที่ทันต่อสถานการณ์แล้วจะมีพลังที่จะต่อสู้กับคู่แข่งขันได้ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวโน้มใหม่ที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก ในแวดวงวิชาการและการบริหารจัดการที่มุ่งปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์การ โดยการเน้นที่การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น โดยการสร้างขึ้นจากคนภายในองค์การที่อยู่กับปัญหาโดยจะต้องเรียนรู้ทางแก้ไขปัญหา เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี ที่คุ้มค่า เรียนรู้เป็นทีม ให้เกิดประโยชน์ทั้งบุคคล ทีม และองค์การไปในตัว คิด ทำสิ่งใหม่ แตกต่างและดีกว่าเดิม เป็นการพัฒนาเจตคติ ค่านิยม นอกเหนือจากทักษะฝีมือและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ซึ่ง

---

[4]สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **มาตรฐานการศึกษาของชาติ** (กรุงเทพฯ: สหายบล็อกและการพิมพ์, 2548), 8.

แนวทางการพัฒนาเช่นนี้ จะผูกโยงระบบเข้ากับปรัชญาและวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยจะพัฒนาการเรียนรู้ได้ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อีกทั้งการเรียนรู้แบบเงียบ ๆ อาจให้ผลสำเร็จที่แท้จริงแก่องค์การได้มากกว่ามีคนมาสอนสั่ง[5]

ทั้งนี้ ในบรรดาองค์การประเภทต่าง ๆ นั้น สถานศึกษาจึงควรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์การประเภทอื่น ๆ[6] เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์การที่ให้บริการทำงานด้านการศึกษาในสังคมซึ่งมีหน้าที่ที่สำคัญ คือ การจัดการศึกษาให้กับประชาชนในเขตบริการของโรงเรียนให้มีพัฒนาการในทุกด้านอย่างสมดุลโดยการพัฒนาบุคคลแบบองค์รวม ซึ่งหมายถึง การพัฒนาด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาให้เป็นไปอย่างเต็มศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน เมื่อโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ก็จะสามารถจัดกระบวนการทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการใช้ทรัพยากรในการบริหารจัดการได้อย่างคุ้มค่า สังคมจะให้ความร่วมมือด้วยดี อีกทั้งผู้เกี่ยวข้อง อันได้แก่ ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม จะมีความพึงพอใจในการจัดกระบวนการทางการศึกษาอีกด้วย จะเห็นได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาจะเป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยขยายความคิด ความรู้ความสามารถในการสร้างความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาการศึกษาในด้านการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและเกิดการบูรณาการการศึกษาได้อย่างต่อเนื่องเพื่อความก้าวหน้าของสถานศึกษาและนำไปสู่การพัฒนาในระดับประเทศต่อไป

ปัญหาการวิจัย

โรงเรียนวัดดอนมะนาวได้มีการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ตามมาตรา 39 ที่ให้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งทางด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ทำให้ผู้บริหารมีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารจัดการงานทั้ง 4 ฝ่าย จึงได้แต่งตั้งหัวหน้างานทั้ง 4 ฝ่ายขึ้น โดยมีผู้ช่วยแต่ละฝ่ายอีก 1-2 คนเพราะเนื่องจากโรงเรียนวัดดอนมะนาว เป็นโรงเรียนขนาดกลาง มีบุคลากรจำนวน 11 คน ซึ่งงานส่วนใหญ่หัวหน้างานแต่ละฝ่ายจะเป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินการงานเอง โดยผู้ช่วยของแต่ละฝ่ายจะไม่ค่อยมีโอกาสได้ช่วยงานเลย ในช่วงปีการศึกษา 2557 ที่ผ่านมา ผลการประชุมสรุปการปฏิบัติงานประจำปี ปรากฏว่า ผู้ช่วยของงานบางฝ่ายยังแทบไม่ได้รับ

---

[5]วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization),** 3 ed. (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2544), 4.

[6]วิโรจน์ สารรัตนะ, **โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา**, 5 ed. (กรุงเทพฯ: บริษัท อักษราพิพัฒน์, 2546), 5.

การสอนงานจากฝ่ายงานที่ตัวเองรับผิดชอบเลย จึงเป็นปัญหาว่าไม่มีการกระจายงานและการสอนงาน[7] ซึ่งการถ่ายทอดงานและการถ่ายโอนความรู้เป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดการความรู้และจะนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็งได้ อีกทั้ง จากการที่โรงเรียนวัดดอนมะนาวได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554 - 2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่า ในตัวบ่งชี้ที่ 6 เรื่องของประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อยู่ในระดับดี แต่มีข้อคิดเห็นว่า มีการจัดทำโครงการนิเทศภายในสถานศึกษา มีแบบการประเมินแผนการจัดการเรียนรู้ มีแบบการประเมินการวัดแบบทดสอบที่หลากหลาย และสถานศึกษาได้ทำการประเมินผล แต่ไม่ได้นำผลไปพัฒนาครูแต่ละคนอย่างเป็นระบบ[8] ซึ่งถือว่าเป็นหนึ่งปัจจัยสำคัญในการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โดยไม่มีการนำผลสะท้อนกลับมาปรับใช้เพื่อพัฒนาครู จึงไม่เกิดเป็นพลวัตของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จึงทำให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพและไม่เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษา ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนวัดดอนมะนาวเกิดการตื่นตัวที่จะเรียนรู้ร่วมกันอยู่อย่างต่อเนื่อง มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและนำมาเผยแพร่เพื่อการพัฒนาการศึกษาที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันและนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนและบูรณาการการศึกษาได้อย่างต่อเนื่องและเกิดประสิทธิผลในการบริหารจัดการของโรงเรียนอีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อทราบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว
2. เพื่อทราบผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

---

[7]โรงเรียนวัดดอนมะนาว, "บันทึกการประชุมโรงเรียนวัดดอนมะนาว" (paper presented at the สรุปการปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2557, 31 มีนาคม 2558).

[8]สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), **รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน** (กรุงเทพฯ: 2555), 43.

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามการวิจัย ดังนี้

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว อยู่ในระดับใด

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

องค์การแห่งเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว ผู้วิจัยใช้วิธีการดำเนินการตามกรอบทฤษฎีเชิงระบบ ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจเชิงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในแต่ละระบบ ตามแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่กล่าวไว้ว่า องค์การเป็นระบบหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ปัจจัยนำเข้า (input) นำไปสู่กระบวนการในการดำเนินการ (transformation process) และแสดงออกมารูปผลผลิตจากการดำเนินการ (output) ซึ่งจะสะท้อนเป็นข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ไปยังปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ ทั้งนี้ยังมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์การ (external environment) อีกด้วย โดยองค์ประกอบดังกล่าวนี้ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และจะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร กล่าวคือ มีปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ผ่านเข้าสู่กระบวนการ (transformation process) ได้แก่ การบริหาร องค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน และการนิเทศการศึกษา และผลผลิตที่ได้ (output) คือ ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลขององค์การ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจของทุกฝ่าย และคุณภาพการศึกษา องค์ประกอบเหล่านี้มีผลกระทบต่อเนื่องกันและมีอิทธิพลทั้งในและนอกองค์การได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคมและภูมิศาสตร์ โดยระบบจะได้รับตัวป้อนจากสภาพแวดล้อมและระบบจะสร้างผลผลิตให้กับสภาพแวดล้อม[9]

---

[9]Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 5 ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2007), 31-33.

โรงเรียนวัดดอนมะนาว เป็นองค์การที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด ซึ่งมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้จัดอยู่ในรูปแบบเชิงระบบ โดยเซงเก้ (Senge) ได้แสดงแนวคิดในการสร้างองค์การเรียนรู้อยู่ที่การเริ่มสร้างวินัย 5 ประการ (the fifth discipline) ได้แก่ 1) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) 2) แบบแผนทางความคิด (mental model) 3) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) 4) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) 5) การเรียนรู้ของทีม (team learning)[10] ส่วนการ์วิน (Garvin) ได้เสนอแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีลักษณะสร้าง แสวงหา ถ่ายโยง ความรู้ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และมีความเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้ คือ 1) การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (systematic problem solving) 2) การทดลองแนวทางใหม่ๆ (experimentation with new approaches) 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต (learning from their own experience and past history) 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และการปฏิบัติที่เป็นเลิศของผู้อื่น (learning from the experiences and best practices of others) 5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (transferring knowledge quickly and efficiently)[11] ในขณะที่ เพ็ดเลอร์, เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) มีแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 11 ด้าน คือ 1) การใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ (a learning approach to strategy) 2) การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (participative policy making) 3) การให้ข้อมูลข่าวสาร (information) 4) การสร้างระบบตรวจสอบและการควบคุม (formative accounting and control) 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (internal exchange) 6) การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (reward flexibility) 7) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ (enable structure) 8) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ (boundary workers as environmental scanner) 9) การเรียนรู้ระหว่างองค์การ (inter-company learning) 10) บรรยากาศในการเรียนรู้ (learning climate) 11) โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร (self-development for all)[12] สตาตาร์ (Stata) ได้เสนอแนะว่า การเรียนรู้ขององค์การเป็นกระบวนการหลัก ที่จะทำให้เกิดการจัดการนวัตกรรม

---

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

[11]David A. Garvin, **General Management: Processes and Action** (London: McGraw-Hill, 2002), 403-16.

[12]M. Pedler, J. Burgoyne, and T. Boydell, **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development** (Maidenhead: McGraw-Hill, 1991), 18-27.

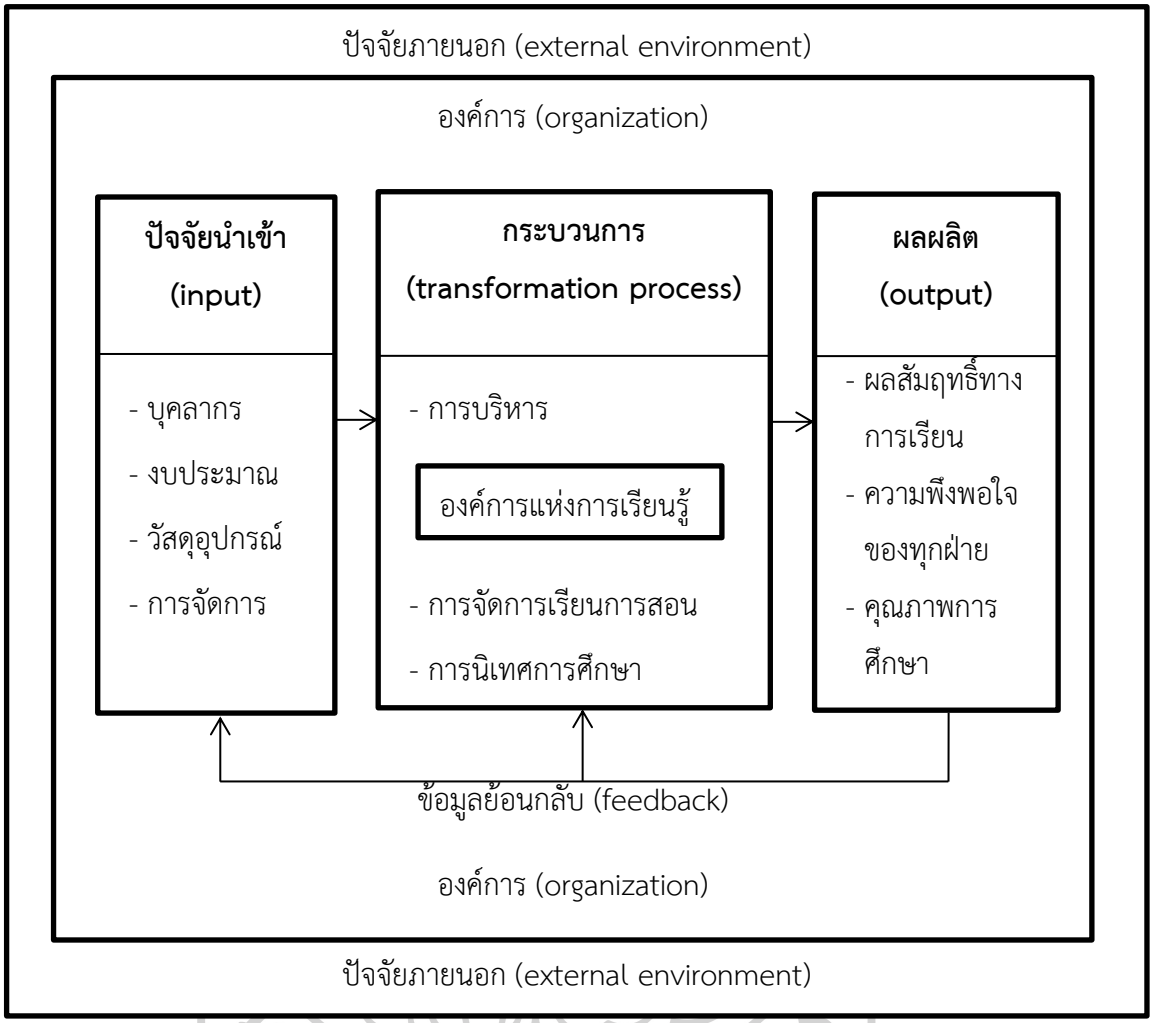
(management innovation) หรือการเรียนรู้ของทั้งระดับบุคคลและองค์การ ถือเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืนและได้เสนอแนะปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ ดังนี้ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) 2) การวางแผน (planning) 3) การปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement) 4) พฤติกรรมทางองค์การ (organization behavior) 5) ระบบข้อมูล (information systems)[13] ส่วนมาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้เสนอประสบการณ์จากการศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ต้องมีความเข้าใจและสามารถบูรณาการระบบย่อย 5 ระบบที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ 1) พลวัตของการเรียนรู้ (learning dynamics) 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) 3) การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ (people empowerment) 4) การจัดการความรู้ (knowledge management) และ 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application)[14]

จากแนวคิดและขอบข่ายทฤษฎีที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถนำเสนอเป็นกรอบแนวคิด ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

มหาวิทยาลัยศิลปากร

[13]ยุรพร สุทธรัตน์, **องค์การเพื่อการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 4-5.

[14]Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing Inc., 2002), 24.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย (referent framework)

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 5 ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2007), 31 - 33.

: Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 24.

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาองค์การแห่งเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของ มาร์ควอดท์ (Marquardt) มาศึกษา โดยการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ต้องมีความเข้าใจและสามารถบูรณาการระบบย่อย 5 ระบบที่มีความสัมพันธ์กัน ประกอบไปด้วย 1) พลวัตของการเรียนรู้ (learning dynamics) 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) 3) การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ (people empowerment) 4) การจัดการความรู้ (knowledge management) และ 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application)[15] โดยสรุปมาเป็นขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ ดังแผนภูมิที่ 2

องค์การแห่งการเรียนรู้
1. พลวัตของการเรียนรู้ (learning dynamics) 2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) 3. การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ (people empowerment) 4. การจัดการความรู้ (knowledge management) 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 24.

[15] Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 24.

นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพของสมาชิกทุกคนในองค์การ ประกอบด้วย 1) พลวัตของการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ 3) การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ 4) การจัดการความรู้ และ 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

โรงเรียนวัดดอนมะนาว หมายถึง สถานศึกษาขนาดกลางที่จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นปฐมวัยและประถมศึกษา ตั้งอยู่ที่ หมู่ 4 ตำบลดอนมะนาว อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยกำหนดเนื้อหาสาระของการศึกษาวิจัยไว้ดังนี้ 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ 2) โรงเรียนวัดดอนมะนาว และ 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) สามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนของอากีริส (Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ที่เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา คือ ชอห์น (Schon) แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในปี ค.ศ.1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกที่เขียนเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ในระยะเริ่มแรกปรมาจารย์ทั้งสองได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (organizational learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ คำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ได้เผยแพร่ครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา และในปี 1988 ที่ประเทศอังกฤษ[16] ต่อมาปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์วัย 53 ปี ของ MIT แห่งสหรัฐอเมริกาเป็นบุคคลที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีผลงานอันเป็นที่ยอมรับ โดยหนังสือที่เขาเขียนชื่อว่า the fifth discipline : the art and practice of the learning organization เป็นหนังสือที่เน้นถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ บุคคลทุกระดับรวมไปถึงภาคบริหารที่สามารถพัฒนาทักษะตัวเอง ความรู้ และสมรรถภาพเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์การโดยรวมต่อมาในปี ค.ศ. 1994

---

[16]วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2544), 53-54

เซงเก้ (Senge) และคณะได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ มีชื่อว่า The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อแนะนำและแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้ เซงเก้ (Senge) มองเห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้อง“พัฒนาอย่างต่อเนื่องในการสร้างสมรรถภาพสำหรับอนาคต”[17] ปัจจุบันเซงเก้ (Senge) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT center for organizational learning

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ได้รับความสนใจมากจากบริษัทที่ปรึกษาและองค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งต่างก็ให้ความสำคัญกับแนวคิดในการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยนักวิชาการจากทั้งต่างประเทศและภายในประเทศได้แสดงทัศนะและให้คำนิยามของคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

เซงเก้ (Senge) ให้ทัศนะว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การอย่างแท้จริง โดยเป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์การที่บุคคลได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องร่วมกันทั้งองค์การ[18]

เพ็ดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนทั่วทั้งองค์การ โดยองค์การมีการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและใฝ่ที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง[19]

ไมเคิล เจ. มาร์ควอดท์ (Michael J. Marquardt) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เพื่อ

---

[17]สมพงษ์ สุวรรณจิตกล, **รวมความคิด 45 กูรู** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2547), 252.

[18]Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization** (New York: Doubleday, 1990), 3.

[19]Mike Pedler, John Burgoyne, and Tom Boydell, **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development** (London: McGraw-Hill, 1992), 1-2.

ผลสำเร็จขององค์การและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ รวมถึงการให้อำนาจแก่บุคลากรทั้งในและนอกองค์การในการเรียนรู้งานที่ทำ อีกทั้งมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิตด้วย[20]

การ์วิน (Garvin) ได้ให้ทัศนะว่า การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้หรือการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งการจัดการองค์ความรู้ในองค์การถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ และเห็นว่าองค์การที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา ถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ[21]

บุบผา พวงมาลี กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้นและสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งบุคลากรในองค์การสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การจนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน[22]

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ ให้ความหมายว่า การที่องค์การขยายขอบเขตความสามารถในการสร้างอนาคตของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้เพื่อให้องค์การสามารถสร้างปัจจัยส่งเสริมความอยู่รอดได้ในอนาคต โดยองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีความหมายเช่นเดียวกับการเรียนรู้ในการปรับตัวเพื่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคต[23]

---

[20]Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success** (New York: McGraw-Hill, 1996), 20-21.

[21]David A. Garvin, "Building a Learning Organization," **Harvard Business Review on Knowledge Management** (1998): 47-80.

[22]สถาบันพัฒนาผู้บริหาร, **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548), 89.

[23]ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, **ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่** (กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาการพิมพ์, 2544), 109.

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพของสมาชิกทุกคนในองค์การ ทั้งนี้ มีการกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

ในสังคมโลกทุกวันนี้ องค์การจะต้องได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากทุกองค์การต้องการก้าวทันคู่แข่งขัน จึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การที่สามารถพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพย่อมได้เปรียบคู่แข่งขัน และมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับผู้ปฏิบัติการ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตระหนักถึงความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญสำหรับทุกคนในองค์การที่จะยึดถือเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์[24] ทั้งนี้ การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สิ่งมีชีวิตทุกชนิดเกิดการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกนี้ได้ สิ่งมีชีวิตใดไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ก็จะไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ หากจะเปรียบเทียบองค์การหนึ่ง ๆ ที่กำลังดำเนินกิจการอยู่ เป็นสิ่งมีชีวิตที่ดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ (globalization) องค์การใดที่มีการเรียนรู้ และมีการปรับตัวที่ดี ก็จะสามารถดำรงอยู่ได้ องค์การต้องมีการพัฒนาเพื่อให้มีความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลง นักบริหารหลายท่านได้เสนอแนวคิดเพื่ออธิบายปรากฏการณ์และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้สามารถดำรงอยู่และดำเนินการตามเป้าหมายขององค์การต่อไปและเพื่อก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 อย่างมั่นคง[25]

การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรจะเกิดขึ้นกับองค์การทุกประเภท ซึ่งปัญหาและผลกระทบอันรุนแรงที่องค์การกำลังเผชิญอยู่นั้นมีอยู่มากมาย ตามที่ มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้กล่าวถึงปัญหาและผลกระทบขององค์การไว้ 6 ประการ ดังนี้

---

[24]นันทยา กัลยา, "องค์การแห่งการเรียนรู้," **คลังข้อมูล สพท 12** (2548): 2.

[25]เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน, "องค์การแห่งการเรียนรู้," **วารสารการศึกษาพยาบาล** 10, no. 3 (2543): 13-17.

1. การปรับองค์การหรือการปรับโครงสร้างและการปรับเปลี่ยนต่างๆ ต้องมุ่งไปสู่ความสำเร็จ มิใช่เพียงเพื่อความอยู่รอด

2. ปัญหาการขาดแคลนทักษะที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากหน่วยงานต่างๆ ไม่ได้เตรียมคนให้พร้อมสำหรับการทำงานไว้อย่างเหมาะสม

3. ความรู้ที่เพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าในทุก ๆ 2 – 3 ปี

4. การแข่งขันกับบรรดาบริษัทที่กำลังมีความสามารถที่สุดในโลก

5. ความรุดหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ท่วมท้น

6. ความต้องการขององค์การเพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

จากสภาพปัญหาและผลกระทบดังกล่าว ทำให้เห็นว่าการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การควรเป็นการ เรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การและทั้งระบบ การเรียนรู้จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ความรู้ มิใช่เป็นเพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการซึมซับหรือการสะสมเท่านั้น แต่จะเป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นมาใหม่ที่ได้จากกระบวนการ การมีประสบการณ์ การคิดและการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ[26] ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาขององค์การยุคใหม่ ซึ่งจะเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลอย่างสูงสุด ทั้งนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของสมาชิกในองค์การผ่านกระบวนการเรียนรู้โดยบุคคลต้องมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา ต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยเน้นการเห็นถึงประโยชน์ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความคิดอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง โดยมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและต้องเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ ให้กับสมาชิกในองค์การเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการเรียนรู้ ทั้งนี้ โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีมงาน และต่อองค์การ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการโดยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การและเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์การที่มีคุณภาพต่อไป

---

[26]วิโรจน์ สารรัตนะ, **โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา,** 5 ed. (กรุงเทพฯ: บริษัท อักษราพิพัฒน์, 2546), 7.

แนวคิดและทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดที่สำคัญในการพัฒนาองค์การเพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1. แนวคิดและแนวทางการเรียนรู้ของ เซงเก้ (Senge)

เซงเก้ (Senge) ได้เสนอแนวคิดในการบริหารให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อความสำเร็จขององค์การและได้รับความนิยมนำไปปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายตลอดระยะเวลาครึ่งทศวรรษที่ผ่านมา ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เซงเก้ (Senge) ได้เสนอความคิด วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อขจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ไปสู่ความเป็นมืออาชีพที่ประยุกต์ได้กับทั้งปัจเจกบุคคลและองค์การ ทั้งนี้ประกอบด้วย 1) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) 2) แบบแผนทางความคิด (mental model) 3) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) 4) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) และ 5) การเรียนรู้ของทีม (team learning)[27]

1.1 ความเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) เป็นหลักปฏิบัติที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความกระจ่างและลึกซึ้งในวิสัยทัศน์ของตนเอง หลักการฝึกปฏิบัตินี้จะมุ่งไปที่พลังงานในบุคคล การพัฒนา ความอุตสาหะและหลักปฏิบัติในการมองสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ความเชี่ยวชาญของบุคคลนี้ ถือว่าเป็นใจกลางขององค์การแห่งการเรียนรู้ เปรียบเสมือนจิตวิญญาณที่เป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นความผูกพันขององค์การ และความสามารถเพื่อการเรียนรู้ที่จะเป็นในสิ่งที่ปรารถนา แนวทางในการเริ่มต้นพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคคล คือ

1.1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (personal vision) บุคคลที่มีการเรียนรู้และสร้างความเปลี่ยนแปลงของตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานไปสู่วิสัยทัศน์ของตนเองและองค์การ ให้เป็นผู้ที่รู้จักแยกแยะเรื่องราวที่สำคัญออกจากเรื่องราวที่เล็ก ๆ รู้จักจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงานและรวบรวมสมาธิมุ่งไปที่เรื่องใหญ่ที่มีความสำคัญนั้น ๆ เป็นบุคคลที่สร้างวิสัยทัศน์ของตนเองและร่วมแบ่งปันระหว่างเพื่อนในองค์การ และยังเป็นผู้ที่มีทักษะและเชี่ยวชาญในการสร้างพลังให้เกิดขึ้นในตนเองเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ของตนเอง

1.1.2 การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (holding creative tension) การสร้างพลังอันเกิดจากการเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในการละความเชื่อที่ว่า ตนเองไม่สามารถประสบความสำเร็จหรือไม่คู่ควร นั่นคือ มองเห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไว้สร้าง

---

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

แรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพลังแห่งความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นนี้จะเป็นแรงผลักดัน ให้เกิดการกระทำบางอย่างเพื่อให้วิสัยทัศน์ประสบความสำเร็จ

1.1.3 การสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง การสร้างพลังแห่งเจตจำนง (will power) และการละความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง (structural conflict) หลักการสร้างฝึกปฏิบัติข้อนี้จะเป็นการสร้างพลังแห่งความเชื่อในความสามารถของตนเองว่าจะสำเร็จ โดยปกติแล้วบุคคลทั่วไปอาจจะเกิดความรู้สึกท้อถอย หรือความคิดที่ว่า เราไม่คู่ควรกับวิสัยทัศน์ที่ได้สร้างไว้ หรือขาดความเชื่อในความสามารถของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลนั้นละทิ้งหรือถอยห่างจากวิสัยทัศน์ของตนเองออกไป ในขณะเดียวกัน ถ้าบุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองก็จะเกิดพลังในการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ของตนเอง ซึ่งสภาพดังกล่าวนี้เรียกว่า ความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง ดังนั้นเพื่อความสำเร็จในวิสัยทัศน์ บุคคลควรฝึกฝนในการรับมือกับความขัดแย้งอย่างมีโครงสร้างที่เกิดขึ้นในใจตนเองโดยการสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และสร้างพลังแห่งเจตจำนงในความสำเร็จ

1.1.4 การผูกพันต่อความเป็นจริง (commitment to the truth) เป็นการเข้าถึงความจริงที่เกิดขึ้น ดังนั้น เพื่อให้เราเข้าถึงความจริงที่ต้องการ หลักปฏิบัติข้อนี้จะเป็นการฝึกให้ตัวเราไม่ผ่อนปรน มีความเต็มใจที่จะกำจัดหนทางที่จำกัดการรับรู้ในความจริงของตัวเรา หรือสิ่งที่หลอกลวงเรา ไม่เห็นในสิ่งที่มันเป็น การฝึกท้าทายตนเองอย่างต่อเนื่องในทฤษฎีที่เราเชื่อว่า ทำไมหนทางเหล่านี้จึงเป็นหนทางที่จะทำให้เราเป็น ซึ่งเป็นการขยายความตระหนักรู้ของเราต่อความเป็นจริงอย่างต่อเนื่อง และเป็นการทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งในโครงสร้างของเหตุการณ์ปัจจุบัน

1.1.5 การใช้จิตใต้สำนึก (using the subconscious) คือ การรู้จักใช้พลังจากจิตใต้สำนึกในการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ โดยการฝึกฝนปฏิบัติเพื่อให้เกิดความชำนาญในสิ่งต่าง ๆ ผลจากการฝึกฝนบ่อย ๆ จิตใจของเราจะซึมซับการฝึกฝนในเรื่องนั้น ๆ ลงสู่จิตใต้สำนึกและจะสะสมจนกลายเป็นทักษะที่เป็นไปโดยอัตโนมัติ ปราศจากความพยายาม นอกจากนี้ ยังรวมถึงการสร้างความกลมกลืนระหว่างจิตใต้สำนึกและการมีจิตใจที่มุ่งมั่นต่อเป้าหมาย การสร้างพลังอันเกิดจากการเป็นบุคคลที่สร้างความรู้สึกผูกพันในอันที่จะมุ่งไปสู่ความเป็นจริง และการสร้างพลังอันเกิดจากการเป็นผู้ที่มีความทุ่มเทพลังใจ และรู้จักใช้พลังจากจิตใต้สำนึกในการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จหรือจิตใจที่ทำงานไปโดยอัตโนมัติ

1.2 แบบแผนทางความคิด (mental model) เป็นการทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดความกระจ่างกับแบบแผนทางความคิดและความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพยายามพัฒนาแบบแผนทางความคิดและความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม สภาพทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองโดยไม่ยึดติดกับความคิดและความเชื่อเก่า ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิด

ผลดีต่อองค์การ ซึ่งแบบแผนทางความคิดจะสะท้อนออกมาในรูปแบบของการตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งยั่วยุต่าง ๆ แนวทางในการสร้างแบบแผนทางความคิด มีดังนี้

1.2.1 การวางแผน คือ การเรียนรู้และใช้คณะกรรมการบริหารจัดการแบบแผนทางความคิด (planning as learning and internal board: managing mental models) การวางแผนควรทำเป็นกระบวนการ เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ขององค์การ ส่วนการใช้คณะกรรมการบริหารจัดการแบบจำลองความคิด คือ การทำให้การบริหารจัดการจำลองความคิดเป็นกิจกรรมประจำของบริษัท โดยจัดตั้งคณะกรรมการบริหารภายในเพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการแบบจำลองความคิด และจัดกลไกเพื่อขยายโลกทัศน์ของผู้จัดการ แต่ไม่มีอำนาจในการควบคุมสั่งการใด ๆ

1.2.2 ทักษะการคิดไตร่ตรองและทักษะการตั้งคำถาม (reflection and inquiry skills) ทักษะการคิดไตร่ตรองเป็นกระบวนการใช้ความคิดตรวจสอบ ใคร่ครวญในความคิด ความเชื่อและสมมติฐานต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติของบุคคล ส่วนทักษะการตั้งคำถามหรือการสืบค้นในสิ่งที่ตนเองนั้นสงสัยหรือตั้งสมมติฐานเอาไว้ หรือความเข้าใจและเชื่ออยู่ ทั้งนี้สิ่งที่บุคคลยึดถือเป็นความเชื่ออยู่นั้นอาจเป็นเพียงสมมติฐาน ซึ่งอาจจะไม่เป็นความจริง ด้วยเหตุนี้การไตร่ตรองและการตั้งคำถามในสมมติฐาน จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนมุมมองให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด[28]

1.3 การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) เป็นการมองระบบและเข้าใจระบบถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล และสามารถมองเห็นถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ได้มากกว่าที่จะเห็นเพียงส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับไปสู่กระบวนการคิดและการสื่อสารที่อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ได้ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิผล และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม สภาพทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการคิดที่มีเหตุและผลอย่างเป็นแบบแผน และเป็นการรวมกลุ่มของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีโครงสร้างเป็นวงจร เพราะอาศัยวงจรการป้อนกลับจึงเกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบขึ้น ดังนั้น วงจรการป้อนกลับจึงมีความสำคัญที่ทำให้เกิดกลุ่มของปัจจัยต่าง ๆ ขึ้นอย่างเป็นแบบแผนหรือที่เรียกว่า “แม่แบบ” ทั้งนี้ การสร้างกลุ่มของการติดต่ออย่างเป็นระบบจะอาศัยวงจรการป้อนกลับ 2 ประเภท และอาศัยความหน่วง โดยวงจรการ

---

[28]วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization),** 3 ed. (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2544), 46.

ป้อนกลับทั้ง 2 ประเภทนี้ คือ การป้อนกลับแบบเสริมแรง (reinforcing feedback) และการป้อนกลับแบบสมดุล (balancing feedback) ดังนี้

1.3.1 การป้อนกลับแบบเสริมแรง (reinforcing feedback) เป็นการเติบโตอย่างต่อเนื่องจากการป้อนกลับของกระบวนการในทุกรอบของวงจรป้อนกลับจะส่งผลให้ผลผลิตที่ได้เพิ่มมากขึ้น หรือขยายผลมากขึ้นกว่าเดิม และเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือถดถอยลง แสดงถึงสภาพการทำงานในสถานการณ์ที่เวลาเหลือน้อยลงจนกลายเป็นความกดดันด้านเวลาซึ่งส่งผลให้การทำงานหนักมากขึ้นกว่าเดิม จนส่งผลให้ความตั้งใจในการทำงานน้อยลงไป หรือการทำงานด้วยความเร่งรีบจนทำให้ความตั้งใจลดน้อยลง เมื่อความตั้งใจลดน้อยลงก็จะส่งผลให้การทำงานไม่เป็นไปตามที่คาดไว้

1.3.2 การป้อนกลับแบบสมดุล (balancing feedback) เป็นการป้อนกลับที่ตรงกันข้ามกับการป้อนกลับแบบเสริมแรง กล่าวคือ ผลผลิตที่ย้อนกลับมาสู่ระบบจะทำให้การเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมน้อยมากหรือไม่เกิดผลเท่าไรนัก ซึ่งทำให้ภาพรวมของระบบคงที่ ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเรียกว่า สภาวะสมดุล เมื่อเราตั้งใจที่จะเรียนรู้ในเรื่องใดก็เท่ากับว่าเราจะมีเป้าหมายอย่างหนึ่งอยู่ในใจ ผลก็คือ เราจะทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้ในสิ่งนั้น ๆ และผลที่ได้จากการกระทำนั้นจะเป็นข้อมูลป้อนกลับมาให้เรารับรู้ถึงความแตกต่างระหว่างเป้าหมายในการเรียนรู้กับผลการทำกิจกรรมการเรียนรู้ ทำให้เกิดการตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนแปลงการกระทำเพื่อให้ช่วงห่างของเป้าหมายกับสิ่งที่เป็นอยู่แคบเข้า จนกว่าจะบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ที่กำหนดเอาไว้

1.3.3 ความหน่วง (delay) ระบบใด ๆ ต่างก็มีกระบวนการแปรสภาพเป็นของตัวเอง ซึ่งกว่าจะเห็นผลก็ต้องอาศัยเวลา ซึ่งได้แสดงให้เห็นถึงความหน่วงหรือความล่าช้าของระบบ

1.4 วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) โดยสมาชิกขององค์การช่วยกันสร้างภาพในอนาคตของหน่วยงานร่วมกัน และพยายามที่จะทำงานเพื่ออนาคตที่ดีขององค์การโดยการเปิดใจยอมรับฟังและพยายามทำความเข้าใจความคิดของอีกฝ่ายหนึ่ง แม้จะเป็นการกระทบความรู้สึกต่อจิตใจและนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากกว่าที่จะยินยอมทำตามอีกฝ่ายหนึ่งหรือบังคับให้อีกฝ่ายหนึ่งมาทำตาม

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เริ่มจากการมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมขององค์การทั้งหมด ซึ่งเป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกัน ปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั่วองค์การ วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นชุดของเครื่องมือ ถือเป็นเทคนิคที่นำความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่แตกต่างกันไปสู่การจัดแนวความคิดของบุคลากรในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ จะเป็นการสร้างความรู้สึกผูกพันในภาพอนาคตที่ต้องการจะสร้างร่วมกัน และสิ่ง

ที่สำคัญของการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ คือ ค่านิยม และเป้าหมาย[29] ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์การ มีองค์ประกอบดังนี้

1.4.1 การส่งเสริมบุคลากรให้สร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมีมิติของเรื่องราวหลายอย่าง ได้แก่ ครอบครัว องค์การ ชุมชน หรือแม้แต่โลกของตนเอง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม องค์การที่มุ่งหมายในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจะส่งเสริมให้สมาชิกพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลด้วย ซึ่งจะต้องระวังไม่ให้ล่วงเกินอิสรภาพส่วนบุคคลด้วยเช่นกัน

1.4.2 การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลไปสู่วิสัยทัศน์ร่วม คือ วิสัยทัศน์ที่ได้รับการแลกเปลี่ยน ต้องการการสนทนาอย่างต่อเนื่อง การให้สมาชิกมีอิสระในการแสดงความฝันของพวกเขาออกมา แต่จะต้องเรียนรู้ที่จะรับฟังความฝันของกันและกันด้วย และเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ องค์การจะต้องยอมรับในวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่หลากหลายอย่างจริงใจ อย่างไรก็ตาม การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จะทำให้ความรู้สึกต่อความมุ่งหมายมีความชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้บทบาทสำคัญของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คือ กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ออกมา รวมทั้งรู้วิธีสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

1.4.3 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ จะกระทำโดยผ่านการติดต่อระหว่างบุคคลด้วยกัน ใช้การเชื่อมโยงที่มีความหลากหลายระหว่างองค์การกับชุมชน ส่วนระบบของสถานศึกษาจะต้องพึ่งพาเครือข่ายที่ไม่มีแบบแผนระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง ครูกับผู้ปกครองอาจจะพบปะพูดคุยกันเป็นการส่วนตัวอย่างเป็นกันเอง หรือแม้แต่การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น การติดต่อกันทางอีเมล์ (e-mail) และทางคอมพิวเตอร์คอนเฟอเรนซ์ (computer conference) ก็จะเป็นช่องทางในการสนับสนุนการสื่อสารและเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วมขององค์การได้

1.4.4 การทำให้วิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของชุดความคิดที่ใช้ในการปกครอง แท้จริงแล้ววิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของความคิดที่ใช้ในการปกครอง ซึ่งประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ ความมุ่งหมาย หรือพันธกิจ และคุณค่าหลักในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การจะอาศัยความคิดที่ใช้ในการปกครองเหล่านี้เป็นแนวทางในการติดสินใจ

---

[29]Peter M. Senge and others, **Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education** (New York: Doubleday Currency, 2000), 72.

1.4.5 การสร้างวิสัยทัศน์เชิงบวก โดยอาศัยพลังของความปรารถนาเป็นที่ตั้ง เป็นแหล่งของการเรียนรู้และเติบโตอย่างต่อเนื่อง

1.4.6 การยึดมั่นในความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์และการผูกพันที่มีต่อความจริงหลัก สำคัญในข้อนี้ คือ ความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์ เป็นพลังที่เกิดจากช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความจริง ในปัจจุบันคนที่มีประสิทธิผลส่วนมากเป็นบุคคลที่ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ของพวกเขาในขณะที่ยังคงไว้ซึ่งการมองความจริงในปัจจุบันอย่างชัดเจนไปพร้อม ๆ กัน[30]

1.5 การเรียนรู้ของทีม (team learning) เป็นการพยายามเรียนรู้ด้วยกันกับเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในองค์การ โดยพยายามทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดพลังกลุ่มและพลังทีมงาน ไม่ใช่เอาแต่ยอมรับในสิ่งที่มีและสิ่งที่เป็น ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดลึก ๆ อยู่ว่ากลุ่มองค์การนั้นจะทำงานในรูปแบบไหน จึงเป็นการบั่นทอนการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้น การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของกลุ่มงานก็เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ[31] แนวปฏิบัติเพื่อการสร้างการเรียนรู้ของทีม มีดังนี้

1.5.1 การสนทนาพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการเสวนา จะทำให้กลุ่มได้ค้นหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระที่ไม่สามารถหาได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคล จึงทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มจะสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระ ซึ่งเป้าหมายของการสนทนาพูดคุยหรือเสวนา คือ การเปิดเผยความคิดของแต่ละฝ่ายว่าแตกต่างกันอย่างไร ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดทั้งของตนเองและผู้อื่นด้วย

1.5.2 การอภิปราย เป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเสนอ จะเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุป เพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายด้วยการที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ จะต้องฝึกฝนให้เกิดความชำนาญในการสนทนาและการอภิปรายในการสนทนาระหว่างกัน จะมีการตรวจสอบอย่างสร้างสรรค์และอิสระในเรื่องที่มีความแนบเนียนและซับซ้อน การรับฟังอีกคนอย่างลึกซึ้งและเข้าไปอยู่ในความคิดของคน ๆ นั้น ในทางตรงกันข้าม

---

[30]Ibid., 236.

[31]Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization** (New York: Doubleday, 1990), 3.

มุมมองที่แตกต่างในการอภิปรายจะมีการเสนอ และการแก้ต่าง[32] และการค้นหาความคิดที่ดีที่สุดเพื่อช่วยในการตัดสินใจที่น่าพอใจ แต่ทีมส่วนใหญ่ขาดความสามารถในการแยกแยะทั้งสองอย่างนี้และมีการใช้สลับไปมาด้วย อย่างไรก็ตามระหว่างการสนทนาและการอภิปรายระหว่างสมาชิกในทีมจะเกิดพลังในการต่อต้าน และการปกป้องตนเองที่เกิดเป็นประจำ เป็นความเคยชินในการปกป้องความคิดจากการถูกคุกคามของผู้อื่นในระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์กันจนกลายเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ได้ ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ของทีมจึงเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ที่จะจัดการกับพลังต่อต้านอย่างได้ผล ระหว่างการสนทนากับการอภิปรายในการทำงานของทีม แต่ขณะเดียวกันเราก็สามารถเรียนรู้ถึงสิ่งเหล่านี้ โดยการใช้ทักษะ การซักถามและทักษะในการคิดไตร่ตรอง เพื่อปลดปล่อยพลังต่อต้านออกมา เพื่อให้ทีมเกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิผล การรักษาสมดุลระหว่างการสนทนาและการอภิปรายในการเรียนรู้ของทีม การอภิปรายเป็นสิ่งจำเป็นควบคู่กับการสนทนา การอภิปรายหรือการมีความเห็นที่แตกต่างกันออกไป มีการเสนอความเห็นและแก้ต่าง และเป็นการอธิบายอย่างง่าย ๆ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์โดยรวมที่เป็นประโยชน์ ส่วนการสนทนา การแสดงความเห็นที่แตกต่างเป็นการเสนอความหมายต่าง ๆ เพื่อจะได้พบความเห็นใหม่ ๆ การอภิปรายจะมีการตัดสินใจ ส่วนการสนทนาประเด็นที่ซับซ้อนจะได้รับการตรวจสอบ เมื่อทีมมีการตกลงกันและจะต้องมีการตัดสินใจเกิดขึ้นด้วย ในหลักเกณฑ์ของการวิเคราะห์ที่มีการตกลงกัน โดยทั่วไปความเห็นที่เป็นแนวทางเลือกจำเป็นต้องมีการชั่งน้ำหนักและเลือกความเป็นที่ดีกว่า (ซึ่งอาจจะเป็นความเห็นที่เป็นตัวเลือกเดิมหรือความเห็นใหม่ที่เกิดจากการอภิปรายกัน) เมื่อพวกเขาได้ผลที่ดีมากกว่าอภิปรายนำไปสู่ข้อสรุปหรือวิธีการปฏิบัติในอีกแง่หนึ่ง การสนทนาจะเปลี่ยนแปลงไปพวกเขาจะไม่ค้นหาข้อตกลงแต่จะได้ความเข้าใจที่เข้มกว่าเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อนทั้งการสนทนาและการอภิปรายสามารถนำไปสู่วิธีการปฏิบัติใหม่ แต่การปฏิบัติมักจะเป็นการเน้นการอภิปรายขณะที่การปฏิบัติใหม่เป็นผลมาจากการสนทนา[33]

2. แนวคิดของ สตาตาร์ (Stata)

สตาตาร์ (Stata) ให้ทัศนะว่า การเรียนรู้ขององค์การเป็นกระบวนการหลักที่จะทำให้เกิดการจัดการนวัตกรรม (management innovation) หรือการเรียนรู้ของทั้งระดับบุคคลและองค์การ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยความรู้เป็นหลัก (knowledge intensive) สตาตาร์ (Stata) เสนอแนะปัจจัย

---

[32]วิจารณ์ พานิช, **โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์** (กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี, 2547), 21.

[33]Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of learning Organization** (New York: Doubleday Currency, 1990), 237-247.

สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การดังต่อไปนี้

2.1 การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) ความสามารถทางความคิดของคนเป็นตัวจำกัดความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ จากการศึกษา พบว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญที่จะนำองค์การเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง กล่าวคือ จะต้องมีบทบาทเป็นผู้ออกแบบ (designer) และผู้ปฏิบัติ (operator) เช่น ออกแบบองค์การว่าควรมีโครงสร้างอย่างไร มีนโยบายอย่างไรที่จะเสริมพันธกิจ (mission) ทั้งนี้ ผู้ที่จะออกแบบองค์การจะต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ ทำการปรับเปลี่ยนและกระตุ้นพฤติกรรมของคน (ซึ่งเป็นระบบที่มีความซับซ้อน) และผลักให้ระบบเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการอบรม

2.2 การวางแผน (planning) การวางแผนนอกจากจะเกิดประโยชน์โดยตรงต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์แล้ว ยังทำให้เกิดการเรียนรู้ในกระบวนการวางแผนนั้นด้วย ซึ่งการเรียนรู้จากความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สามารถเข้ากันได้กับการเปลี่ยนแปลงนั้น

2.3 การปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement) การปรับปรุงคุณภาพหรือการควบคุมคุณภาพโดยรวม (total quality control) ตามแนวคิดของสตาตาร์ เป็นวิธีการทางการจัดการที่ทำให้เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง โดนเน้นเรื่องคุณภาพผลิตภัณฑ์ การขนส่งตรงเวลา ระยะเวลาในการรอคอย และการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด เป็นต้น องค์การมีการนำอัตราการเรียนรู้มาวัดผลการปฏิบัติงาน เช่น ดีขึ้น 50 เปอร์เซ็นต์ทุก 10 เดือน และทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การปรับปรุงคุณภาพจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะเร่งองค์การให้เกิดการเรียนรู้

2.4 พฤติกรรมทางองค์การ (organization behavior) คุณค่าวัฒนธรรมขององค์การมีผลต่อประสิทธิภาพ ทั้งการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเรียนรู้ โดยเฉพาะการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพระหว่างสมาชิกองค์การหรือระหว่างองค์การ จะเป็นตัวสกัดกั้นการเรียนรู้และการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมองค์การในเรื่องการทำงานเป็นทีม การเปิดเผยตรงไปตรงมา และการทำงานอย่างมีวัตถุประสงค์

2.5 ระบบข้อมูล (information systems) ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ องค์การควรพิจารณาข้อมูลว่าเป็นข้อมูลที่สนับสนุนหรืออุปสรรคต่อการเรียนรู้ในองค์การ โดยการจัดการระบบข้อมูลข้างต้นจะช่วยแปรรูปข้อมูล (data) และข้อมูลสารสนเทศ (information) ให้เป็นความรู้ (knowledge) และแปรจากความรู้ (knowledge) เป็นกิจกรรม (actions) สิ่งที่สำคัญคือ

การตัดสินใจว่า ข้อมูลสารสนเทศและความรู้ใดที่จะนำมาใช้เพื่อให้กิจกรรมมีประสิทธิภาพ[34]

3. แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของเพ็ดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell)

เพ็ดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) ได้กล่าวถึงลักษณะของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่าควรมีองค์ประกอบของการเป็นองค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้

3.1 ด้านกลยุทธ์ (strategy)

3.1.1 การใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ (a learning approach to strategy) โดยปกติองค์การจะมีการสำรวจข้อมูลในเรื่องต่างๆ เช่น การดำเนินงาน การปฏิบัติ การบริการหรือสิ่งที่มีอยู่แล้ว เพื่อปรับปรุงแก้ไขด้านการจัดการและการปรับกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสม มีการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ แล้วนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ การดำเนินงานด้านการจัดการเปรียบเสมือนการทำการทดลองอย่างรอบคอบ เมื่อมีการจัดการแผนทางธุรกิจจะมีการวิวัฒนาการไปด้วย มีการทำการทดลองขนาดย่อมอย่างรอบคอบ และมีการแสดงความคิดเห็นตอบสนอง เพื่อเข้าสู่กระบวนการวางแผนงานให้สามารถมีการพัฒนาปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง

3.1.2 การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (participative policy making) คือ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายต่างๆ มีอิทธิพลอย่างมากต่อทัศนคติของผู้ถือผลประโยชน์ร่วมกัน โดยบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการสนทนาโต้แย้งเพื่อให้เห็นถึงประเด็นความแตกต่างของการทำงานร่วมกันและการจัดการกับข้อโต้แย้งนั้นๆ ซึ่งนโยบายต่าง ๆ ขององค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของบุคลากรทุกคน มิได้จำกัดแค่ฝ่ายผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นและยังมีการอภิปรายเกี่ยวกับการประเมินผลและการวางแผนงานซึ่งจะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่กลยุทธ์และนโยบายขององค์การ

3.2 ด้านการมองภายในองค์การ (looking in)

3.2.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร (information) ข้อมูลข่าวสารนั้นมีไว้เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน มิได้มุ่งไปที่ประเด็นการให้รางวัลหรือการทำโทษ เทคโนโลยีและสารสนเทศจะถูกนำมาใช้ในการสร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร การสร้างฐานข้อมูลระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ทำ

---

[34]R. Stata, "Organizational Learning-the Key to Management Innovation," **Sloan Management Review** 30, no. 3 (1989): 63-74.

ให้สามารถตัดสินใจดำเนินการได้อย่างถูกต้องและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงธรรมชาติและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในระบบและสามารถแปลความหมายข้อมูลได้อย่างถูกต้องและสอดคล้อง

3.2.2 การสร้างระบบตรวจสอบและการควบคุม (formative accounting and control) มีระบบการตรวจสอบ การทำงบประมาณ และการรายงานผล เพื่อช่วยในการเรียนรู้บุคลากรด้านฝ่ายการเงินและบัญชี มีหน้าที่ให้คำแนะนำ ปรึกษา และเป็นผู้ทำบัญชีหรือผู้ควบคุมการใช้จ่ายต่าง ๆ มีระบบการเงินซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรทุกคนในแต่ละฝ่ายหรือกลุ่มงานกล้าเสี่ยงในการลงทุนและปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่ตนดำรงอยู่และมีส่วนร่วมรับผิดชอบทรัพยากรของตน โดยระบบการควบคุมนี้ถูกออกแบบและดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

3.2.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (internal exchange) บุคลากรมีความตระหนักรู้ว่าทุกคนในฝ่ายหรือกลุ่มงานเป็นได้ทั้งผู้บริการและฝ่ายจัดหา มีการประชุม อภิปรายเพื่อได้ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องคุณภาพ ในแต่ละฝ่ายหรือกลุ่มงานมีความพยายามที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการภายในองค์การ และคงไว้ซึ่งการตระหนักถึงความต้องการขององค์การโดยรวม ในแต่ละฝ่ายหรือกลุ่มงาน มีการเจรจากันอย่างอิสระและตรงไปตรงมาในลักษณะท้าทายความสามารถ และการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีหน้าที่อำนวยความสะดวกในการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญา มากกว่าการควบคุมโดยใช้อำนาจ ทุกฝ่ายหรือกลุ่มงานในองค์การสามารถที่จะจัดการกับแผนงานที่ตนเป็นผู้ริเริ่ม

3.2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (reward flexibility) มีการคาดการณ์และประเมินค่าเบื้องต้นที่สนับสนุนระบบการให้รางวัลนั้น ๆ มีการสำรวจ วินิจฉัย และมีการแบ่งปัน โดยระบบการให้รางวัลจะต้องมีหลายทางเลือก มีการตรวจสอบ การอภิปราย และการทดลองปฏิบัติ มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถสร้างผลงานที่แตกต่างกันและได้รับรางวัลที่มีลักษณะแตกต่างกันออกไป ซึ่งลักษณะของรางวัล จะมีการพิจารณาไตร่ตรองอย่างละเอียดรอบคอบ และบุคลากรทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อพิจารณาลักษณะของรางวัลนั้น ๆ

3.3 ด้านโครงสร้าง (structures)

โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ (enable structure) เป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น มีรูปแบบในการทำงานโดยคำนึงถึงความก้าวหน้า มีการเรียนรู้ และปรับปรุงแก้ไขการทำงาน มีการประเมินผลการทำงาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนามากกว่ามุ่งเน้นในเรื่องการให้รางวัลหรือลงโทษ ฝ่ายหรือกลุ่มงานเปรียบเสมือนโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยมีกฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงานที่ตั้งไว้ และสามารถปรับเปลี่ยนหลังจากที่ได้มีการพิจารณา และ

ประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน มีการทำการทดลองไปพร้อมกับรูปแบบโครงสร้างใหม่ได้เสมอ

3.4 ด้านการมองภายนอกองค์การ (looking out)

3.4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ (boundary workers as environmental scanner) มีการรวบรวมนำสิ่งที่ใช้แล้วกลับมาใช้อีก และรายงานข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นภายนอกองค์การ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของภาระงานของบุคลากรทุกคนในองค์การ มีการประชุมสัมมนาและการอภิปรายวิพากษ์วิจารณ์ถึงเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมด้านการทำงานที่กำลังเกิดขึ้นภายในองค์การ โดยกลุ่มตัวแทนของผู้รับบริการ ฝ่ายจัดหา รวมทั้งบุคคลอื่น ๆ ภายนอกองค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสาะหาว่าอะไรมีความสำคัญต่อพวกเขา มีระบบและขั้นตอนต่าง ๆ ในการรับมา มีการตรวจทานและทบทวน ถ่ายทอดข้อมูลจากองค์การภายนอก เพื่อรับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคม การเมือง และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก มีการรายงานผลที่ได้รับเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ เพื่อพิจารณาสำรวจว่าสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อการดำเนินการในองค์การหรือไม่

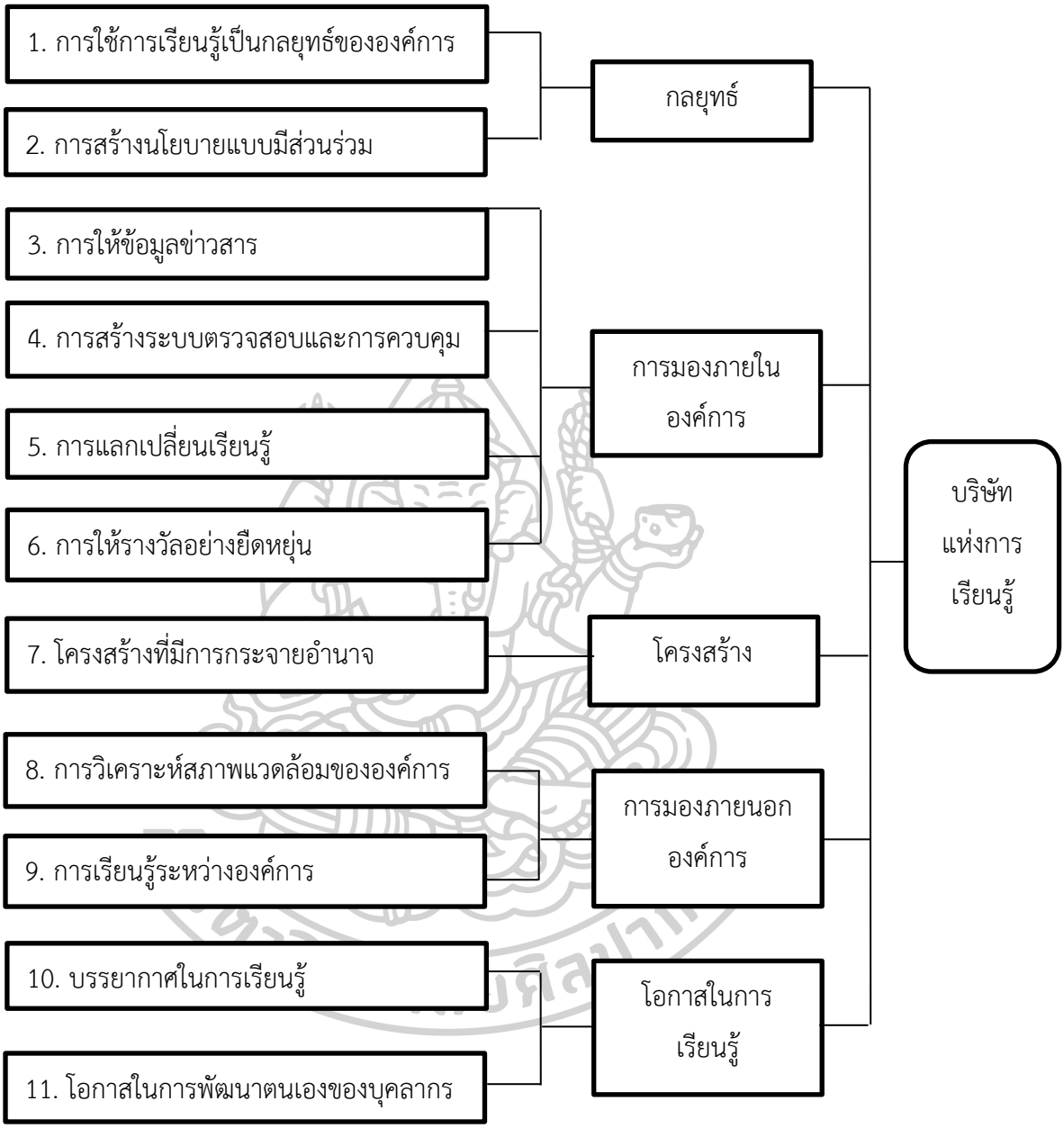
3.4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์การ (inter-company learning) มีการพบปะประชุมสัมมนากับองค์การอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิดและข้อมูลข่าวสารกันอย่างสม่ำเสมอ บุคคลที่มีส่วนร่วมในการทำงานกับองค์การ ได้แก่ หน่วยงานอื่น ๆ การมีส่วนร่วมในการจัดอบรมและเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างองค์การอื่นๆ ผู้รับบริการ และผู้ถือผลประโยชน์ร่วม มีการลงทุนทางธุรกิจร่วมกันกับฝ่ายจัดหา ผู้รับบริการและคู่แข่ง เพื่อพัฒนาการบริการ แนวทางการดำเนินการใหม่ๆ มีการค้นหาจุดเด่นจุดด้อย เพื่อเรียนรู้จากแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดของแหล่งอื่นๆ

3.5 ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities)

3.5.1 บรรยากาศในการเรียนรู้ (learning climate) บุคลากรในองค์การสามารถที่จะคาดหวังว่า จะได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือ อีกทั้งมีความสนใจในบทเรียนจากสิ่งผิดพลาด มีการจัดสรรเวลาในการตั้งคำถามในเรื่องการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อที่จะวิเคราะห์ อภิปราย และเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น มีทัศนคติทั่วไปในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมุ่งไปที่ประเด็นการเรียนรู้และการทำให้ดีขึ้น หากมีปัญหาหรือข้อสงสัยประการใด จะได้รับความช่วยเหลือตามที่ต้องการ

3.5.2 โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร (self-development for all) องค์การมีงบประมาณสำหรับบุคลากรทุกคนเพื่อการพัฒนาตนเอง โดยสามารถที่จะตัดสินใจเลือกวิธีการฝึกกอบรม หรือการพัฒนาด้านใดด้านหนึ่งตามต้องการ มีผู้รับผิดชอบในการให้คำแนะนำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม มีวัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรอย่างพอเพียงที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดทั้งองค์การในลักษณะการให้เข้าถึงอย่างเสรี มีการสำรวจความต้องการของแต่ละบุคคลในด้านการเรียนรู้

โดยถือเป็นเป้าหมายหลักในการประเมินและวางแผนการดำเนินงาน[35] ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company)

ที่มา : M. Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell, **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development** (Berkshire: McGraw-Hill, 1991), 25.

---

[35]M. Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell, **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development** (Berkshire: McGraw-Hill, 1991), 18-27.

4. แนวคิดและแนวทางการเรียนรู้ของการ์วิน (Garvin)

การ์วิน (Garvin) กล่าวว่า การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ เกี่ยวข้องกับขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน คือ การเรียนรู้ หรือการแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) และการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ (knowledge utilization) ซึ่งจะเห็นได้ว่าขั้นตอนหลักของการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้นี้ เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้ (knowledge management) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ และสมาชิกในองค์การเพื่อการเรียนรู้จะมีทักษะของการทำงานเป็นทีมและแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งจะเข้าใจเป็นอย่างดีว่างานที่ตนเองทำมีวัตถุประสงค์อะไร ทั้งต่อตัวสมาชิกเองและเป้าหมายโดยรวมขององค์การ สำหรับขั้นตอนการใช้ความรู้นี้จะมีการประเมินดูว่าองค์การดำเนินมาถูกทางหรือไม่ ด้วยขั้นตอนของการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ที่ได้กล่าวมา เป็นขั้นตอนสำคัญส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ โดยกระบวนการทั้งหมดนี้ไม่ได้แยกจากกัน มีกิจกรรมบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับทั้งการแสวงหาความรู้และการแบ่งปันความรู้ และบางกิจกรรม อาจจะเกี่ยวข้องกับทั้งการแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้[36]

4.1 การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (systematic problem solving) ถูกนำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้วงจรของ Deming ได้แก่ ‘Plan Do Check Act’ นอกจากนี้ การแก้ปัญหาอย่างมีระบบจะนำข้อมูล (data) จริงมาใช้ในการตัดสินแทนการใช้สมมติฐานที่เรียกว่า การตัดสินใจจากพื้นฐานความจริง (fact based management) รวมทั้งมีการใช้เครื่องมือทางสถิติง่าย ๆ มาช่วยในการจัดข้อมูลด้วย เช่น histogram, proto chart, correlation เป็นต้น

4.2 การทดลองแนวทางใหม่ ๆ (experimentation with new approaches) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ ๆ อย่างมีระบบ โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการทดลองนี้จะทำคู่ขนานไปกับการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การทดลองอาจจะเป็นลักษณะของการทำการทดลองย่อย ๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์การที่นำการทดลองมาใช้ได้อย่างประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) การทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 2) มีการนำระบบการให้ผลตอบแทนที่เน้นในเรื่องการเสี่ยงที่จะทดลองสิ่งใหม่ 3) ผู้จัดการและพนักงานจะต้องถูกฝึกทักษะในเรื่องเกี่ยวกับการทำการทดลองและการประเมินการทดลอง ซึ่งการทดลองอาจจะเป็นในลักษณะของโครงการสาธิต ซึ่งจะใหญ่และ

---

[36]David A. Garvin, **General Management: Processes and Action** (London: McGraw-Hill, Inc., 2002), 403–416.

ซับซ้อนกว่าการทำทดลองย่อยดังที่ได้กล่าวมา 4) เป็นโครงการริเริ่มที่รวบรวมหลักการและแนวคิดที่องค์การสามารถจะพัฒนาต่อไปข้างหน้า 5) เป็นโครงการที่บอกโดยนัยถึงแนวทางนโยบายและการตัดสินใจของโครงการต่อ ๆ ไป และ 6) เป็นโครงการที่มักจะถูกพัฒนามาจากทีมงานจากหลาย ๆ หน่วยงาน

4.3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต (learning from their own experience and past history) โดยองค์การจะต้องพิจารณาเหตุผลผิดพลาดและสิ่งที่ประสบความสำเร็จในอดีต และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ทุกคนเข้าถึงได้

4.4 การเรียนรู้จากประสบการณ์และการปฏิบัติที่เป็นเลิศของผู้อื่น (learning from the experiences and best practices of others) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์การอื่น ๆ โดยองค์การจะต้องหามุมมองใหม่จากภายนอก โดยการเปิดกว้างยอมรับฟังทั้งข้อตำหนิติชมองค์การ เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับมาผ่านการวิเคราะห์ ปรับปรุง และประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้

4.5 การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (transferring knowledge quickly and efficiently) จะต้องมีการกระจายความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ โดยกลไกต่างๆ ที่ช่วยในการกระจายความรู้ เช่น การเขียน การพูด รายงานต่าง ๆ ที่สมาชิกในองค์การสามารถหาอ่านได้ การเยี่ยมชมหน่วยงานต่าง ๆ การฝึกอบรม และการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและการเพิ่มการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จในองค์การ มีปัจจัยสำคัญอยู่ 2 ประการคือ

4.5.1 การขับเคลื่อนสภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ การให้เวลามากขึ้น จะช่วยให้เกิดการเพิ่มพูนผลผลิต สิ่งที่จำเป็นคือการอบรมในเรื่องการระดมสมอง (brainstorming) การแก้ไขปัญหา การประเมินการทดลองและการเรียนรู้ในทักษะหลักต่างๆ

4.5.2 การกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างขอบข่ายต่าง ๆ ข้ามสายงานในองค์การ เพื่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายของข้อมูลข่าวสารผ่านการประชุม การทำโครงการเป็นทีม สิ่งสำคัญคือการประเมินได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้มีผลต่อการทำงานขององค์การอย่างไร แนวทางหนึ่งที่จะชี้ผลการทำงานที่ชัดเจนและง่ายก็คือการใช้เส้นโค้งการเรียนรู้และตารางหน้าที่ความก้าวหน้าของโรงงาน และหากต้องการวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในมุมมองทางปัญญา อันได้แก่ การสร้างแนวความคิดใหม่ การขยายองค์ความรู้และการเริ่มที่จะคิดอย่างแตกต่าง หรือมุมมองด้านพฤติกรรม และผลการทำงานใช้แบบสำรวจ แบบสอบถามและการสัมภาษณ์จะสามารถช่วยในการ

ตรวจสอบด้านปัญญาและด้านพฤติกรรมได้ดี[37]

5. แนวคิดและแนวทางการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ (Marquardt)

มาร์ควอดท์ (Marquardt) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งมหาวิทยาลัย George Washington ประเทศสหรัฐอเมริกาได้เสนอประสบการณ์จากการศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ ในช่วงเวลา 15 ปีที่ผ่านมาว่า การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ หากไม่สามารถเข้าใจและบูรณาการระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบนี้ได้

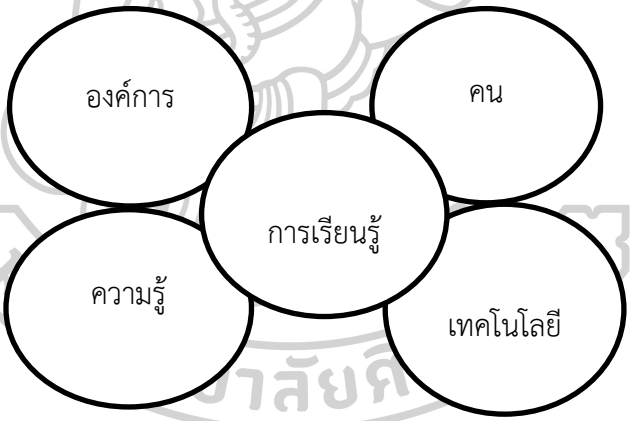
1. การเรียนรู้ (learning) - พลวัตของการเรียนรู้ (learning dynamics)

2. องค์การ (organization) – การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation)

3. สมาชิกขององค์การ (people) - การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ (people empowerment)

4. องค์ความรู้ (knowledge) - การจัดการความรู้ (knowledge management)

5. เทคโนโลยี (technology) – การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application)



แผนภูมิที่ 4 ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ
ที่มา : ไมเคิล เจ. มาร์ควอดท์, **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**, trans. กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์ (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2557), 56.

[37]Ibid., 405–413.

การสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเข้าใจว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเสมือนระบบใหญ่คล้ายกับตัวขององค์การทั่วไป เช่นในธุรกิจก็คือบริษัท ภาครัฐก็คือกระทรวง ซึ่งระบบใหญ่หรือองค์การนั้นย่อมมีระบบย่อยๆ (subsystems) ที่เป็นส่วนประกอบ เช่นในกรณีบริษัทก็เป็นฝ่ายงานต่างๆ ถ้าในกระทรวงก็เป็นหน่วยงานระดับกรมที่เป็นปัจจัยประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้ระบบใหญ่ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิผล[38]

ทั้งนี้ องค์ประกอบทั้ง 5 ประการมีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน โดยองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ มาร์ควอดท์ (Marquardt) มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ พลวัตของการเรียนรู้ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้ว จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่นอีก 4 ด้าน หากว่าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงานและองค์การแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์การนั้น ก้าวไปสู่ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ทั้งนี้องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบ สามารถอธิบายได้ดังนี้

5.1 พลวัตของการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

การส่งเสริมให้เกิดพลวัตของการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด โดยพลวัตของการเรียนรู้นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ได้แก่

5.1.1 ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning) แบ่งเป็น 3 ระดับที่แตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์กันคือ 1) การเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning) คือ การเปลี่ยนแปลงทางด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาเรียนรู้โดยอาศัยเทคโนโลยี 2) การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีมงาน (Group or Team Learning) คือ การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั้นเอง และ 3) การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์การ[39] ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นองค์การประเภทใดหรือระดับใด หากต้องการอยู่รอดในสังคมยุคนี้ ต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะใช้

---

[38]Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 24.

[39]Ibid., 37-43.

ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งลูกค้าของตนเองร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

5.1.2 รูปแบบการเรียนรู้ (Types of Learning) แบ่งได้เป็น 4 วิธีการเรียนรู้ ได้แก่

1) การเรียนรู้จากการปรับตัว เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์การเรียนจากประสบการณ์และปฏิกิริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ดังนี้ คือ องค์การมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย ผลลัพธ์ต่างๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอก ผลของความเปลี่ยนแปลงจะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

2) การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต เป็นวิธีการของวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและการวิเคราะห์ การเรียนรู้แบบนี้เพื่อหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบ โดยการจำแนกโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์การจะประสบความสำเร็จ

3) การเรียนรู้จากที่ได้เรียน เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรในองค์การได้เรียนจากการสะท้อนองค์การสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์การเพื่อการเรียนรู้ ค้นพบว่าอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้ สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้ การเรียนรู้เชิงรุกเป็นการเรียนรู้เชิงองค์การประเภทที่มุ่งสร้างและสร้างสรรค์ โดยการเสริมความรู้ให้บุคลากรมีการมองไปในอนาคตที่มีการปฏิบัติเชิงรุก สะท้อนความคิด และสร้างสรรค์การเรียนรู้ตนเอง

4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ มาร์ควอดท์ (Marquardt) ให้ความสำคัญว่า การปฏิบัตินั้นเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก เป็นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับปัญหาที่แท้จริง มุ่งสู่การเรียนรู้และการดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจัง การเรียนรู้โดยการปฏิบัตินั้นสร้างขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม กลุ่มใช้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่ยากหรือปัญหาในองค์การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำผลลัพธ์ไปสู่องค์การสำหรับทบทวนและเรียนรู้ประโยชน์ของการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ คือ การพัฒนาทักษะและความรู้ตลอดจนกระบวนการที่สะท้อนเป็นการปฏิบัติเมื่อเกิดการแก้ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้นเมื่อมีผู้เข้าร่วมแก้ปัญหาองค์การจากมุมมองใหม่ ๆ[40]

5.1.3 ทักษะการเรียนรู้ (Skills of Organizational Learning) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบแต่ละด้านของทักษะการเรียนรู้ มีสาระรายละเอียดดังนี้

1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การจะ

---

[40]Ibid., 44-49.

สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ บุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่เป็นนายตนเอง (Human mastery) มีความกระตือรือร้นสูง การเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะที่ต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้ที่ขยายขีดความสามารถในระดับบุคคล และการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมขององค์การให้เกิดขึ้นในอันที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การที่มีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความกระตือรือร้นในใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2) แบบแผนทางความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคลากรในองค์การ ภาวะทางจิต ซึ่งเป็นตัวสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น ๆ ในการตั้งข้อสมมติฐานเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรในองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีวิธีการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางความคิดที่ไม่ผันแปรหรือท้อถอยเมื่อต้องเผชิญกับวิกฤติต่างๆ

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์การ เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมของบุคลากรทั้งองค์การ เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตมีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์การเพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์การที่ต้องการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มีคุณค่าสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นความเข้าใจในกลุ่ม จะทำให้มีขีดความสามารถที่ดีกว่าทักษะของแต่ละบุคคล

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรอบรู้และความสามารถของทีมให้เกิดผลยิ่งไปเสียกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล ระบบการเรียนรู้ของกลุ่มมีผลสะท้อนที่สำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้ต่าง ๆ ร่วมกันโดยการสื่อข้อมูล แลกเปลี่ยนความ

คิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นออกไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้เสนอ สิ่งสำคัญในการเรียนรู้เป็นทีมคือ จำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ดังนั้น ทีมอาจเรียนรู้ว่าจะโยงศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญฉลาดหนึ่งเดียว และจำเป็นต้องคิดสิ่งใหม่และผสานการปฏิบัติและความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้น การเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นและเป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ และให้เห็นเป็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย ความคิดเชิงระบบเป็นการกรองแนวคิดที่ช่วยสร้างความชัดเจนของแบบแผนอย่างเต็มที่ และช่วยให้เรามองว่าจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิผลได้อย่างไร เซงเก้ (Senge) ได้เสนอว่าความคิดเชิงระบบเป็นวินัยสำหรับการมองภาพรวม กรอบสำหรับการมองระหว่างความสัมพันธ์ที่เป็นสายโซ่ในระยะยาวของสาเหตุและผลกระทบ เพื่อการมองภายใต้โครงสร้างมากกว่าเหตุการณ์ เพื่อการมองแบบแผนของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าเป็นการสุ่ม ซึ่ง มาร์ควอดท์ (Marquardt) กล่าวว่าความคิดอย่างเป็นระบบโดยเฉพาะพลวัตต่างๆ ของระบบเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการเอื้อต่อการเรียนรู้เชิงองค์การ พลวัตต่าง ๆ ของระบบตระหนักว่า องค์การเปรียบเสมือนเครือข่ายขนาดใหญ่ของศูนย์ย่อย เป็นการติดต่อประสานภายในการเปลี่ยนแปลงทั้งมีแผนการและไม่มีแผนการ เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์การซึ่งบ่อยครั้งทำให้เกิดผลในทางลบตามมาอย่างมาก โดยสรุป ความคิดอย่างเป็นระบบเป็นความสามารถในการเรียนรู้กระบวนการคิดอย่างเป็นนิสัย โดยมองเหตุการณ์ในองค์การหรือในชีวิต และเห็นรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ซับซ้อนนั้น

6) การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีเวทีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันเรื่องงาน เพื่อช่วยกันค้นคว้าหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงานแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็น รวมทั้งเป็นการส่งเสริมความเสมอภาคในองค์การด้วย สำหรับองค์ประกอบด้านพลวัตการเรียนรู้นี้ มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้ให้ความเห็นว่า องค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกับบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเองตลอดจนมีการแลกเปลี่ยน

ความรู้ความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ[41]

5.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

การปรับเปลี่ยนขององค์การนั้น มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้ให้ความเห็นว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงานมีการทำงานที่จัดองค์การเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่บุคลากรทุกคนในองค์การต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนองค์การ ได้แก่

5.2.1 วิสัยทัศน์ (vision) เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง

สาเหตุที่สำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการที่สมาชิกในองค์การได้นำเสนอความหวังและความฝัน โดยกำหนดความหมายและคุณค่าในสิ่งที่ต้องกระทำบนเป้าหมายที่ไม่ยึดติดกับสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และต้องตั้งเป้าหมายให้สูงเพื่อเป็นเครื่องชี้นำในการรักษากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นด้านการพัฒนา ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบมุ่งสร้างสิ่งใหม่ ๆ (generative learning) โดยคิดและมองลึกลงไป นอกจากนั้นยังชี้นำความคิดและการวางแผนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการให้ผู้เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น ผู้บริหาร บุคลากรทุกระดับ ลูกค้า หุ้นส่วน ผู้ถือหุ้น ได้มาร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเพื่อที่จะได้ทราบว่ามีอะไรบ้างที่องค์การจะต้องจัดเก็บและต้องการถ่ายโอนไป และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันยังเป็นการสนับสนุนให้เกิดการเสี่ยง การทดลอง ในการพยายามหาวิธีใหม่ ๆ ที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมคิดร่วมทำ ซึ่งมาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้สรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่เครื่องจักร แต่เป็นสิ่งมีชีวิตเช่นเดียวกับมนุษย์ องค์การต้องการความรู้สึกร่วมในเอกลักษณ์และจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ควรเป็นการจุดประกายและกระตุ้นให้องค์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีชื่อเสียง การเรียนรู้จึงต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์

5.2.2 วัฒนธรรมองค์การ (culture) เป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีปฏิบัติของคนในองค์การค่านิยม บรรทัดฐานที่องค์การเป็น ล้วนแต่เป็นวัฒนธรรมองค์การทั้งสิ้น วัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่เป็นเรื่องหนึ่งของการไม่เรียนรู้ เช่น ปฏิเสธการเรียนรู้ การเสี่ยง หรือความพยายามต่อวิธีการใหม่ ๆ และการแบ่งปันการเรียนรู้ เป็นต้น ค่านิยมและวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิด

[41] Ibid., 51-54.

องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ บรรยากาศองค์การที่ให้คุณค่าและรางวัลในการเรียนรู้, มีการแบ่งความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง, มีความไว้วางใจและความมีอิสระแห่งตน, ให้ผลตอบแทนสำหรับนวัตกรรมใหม่, การทดลองและความเสี่ยง, การสนับสนุนด้านงบประมาณในการฝึกอบรม และพัฒนางานของบุคลากร, ข้อผูกพันในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างต่อเนื่อง, การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและภาวะที่ยุ่งเหยิง และคุณภาพชีวิตการทำงาน

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ต้องมีการเรียนรู้และการถ่ายทอดสืบต่อกันไป เพื่อให้กระจายไปทั่วทั้งองค์การ เกิดการเรียนรู้ยอมรับและการถ่ายทอดจะค่อย ๆ พัฒนาไปตามลำดับโดยอาศัยการสื่อสารในองค์การทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

องค์การควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การ คือ มีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนความสามารถของบุคลากร กลุ่มหรือทีมและเพิ่มสมรรถนะขององค์การในอัตราที่เร่งนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยบทบาทของผู้นำก็คือ การทำความเข้าใจว่าจะปรับเปลี่ยนและใช้วัฒนธรรมองค์การอย่างไรจึงจะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การ

5.2.3 กลยุทธ์ (strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธีและขั้นตอนที่จะทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งกลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอนและการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดในทุก ๆ ปฏิบัติการขององค์การ

5.2.4 โครงสร้าง (structure) ลักษณะโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความยืดหยุ่น เสรีภาพและโอกาส โครงสร้างขององค์การเป็นความจำเป็นพื้นฐานไปสู่การเรียนรู้หลักที่จะขับเคลื่อนองค์การจะอยู่ที่เสรีภาพ การสนับสนุนและแหล่งทรัพยากรที่สมาชิกจำเป็นต้องได้รับสิ่งเหล่านี้โดยที่ชิ้นงาน ความต้องการและความเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์การ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างซึ่งผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดจะได้รับตอบสนองเพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสมที่สุด สิ่งที่ดีที่สุดที่ส่งเสริมและให้เกิดการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ ก็คือแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การ ซึ่งมีสิ่งที่ต้องคำนึง ได้แก่ การปรับปรุงลำดับขั้นในแนวราบ (flat hierarchy), ลดการแบ่งแยกโดยมองเป็นองค์รวม (holistic), การจัดองค์การและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (project form), การสร้างเครือข่าย (networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ, การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (entrepreneurial) และถอนรากโครงสร้างแบบระบบราชการ (bureaucracies)[42]

---

[42]ไมเคิล เจ. มาร์ควอดท์, **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**, trans. กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์ (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2557), 61-63.

5.3 การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ (People Empowerment)

การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การนี้ มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้ให้ความเห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับการปฏิบัติงานเป็นทีม ต้องมีการเรียนรู้และการแก้ปัญหาร่วมกัน พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อรับทราบแนวคิดและเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการ ในองค์ประกอบการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิกองค์การนั้น มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้แบ่งออกเป็น องค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

5.3.1 บุคลากร (employees) หลักในการพิจารณาการเพิ่มอำนาจให้กับบุคลากร ได้แก่

- ปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้เรียนรู้ บุคลากรที่มีความสามารถและมีวุฒิภาวะ
- ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีกำลังความสามารถและความกระตือรือร้น
- มอบหมายงานโดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบสูง
- บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน

5.3.2 ผู้บริหาร/ผู้นำ (managers/leaders) ผู้บริหารจะถูกเปลี่ยนจากการควบคุมไปสู่การเรียนรู้ การเสริมความรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบทบาทใหม่ของผู้บริหารที่เอื้อให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่ ผู้สอน ผู้สอนแนะ พี่เลี้ยง ผู้ออกแบบ และผู้ประสานงานสนับสนุนและผู้นำด้านโครงการและกระบวนการเรียนรู้ สำหรับบทบาทใหม่ของผู้นำได้แก่ ผู้สอนแนะ (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อผลักดันสมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้ ประเภทของบทบาทจะขึ้นอยู่กับความต้องการความช่วยเหลือ ช่วงเวลาของการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้อง

สำหรับภาระใหม่ของผู้บริหาร ได้แก่ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประสานงานที่หลากหลายทีมที่เน้นชิ้นงาน ส่งเสริมความคิดอย่างเป็นระบบ มีมโนมติและแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการปฏิบัติ

5.3.3 ผู้รับบริการ / ลูกค้า (customers)

ลูกค้านั้นสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่าง ๆ ที่ควรเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด ในกระบวนการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์การ ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้ควรที่จะจัดหาโอกาสที่สามารถเข้าถึงการอบรมและการเรียนรู้ เพื่อศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า รวมทั้งสร้างความภักดีจากการเป็นผู้เรียนรู้และหุ้นส่วนกับลูกค้า ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังจากลูกค้าจากการปรับปรุงคุณภาพ การปรับปรุงนวัตกรรมใหม่และความรวดเร็ว และมีความ

กระตือรือร้นในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำและการให้คำปรึกษากับลูกค้า

5.3.4 คู่ค้า (suppliers and vendors)

ความสำเร็จขององค์การที่มีเครือข่ายทางธุรกิจ ไม่เพียงแต่บุคลากรและลูกค้า แต่รวมถึงคู่ค้า การยอมให้ผู้อื่นในสายโซ่ทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับความผูกพัน และนโยบายต่าง ๆ เช่นเดียวกับการจัดการที่เหมาะสม หรือทักษะทางเทคนิค สามารถสร้างคุณค่าให้กับทุก ๆ คนในระยะยาว

5.3.5 พันธมิตร / หุ้นส่วน (alliances)

ในการแข่งขันระดับโลก มีองค์การที่ปรากฏเพิ่มมากขึ้น การปรากฏเพิ่มขึ้นนั้นได้เพิ่มการประสานการทำงานกันระหว่างองค์การขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยเหลือสนับสนุนกันระหว่างองค์การในรูปแบบพันธมิตร ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์การนี้จะสร้างคุณค่าให้กลายมาเป็นการลงทุนระยะยาว ผลกำไรที่มากขึ้น และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอนาคต

5.3.6 ชุมชน (community)

ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เช่น เป็นการเพิ่มพูนภาพลักษณ์ขององค์การในชุมชน ความสนใจของชุมชนด้านการทำงานหรือการซื้อจากบริษัท เพิ่มประสิทธิภาพของคุณภาพของชีวิตในชุมชน การเตรียมกำลังคนในอนาคต และโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ในชุมชน[43]

5.4 การจัดการความรู้ (knowledge management)

Marquardt ได้สนับสนุนว่า ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่างๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์การล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้ความชำนาญทั้งสิ้น

ความรู้ที่ได้จากการจัดการโดยการใช้ประโยชน์และประยุกต์ใช้ความรู้จากการได้รับความรู้ (acquired) สร้างองค์ความรู้ (created) จัดเก็บความรู้ (storage) และถ่ายโอนความรู้ (transferred) องค์การจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน การกระจายข้อมูลสารสนเทศควรเกิดขึ้นโดยหลายช่องทาง และมีกรอบของเวลาแตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์การควรได้รับการ

---

[43]Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 113-126.

กลั่นกรอง โดยการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (proactive) และเชิงรับ (reactive) ขั้นตอนในระบบย่อยด้านความรู้ถือเป็นหัวใจของการเรียนรู้เชิงองค์การซึ่งเป็นเรื่องที่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้สร้างขึ้นและใช้ความรู้ โดยการแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) นั้น Marquardt กล่าวว่าต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ดังนี้

1) การเก็บรวบรวมความรู้จากภายในองค์การ (internal collection of knowledge)

ได้มาจากการดึงเอาความรู้โดยนัยของสมาชิกในองค์การมาใช้ประโยชน์ เช่น ความชำนาญ ความทรงจำ ความเชื่อ และสมมติฐานต่าง ๆ ของบุคคล ซึ่งล้วนแต่มีค่าต่อองค์การเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ องค์การอาจรวบรวมความรู้ โดยใช้วิธีการแบบรุกและแบบรับก็ได้ กล่าวคือ องค์การอาจปล่อยให้ความรู้ค่อย ๆ แทรกซึมไปทั่วทั้งองค์การเอง หรืออาจทำการตรวจสอบหาข้อมูลจากภายในองค์การในเชิงรุก เพื่อเปลี่ยนให้เป็นความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ได้

2) การรวบรวมความรู้จากภายนอก (external collection knowledge)

ด้วยความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบันนี้ องค์การจึงต้องมองหาความคิดใหม่ ๆ จากภายนอกเพื่อการปรับปรุงพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยองค์การไม่จำเป็นต้องทำตามคนอื่นเสมอไป แต่ต้องพยายามแสวงหา ปรับปรุง และพัฒนาให้ล้ำหน้าด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์การอื่น (benchmarking) การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การจ้างที่ปรึกษา การอ่านหนังสือพิมพ์ วารสาร และแหล่งข้อมูลออนไลน์ การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่นๆ การติดตามแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี และการร่วมมือกับองค์การอื่น ๆ เป็นต้น[44]

การสร้างองค์ความรู้ (knowledge creation) ถือเป็นสิ่งที่สร้างขึ้น (generative) โดยที่การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลัก การสัมผัสรู้และการหยั่งรู้ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์การ ซึ่งหมายถึงทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ ทั้งนี้ รูปแบบในการสร้างองค์ความรู้ ได้แก่ ความรู้ของคนหนึ่งที่ถ่ายทอดให้กับคนในองค์การของตน ความรู้ที่ได้จากการรวบรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ความรู้ที่เป็นความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์การ และความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายในโดยที่สมาชิกองค์การค้นพบแนวทางได้เองโดยปริยาย

การจัดเก็บข้อมูลและสืบค้นความรู้ (knowledge storage and retrieval) องค์การควรมีการจัดเก็บความรู้ ซึ่งความรู้ที่เก็บสะสมไว้ควรจะมีโครงสร้างและมีการเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบที่

---

[44]ไมเคิล เจ. มาร์ควอดท์, **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**, trans. บดินทร์ วิจารณ์ (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2550), 248-50.

สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ โดยมีการจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (transfer and utilization)

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ มีวิถีทางต่าง ๆ เช่น การเขียนสื่อสาร การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์การ การเยี่ยมชมงานต่างๆ การหมุนเวียนงาน การเปลี่ยนงาน และระบบพี่เลี้ยง (mentoring)[45]

5.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application)

เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์การ เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับศตวรรษนี้ เพราะองค์การใดก็ตามที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงจะทำให้สามารถก้าวล้ำหน้าองค์การอื่นได้ ซึ่งองค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

5.5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology)

เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผล และเผยแพร่สารสนเทศ ซึ่งรวมแล้วก็คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมและที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย เช่น เทคโนโลยีไมโครอิเล็กโทรนิกส์ เทคโนโลยีการพิมพ์ เทคโนโลยีการศึกษา เป็นต้น

ทั้งนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศจะครอบคลุมถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบันทึก จัดเก็บ ประมวลผล สืบค้น ส่ง และรับข้อมูล ซึ่งรวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์จัดเก็บข้อมูล บันทึกและสืบค้น เครือข่ายสื่อสาร ข้อมูลอุปกรณ์สื่อสารและโทรคมนาคม เป็นต้น รวมทั้งระบบที่ควบคุมการทำงานของอุปกรณ์เหล่านี้ด้วย

สำหรับองค์ประกอบของการใช้เทคโนโลยีนั้น มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้ให้ความเห็นว่า องค์การจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดีทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ และมี

---

[45]Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 142-169.

การจัดอบรมบุคลากร ให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเสนอว่าเทคโนโลยีเป็นการกระจายของอำนาจ หน้าที่และการควบคุมในการผลิตสินค้า การประสานงานและการบริการจัดการ เพื่อให้สามารถประสบความสำเร็จได้ดีกว่า ง่ายกว่าและเร็วขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดกฎใหม่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และการเรียนรู้

5.5.2 เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (technology - based learning)

ในองค์การแห่งการเรียนรู้ จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์มัลติมีเดีย ระบบวิดีโอที่มีการโต้ตอบและการเรียนรู้ทางไกล อุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อทั้งทางเดียวและสองทาง ระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียน ซึ่งเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ดังกล่าวนั้น จะอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรด้วยปฏิบัติการและควบคุมโดยอัตโนมัติที่ใช้ระบบเอกสารแบบออนไลน์ บุคลากรจะสามารถเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีมากขึ้นกว่าจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบบเดิม ๆ ดังนั้นองค์การใดที่มีการเรียนรู้และสามารถนำเทคโนโลยีไปใช้ควบคู่กับการเรียนรู้นั้น จะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การ ทั้งความสะดวกรวดเร็ว สามารถติดต่อสื่อสาร รวบรวมข้อมูล การนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างทันการ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านการผลิต การบริการ การบริหารและการดำเนินการต่าง ๆ องค์การจึงควรเล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้ และเพิ่มทักษะในการนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การต่อไป

5.5.3 ระบบอิเล็กโทรนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (electronic performance support systems : EPSS)

EPSS เป็นระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กโทรนิกส์ เป็นการใช้เทคโนโลยีในการบริหารความรู้ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ที่ยอดเยี่ยมและมีประสิทธิผลที่สุดอีกวิธีหนึ่ง โดยระบบ EPSS จะใช้ฐานข้อมูล (ข้อความ รูปภาพหรือเสียง) และฐานความรู้ในการรวบรวม จัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลไปยังส่วนต่างๆขององค์การ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้ระยะเวลาสั้น ๆ และใช้บุคลากรน้อย ระบบนี้มีส่วนประกอบหลายอย่าง อันได้แก่ การฝึกอบรบแบบมีปฏิสัมพันธ์ (interactive training) ซอฟต์แวร์เพื่อการประยุกต์ใช้และเพื่อผลิตผล ตลอดจนระบบที่สร้างความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ EPSS สามารถทำงานได้ในหลายลักษณะโดยมันจะรวมเอาทุกสิ่งทุกอย่าง ในระบบคอมพิวเตอร์เข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้พนักงานทำการผลิตและซ่อมแซมส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการผลิตและช่วยฝ่ายบริการลูกค้าในการคาดคะเนปัญหาของลูกค้า อีกทั้งยังช่วยให้พนักงานสามารถถามคำถามเข้าสู่ตัวระบบได้อย่างถูกต้อง

ประโยชน์ของ EPSS ได้แก่ 1) EPSS จะช่วยเพิ่มทักษะทางสังคมและทางปัญญาแก่พนักงาน ด้วยการนำเสนอข้อมูล ความรู้ คำปรึกษา และความช่วยเหลือในเวลาที่จำเป็น 2) ช่วยให้

พนักงานเรียนรู้ได้ 3 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การนำเอาข้อมูลป้อนกลับจากระบบมาปรับปรุงแก้ไข พิจารณาทบทวนเกี่ยวกับงานนั้น ๆ ทั้งก่อนใช้งานและหลังจากเกิดข้อผิดพลาดในขณะใช้งาน 3) การสร้างความรู้ใหม่ พนักงานจะพัฒนาเทคนิค วิธีการและขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ และ 4) การรวบรวมความรู้ EPSS จะช่วยรวบรวมโดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ[46]

โรงเรียนวัดดอนมะนาว

ข้อมูลทั่วไป

โรงเรียนวัดดอนมะนาว ตั้งอยู่หมู่ที่ 4 ตำบลดอนมะนาว อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โทรศัพท์ 035-566409 E-mail : donmanowschool@gmail.com

เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

เนื้อที่ 9 ไร่ 46 ตารางวา

มีเขตพื้นที่บริการ 4 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ 1, 2, 3, 4 ตำบลดอนมะนาว อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

ปัจจุบัน มีจำนวนนักเรียนทั้งหมด 170 คน

ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีจำนวน 11 คน

ผู้อำนวยการโรงเรียนคนปัจจุบันคือ นายสุไพรินทร์ ส้มเทศ

ประวัติโรงเรียนโดยย่อ

โรงเรียนวัดดอนมะนาว จัดตั้งเป็นโรงเรียนเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2481 สมัยขุนอำนวยมงคลราษฎร เป็นนายอำเภอ โรงเรียนวัดดอนมะนาวเป็นโรงเรียนที่ทางอำเภอจัดตั้งขึ้น และใช้งบประมาณของเงินการประถมศึกษา มีนามว่า โรงเรียนประชาบาลตำบลทุ่งคอก 3 (อำนวยพิทยาคาร) ปี พ.ศ. 2491 ได้รับการแต่งตั้งจากทางราชการให้เรียกชื่อโรงเรียนใหม่ว่า โรงเรียนวัดดอนมะนาว นับจนถึงปัจจุบัน ปี พ.ศ. 2542 ต่อเติมห้องเรียนเป็นห้องเรียนต่างระดับ ด้วยเงินบริจาคเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง ปี พ.ศ. 2543 สำนักงานการประถมศึกษาสุพรรณบุรีจัดสรรงบประมาณ จำนวน 1,777,000 บาท สร้างอาคารเรียนแบบ สปช.105/29 จำนวน 4 ห้องเรียน[47]

---

[46]Ibid., 177-199.

[47]โรงเรียนวัดดอนมะนาว, **แผนปฏิบัติการประจำปี ปีการศึกษา 2558** (2558), 1.

สภาพปัจจุบัน

วิสัยทัศน์ (Vision)

โรงเรียนวัดดอนมะนาว มุ่งเน้นให้เป็นสถานศึกษาในชุมชน ที่มีการบริหารจัดการด้านการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีความรู้ คู่คุณธรรม มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา มีทักษะ ด้านเทคโนโลยี สามารถพัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ และดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเป็นสุขตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีความภูมิใจในความเป็นไทย มีส่วนร่วมในภารกิจต่าง ๆ ของโรงเรียน ชุมชน และประเทศ

พันธกิจ (Mission)

จัด ส่งเสริม พัฒนาการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติส่งเสริมพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยใช้การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

เป้าหมาย

1. นักเรียนทุกคนสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้และมีคุณธรรมจริยธรรม

2. นักเรียนสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและมีเอกลักษณ์ของความเป็นไทย

3. โรงเรียนสามารถจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

4. ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

อัตลักษณ์ของสถานศึกษา คือ ตามรอยวิถีโซ่ง

เอกลักษณ์ของสถานศึกษา คือ ประหยัด อดออม[48]

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

โรงเรียนวัดดอนมะนาว ได้กำหนดแนวทางการจัดทำเป็นแผนงานหลัก 5 แผนงาน ดังต่อไปนี้

แผนงานหลักที่ 1 การพัฒนามาตรฐานด้านคุณภาพนักเรียนประกอบด้วยแผนงานย่อย 6 แผนงาน คือ

1.1 ส่งเสริมและพัฒนานักเรียนให้มีสุขภาวะที่ดีและมีสุนทรียภาพ

1.2 ส่งเสริมและพัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์

---

[48]เรื่องเดียวกัน, 2.

1.3 ส่งเสริมและพัฒนานักเรียนให้มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.4 ส่งเสริมและพัฒนานักเรียนให้มีความสามารถคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจ แก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผล

1.5 ส่งเสริมและพัฒนานักเรียนให้มีทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

1.6 ส่งเสริมและพัฒนานักเรียนให้มีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

แผนงานหลักที่ 2 การพัฒนามาตรฐานด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน ประกอบด้วยแผนงานย่อย 3 แผนงาน คือ

2.1 ส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษาให้มีการจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้และจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพนักเรียนอย่างรอบด้าน

2.2 ส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

2.3 ส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษามีการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

แผนงานหลักที่ 3 การพัฒนามาตรฐานด้านระบบพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยแผนงานย่อย 1 แผนงาน คือ

3.1 ส่งเสริมและพัฒนาครู เพิ่มพูนความรู้และทักษะทางด้านวิชาการ

แผนงานหลักที่ 4 การพัฒนามาตรฐานด้านระบบบริหารจัดการ ประกอบด้วยแผนงานย่อย 3 แผนงาน คือ

4.1 ส่งเสริมและพัฒนาครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

4.2 ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

4.3 ส่งเสริมและพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชนปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล[49]

---

[49]เรื่องเดียวกัน, 3-4.

กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทั้งระดับก่อนประถมศึกษาและการศึกษาขั้นพื้นฐานและส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยี เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างความเสมอภาคและเพิ่มโอกาสทางการศึกษาเต็มตามศักยภาพ ให้ทั่วถึงและครอบคลุม

กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชนภาคเอกชน และท้องถิ่น ในการจัดการศึกษา และสร้างความเข้มแข็งให้แก่โรงเรียน

กลยุทธ์ที่ 6 สร้างศักยภาพให้แก่ครู และนักเรียนเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน[50]

ภารกิจ

โรงเรียนวัดดอนมะนาว เป็นหน่วยงานย่อยของส่วนราชการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจหลักสำคัญที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

1.1 การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา

1.2 การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา

1.3 การดำเนินงานตามโครงการพิเศษต่าง ๆ ตามนโยบายของรัฐบาล และตามที่หน่วยงานต้นสังกัดมอบหมาย[51]

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. นายภูสิน เนียมเพราะ ประธานกรรมการ
2. นายพล เนียมเพราะ กรรมการที่เป็นผู้แทนผู้ปกครอง
3. นางนิภา โพธิ์ถนอม กรรมการที่เป็นผู้แทนครู

---

[50] เรื่องเดียวกัน.

[51] เรื่องเดียวกัน, 4-5.

4. นายธนกร ทองเชื้อธนกุล กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรชุมชน

5. นายณรงค์ศักดิ์ กันกล่ำ กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

6. นายชวลิต เจริญกิจสมบูรณ์ กรรมการที่เป็นผู้แทนศิษย์เก่า

7. พระครูสุวรรณปิยโสภณ กรรมการที่เป็นผู้แทนพระภิกษุสงฆ์

8. นางนันทนา อุดมศิลป์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

9. นายสุไพรินทร์ ส้มเทศ กรรมการและเลขานุการ[52]

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เกษม คำน้อย ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาวะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า มีสภาวะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับมากทุกด้าน โดยแบ่งตามรายด้าน คือ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีสภาวะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับมาก เรื่องการเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การทุกคนร่วมกันตัดสินใจสำหรับโครงการต่าง ๆ กระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนา ทดลองปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ ทางการศึกษา สนองความต้องการความรู้ของผู้ร่วมงานภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ในด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง มีสภาวะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับมาก เรื่องกระตุ้นและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ใช้วิธีคิดแก้ปัญหาที่หลากหลายเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้บุคลากรมีการนำเสนอความคิดและระบบการทำงานใหม่ ๆ และรับฟังแนวความคิดใหม่ ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ ในด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์มีสภาวะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับมาก เรื่องการประชุมปรึกษาหารือสมาชิกภายในองค์การอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วม และรับผิดชอบในการทำงาน การปรับปรุงโครงการแผนงานพัฒนาให้บุคลากรทุกคนมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และมีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน ในด้านการเรียนรู้กันเป็นทีมมีสภาวะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับมาก เรื่องการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีการทบทวน การออกแบบการทำงาน การปฏิบัติงาน และขั้นตอนการทำงานร่วมกัน เรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน

[52]เรื่องเดียวกัน, 148.

ร่วมกัน มีสิทธิในการตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ และเรื่องบุคลากรเข้าใจทิศทางของงานในสถานศึกษา[53]

สุภาภรณ์ มโนรส ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า คณะมนุษยศาสตร์ มีคุณลักษณะที่มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ พลวัตในการเรียนรู้ การปฏิรูปองค์การ การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยใน 5 คุณลักษณะดังกล่าว ผู้บริหารได้ส่งเสริมให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ผ่านทางการประชุม จัดให้บุคลากรได้เสนอผลงานทางวิชาการ ให้อำนาจตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถ จัดให้มีระบบการจัดเก็บข้อมูลความรู้อย่างเหมาะสมภายในหน่วยงานที่สามารถนำมาใช้ได้ทันตามความต้องการ และส่งเสริมให้มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อสนับสนุนระบบการทำงาน ส่วนบุคลากรได้ติดตามข่าวสารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงตนเอง เข้าร่วมการประชุมสัมมนาภายนอกหน่วยงาน ติดตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงภายนอกและนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน[54]

คมสัน ณ รังสี ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาหลัก ได้แก่ 1) ด้านการเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ ครูมีภาระงานความรับผิดชอบมากเกินไป ขาดแหล่งเรียนรู้สำหรับครูโดยเฉพาะ 2) ด้านการมีรูปแบบจำลองทางความคิด ครูบางคนยังยึดกรอบความคิดความเชื่อเดิม ๆ ไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การนำเสนอความคิดเห็นหรืออภิปรายไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังและความแตกต่างระหว่างวัยทำให้เกิดการปิดกั้นทางความคิด 4) ด้านการเรียนร่วมกันเป็นทีม การที่มีภาระงานมากเกินไปทำให้การเรียนรู้ร่วมกันน้อยลง และ 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรบางส่วนยังไม่เกิดการคิดหรือมองภาพรวมขององค์กร ยังยึดติดเฉพาะกับงานที่ทำหรือได้รับมอบหมาย แนวทางการพัฒนาคือ ลดภาระงานพิเศษให้น้อยลง จัดหาแหล่ง

---

[53]เกษม คำน้อย, “สภาวะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1” (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550), 114-17.

[54]สุภาภรณ์ มโนรส, “สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550), ง.

เรียนรู้ สื่อ อุปกรณ์ อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้มากขึ้น ส่งเสริมการทำงานข้ามสายงาน ส่งเสริมกิจกรรมร่วมคิดร่วมทำเพื่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร[55]

ณหทัย วันทา ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนตามขนาดของโรงเรียน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกันโดยใช้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาครั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่า โมเดลเชิงสาเหตุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประกอบด้วย ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ได้แก่ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและปัจจัยด้านทรัพยากรสารสนเทศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลทางอ้อม ผ่านปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนรวมสูงสุด ผู้วิจัยยังเสนอแนะอีกว่า การเรียนรู้ของบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน กล่าวคือ ควรจัดให้มีการส่งเสริมความใฝ่รู้ใฝ่เรียน พร้อมทั้งจัดบรรยากาศภายในโรงเรียนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน และให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการทำงานและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้เกิดสัมฤทธิผล[56]

อิสรีย์ พงศ์กมลานนท์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี โดยภาพรวม มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยด้านที่มีระดับการดำเนินงานมากไปน้อย คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านความคิดเชิงระบบ ตามลำดับ และผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า เมื่อจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล และประสบการณ์การทำงาน โดยรวมมีระดับการดำเนินงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

---

[55]คมสัน ณ รังสี, “ปัญหาและแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด” (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550), ง.

[56]ณหทัย วันทา, “การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนตามขนาดของโรงเรียน” (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), ง.

.01 เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และขนาดสถานศึกษา โดยรวมมีระดับการดำเนินงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05[57]

เนติ โพธิวัฒน์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ และมีศักยภาพอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ตามลำดับ และ 2) พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี ที่มีเพศ สถานภาพสมรส อายุ ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05[58]

อังค์วรา เจียมสุคนธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา คือ 1) ควรมีการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึงด้วยความเป็นธรรม และโปร่งใส 2) ควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมหรือเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) ควรพัฒนาแนวทางด้านการเรียนรู้โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ 4) ควรพัฒนาแนวทางและกำหนดรูปแบบการให้รางวัลที่ชัดเจน และ 5) ควรมีการพัฒนาแนวทางการสร้างนโยบาย และกำหนดทิศทางในการดำเนินการ[59]

---

[57]อิสรีย์ พงศ์กมลานนท์, “ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี” (มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2551), ง.

[58]เนติ โพธิวัฒน์, “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 (ภาคเหนือ)จังหวัดลพบุรี” (มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2552), ง.

[59]อังค์วรา เจียมสุคนธ์, “การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา” (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), ง.

เกศสุดา ใจคำ ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า มีสภาพเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ปัญหาเกี่ยวกับการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า บุคลากรขาดแรงกระตุ้น แรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งขวัญและกำลังใจ, องค์การยึดติดวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม และกลัวการเปลี่ยนแปลง ทำให้ยากต่อการปรับเข้ากับสิ่งใหม่ ๆ, บุคลากรในองค์การมีอัตราการเข้าและออกงานสูง ทำให้บุคลากรขาดการสานต่อวิสัยทัศน์ และไม่ค่อยรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ, มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ความไม่ลงรอยกันของทีมบุคลากร และบุคลากรขาดความเข้าใจในด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ข้อเสนอแนะในการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้พบว่า องค์การควรมีสิ่งกระตุ้นแรงจูงใจในการพัฒนาปฏิบัติงาน, ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน รวมถึงเสนอวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์การในด้านต่าง ๆ, ควรมีการจัดปฐมนิเทศและชี้แจงให้บุคลากรได้เข้าใจและเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์, ควรมีการจัดกิจกรรมและร่วมกันทำกิจกรรมให้มากขึ้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์การและลดปัญหาความขัดแย้งกัน และควรสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรในองค์การให้เกิดความคิดความเข้าใจเชิงระบบ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ[60]

พอหทัย ภิรมย์ศรี ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรก คือ ด้านสร้างบรรยากาศ รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ด้านการจูงใจในการทำงาน ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน[61]

---

[60]เกศสุดา ใจคำ, “สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่” (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2554), ง.

[61]พอหทัย ภิรมย์ศรี, “แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร” (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554), 119.

อับดุลลาเต๊ะ สาและ ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา ผลการวิจัยพบว่า สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงานต่างกันโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะ พบว่า มหาวิทยาลัยควรเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมสม่ำเสมอตามความต้องการของตนเอง บุคลากรควรมีการปฏิบัติหน้าที่ตามแผนงานที่ร่วมกันคิดอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการคิดสามารถลำดับความสำคัญได้ ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้มีกิจกรรมแสดงออกทางความคิด การอภิปรายของบุคลากรและเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้น เปิดโอกาสให้ความรู้กับบุคลากรในเรื่องของการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ ควรสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมให้บุคลากรทุกคนรู้สึกเป็นกันเอง ควรมีการจัดวางแผนที่เป็นระบบ โดยมีการวางแผนงานล่วงหน้า และมีการพัฒนาด้านความคิดเป็นอย่างดี สามารถนำแนวคิดสู่การปฏิบัติได้[62]

ช่อผกา ชัยชาญ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยตามลำดับมากไปหาน้อยคือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การจัดการองค์ความรู้ และการเอื้ออำนาจ ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและตำแหน่งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ[63]

พะโยม ชิณวงศ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ และรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความ

---

[62]อับดุลลาเต๊ะ สาและ, “สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา” (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2554), ง.

[63]ช่อผกา ชัยชาญ, “การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18” (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555), ง.

พิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย เป็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งห้าองค์ประกอบโดย ความรอบรู้แห่งตนมีอิทธิพลโดยตรงต่อการคิดเชิงระบบ ในขณะที่ความรอบรู้แห่งตนมีอิทธิพลโดย อ้อมผ่านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และความรอบรู้แห่งตนมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการคิดเชิงระบบผ่านรูปแบบ ความคิดและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม[64]

เมฐยา แย้มโชติ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงาน ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในภาพรวมมีระดับการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย คือ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ด้าน การเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การเป็นลำดับสุดท้าย การเปรียบเทียบ ความแตกต่างของระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด พบว่า อายุ ระดับ การศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ในส่วนของเพศไม่แตกต่างกัน[65]

ณัฐธพงษ์ชัย วัชรพงศ์ธร ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ส่งผล ต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการใช้เทคโนโลยี ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้าน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คุณภาพชีวิตการทำงานของครูมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน การใช้หลัก ประชาธิปไตยในการทำงาน ความสมดุลของชีวิตในการทำงาน และการบูรณาการทางสังคมและ ทำงานร่วมกัน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมากอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการ ทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านที่มีอำนาจพยากรณ์

---

[64]พะโยม ชิณวงศ์, “รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความ พิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย” (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), ง.

[65]เมฐยา แย้มโชติ, “การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร และสหกรณ์” (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

คือ ด้านการใช้เทคโนโลยี ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 77.00 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05[66]

มานัสวิณีย์ เวียงปฏิ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทัพราชวิทยา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทัพราชวิทยา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทัพราชวิทยา จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการเอื้ออำนาจ และด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านพลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ และการจัดการองค์ความรู้ที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ[67]

ธณกร นพสุวรรณ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 พบว่า ครูที่มีอายุ และประสบการณ์ในการสอนที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน สำหรับครูที่มีวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน ในภาพรวม มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการเรียนรู้เป็นทีม มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับครูที่ทำงานใน

---

[66]ณัฐธพงษ์ชัย วัชรพงศ์ธร, “องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1” (มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, 2556), ง.

[67]มานัสวิณีย์ เวียงปฏิ, “การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทัพราชวิทยา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7” (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), ง.

สถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน ในภาพรวมมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบจำลองความคิด และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลจากการประมวลข้อเสนอแนะพบว่า สถานศึกษาต้องเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกสถานศึกษา การให้ความเสมอภาคและบทบาทในการทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่[68]

งานวิจัยต่างประเทศ

ชิโนสกี และ คาริลโล (Chinowsky and Carrillo) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการองค์ความรู้สู่การเชื่อมโยงกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งอธิบายถึงการปรับเปลี่ยนองค์การจากการเน้นไปที่การจัดการองค์ความรู้ ไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ซึ่งได้มีการทำกรณีศึกษาเพื่อนำเสนอแนวทางที่ยังล้มเหลวที่ได้ถูกเลือกสรรโดยองค์การต่าง ๆ ในระหว่างที่มีการปรับใช้การจัดการองค์ความรู้ให้มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทที่เป็นธุรกิจโดยทำกรณีศึกษารายบุคคลในบริษัทต่าง ๆ ทั้งหมด 4 บริษัท ที่มีการอ้างอิงเอกสารที่เป็นแนวทางการจัดการองค์ความรู้รวมทั้งมีความประสงค์ที่จะมีวัฒนธรรมแห่งองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อวิเคราะห์เชื่อมโยงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยที่บริษัท A เป็นบริษัทที่รับปรึกษาระหว่างประเทศ ด้านการสาธารณูปโภคและการคมนาคม มุ่งประเด็นไปที่เรื่องการจัดการองค์ความรู้ผ่านกิจกรรมที่ทำร่วมกัน ส่วนบริษัท B เป็นบริษัทระหว่างประเทศด้านสิ่งก่อสร้าง ที่เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกและการจัดสรรที่ดิน มุ่งประเด็นไปที่เรื่องการจัดการองค์ความรู้ในระดับระหว่างประเทศ บริษัท C เป็นบริษัทที่รับปรึกษาระหว่างประเทศที่เป็นโครงการและการจัดการเกี่ยวกับสาธารณูปโภค มุ่งประเด็นไปที่เรื่องการจัดการการเรียนรู้ของเจ้าของกิจการทางหลวง และบริษัท D เป็นบริษัทวิศวกรรมระหว่างประเทศที่เป็นที่รับเหมาก่อสร้างระดับโลก มุ่งประเด็นไปที่เรื่องการจัดคณะทำงานเพื่อให้เกิดการจัดการองค์ความรู้ ผลการวิจัยพบว่า บริษัท A เป็นบริษัทที่มีความชัดเจนที่สุด ในด้านการสนับสนุนด้านการจัดการเชิงรุก เช่น มีการทำนโยบายการแบ่งปันความรู้ มีการให้รางวัลแก่พนักงานที่เข้าร่วม และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดเพื่อการเรียนรู้ ส่วนบริษัท C มีการสนับสนุนด้านการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งได้มาจากลูกค้าแต่ละคนและจากโครงการต่าง ๆ แต่ในทางตรงกันข้าม บริษัท B และ D พบว่า การสนับสนุนจากฝ่ายผู้บริหารในการ

---

[68] ธณกร นพสุวรรณ, “ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2” (มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2558), ง.

สร้างองค์ความรู้มีน้อยลง และยังพบปัญหาความไม่เสถียรภาพของระบบการจัดการ ทำให้ความพยายามของแต่ละคนมีน้อยลงไปด้วย การศึกษาครั้งนี้ยังพบอุปสรรคบางประการ ได้แก่ ขาดค่านิยมด้านการเรียนรู้ แต่กลับเน้นด้านผลกำไรทางธุรกิจ การทำโครงการต้องใช้ระยะเวลานาน และคณะทำงานด้านวิศวกรรม ยังยึดติดกับแนวคิดเดิม ๆ และไม่กล้าเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ[69]

ซอง (Song) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่บูรณาการการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การประกอบด้วย มิติที่กระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ความรู้ที่เป็นพลวัต (The integrative determinants of organizational performance improvement: The impacts of dimensions of learning organization and dynamic knowledge creation) พบว่า วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้มีผลกระทบต่อกระบวนการสร้างความรู้ในองค์การและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน อีกทั้งการสร้างองค์ความรู้มีอิทธิพลต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน จะเห็นได้ว่าตัวแปรอิสระมีอิทธิพลต่อการสร้างองค์ความรู้ในองค์การมากกว่าการปฏิบัติงานด้านระบบการเงิน และเมื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความรู้พบว่า ทั้งสองรูปแบบในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ ปัจจัยสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และการกระตุ้นองค์ความรู้ที่เป็นพลวัตให้มีการปฏิบัติงานที่ง่ายแก่การเข้าถึงองค์ความรู้ มีระบบที่ตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และมีการตรวจสอบสมรรถนะของการทำงาน และความเชี่ยวชาญซึ่งควรนำมาพิจารณาเพิ่มเติม[70]

รัช (Rush) ได้ศึกษาเรื่อง หลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลกระทบต่อมลรัฐของรัฐบาลทางตะวันตกกลางตามการรับรู้ของพนักงาน (Learning organization principles: the impact on a Midwest state government as perceived by its employees) พบว่า พนักงานของรัฐบาลมลรัฐตะวันตกกลางนั้นมีคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันสูงระหว่างการเรียนรู้ และการปฏิบัติการ ซึ่งเป็นผลทำให้คะแนนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีผลต่อการปฏิบัติงานที่ได้คะแนนสูงตามไปด้วย พร้อมนี้งานวิจัยยังได้เสนออีกว่า ผู้อำนวยการมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้ การสร้างสรรค์การเรียนรู้ การมอบอำนาจหน้าที่ ซึ่งทำให้การ

---

[69]P. Chinowsky and P. Carrillo, "Knowledge Management to Learning Organization Connection," **The Journal of Management in Engineering** 23, no. 3 (July 2007): 1-27.

[70]Ji Hoon Song, “The Integrative Determinants of Organizational Performance Improvement: The Impacts of Dimensions of Learning Organization and Dynamic Knowledge Creation” (The Pennsylvania State University 2008), Abstract.

ปฏิบัติงานในองค์การดีขึ้น พร้อมกันนี้ผู้ช่วยผู้อำนวยการยังสามารถเป็นเครื่องมือในการช่วยเหลือส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิด และการสนับสนุนวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งงานวิจัยนี้ยังส่งผลต่อผลลัพธ์ในด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีอิทธิพลต่ออายุของการรับรู้ตามความสามารถในการเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานภายในองค์การได้อีกด้วย[71]

มุสตาฟา เออร์เด็ม, อับดุรรามัน อิลกัน และฮาลิล อิบราฮิม (Mustafa Erdem, Abdurrahman Ilgan, and Halil Ibrahim Ucar) ได้ร่วมทำการวิจัยเรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับความพึงพอใจในงานของครูประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้กับความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของครูประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ประชากรกลุ่มเป้าหมายคือ ครูประถมศึกษาจำนวน 2,387 คนที่ทำงานในใจกลางเมืองของจังหวัดแวน (Van) ทางภาคตะวันออกของประเทศตุรกี ในช่วงปีการศึกษา 2011-2012 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ ครูจำนวน 450 คน ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับดี ผลการเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับความพึงพอใจในงานพบว่า เพศและกลุ่มสาระที่ครูสอนไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ 2 ด้านคือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้ของทีม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ 3 มิติที่เหลือคือ ความเชี่ยวชาญของบุคคล แบบแผนทางความคิด และการคิดอย่างมีระบบ ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ มิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้ของทีม คิดเป็น 36.3% ของตัวแปรทั้งหมดของความพึงพอในใจในงานของครู งานวิจัยนี้ให้ข้อเสนอแนะว่า การที่จะเพิ่มระดับความพึงพอใจในงานของครูในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานของครู การรับรู้ของครูต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็ควรจะเพิ่มขึ้นเช่นกัน[72]

คลาวเดีย เลนูทา รุสและคณะ (Claudia Lenuta Rus et al.) ได้ศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้กับความรับผิดชอบทางสังคมในสถาบันการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยของประเทศโรมาเนีย การวิจัยครั้งนี้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับความรับผิดชอบทาง

---

[71]Rosalee Billingslea Rush, “Learning Organization Principles: The Impact on a Midwest State Government as Perceived by Its Employees,” (2011), Abstract.

[72]Mustafa Erdem, Abdurrahman Ilgan, and Halil Ibrahim Ucar, "Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers," **International Online Journal of Educational Sciences** 6, no. 1 (2014): 8-20.

สังคมของมหาวิทยาลัย การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม ได้แก่ นักศึกษา คณะทำงานที่มีบทบาทด้านผู้บริหาร ควบคุม สั่งการและประเมินผล และคณะทำงานที่มีบทบาทด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน โดยมีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 536 คน จากมหาวิทยาลัยทั้ง 2 แห่ง ของโรมาเนีย เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 21 ข้อ (ตามแนวคิดของวัตคินและมาร์คซิค) และการวัดระดับด้านความรับผิดชอบทางสังคมของมหาวิทยาลัย พัฒนาเครื่องมือโดยผู้วิจัยเอง ผลการศึกษาพบว่า มิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันแสดงให้เห็นถึงระดับของการเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบทางสังคมของมหาวิทยาลัยที่หลากหลายไปด้วย ซึ่งความสัมพันธ์นี้จะผันแปรไปตามการเป็นสมาชิกขององค์การอย่างเป็นทางการ[73]

พารัสเควี เดกัวลัวและพานาจิโอทิส ไตรเวลลัส (Paraskevi Dekoulou and Panagiotis Trivellas) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมสื่อและโฆษณาของประเทศกรีซ: แนวทางการเผชิญหน้ากับวิกฤตและได้รับผลประโยชน์เชิงแข่งขันที่ยั่งยืน วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้และความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ ผู้บริหารระดับสูงจากบริษัทสื่อและโฆษณาของประเทศกรีซ จำนวน 330 คน ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานที่มุ่งการเรียนรู้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพสมรรถนะของบริษัทมากขึ้นในด้านการปรับปรุงโดยผ่านกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรม, ทำให้กระบวนการองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น, ช่วยกระชับความสัมพันธ์กับลูกค้าให้แน่นขึ้น และท้ายที่สุดยังช่วยยกระดับการดำเนินงานทางด้านการเงินอีกด้วย[74]

---

[73]Claudia Lenuta Rus and et al, Learning Organization and Social Responsibility in Romanian Higher Education Institutions, vol. 14, **The Fourth International Conference on Adult Education, Romania 2014, Procedia Social and Behavioral Sciences** (August 2014), 146-53.

[74]Paraskevi Dekoulou and Panagiotis Trivellas, Learning Organization in Greek Advertising and Media Industry: A Way to Face Crisis and Gain Sustainable Competitive Advantage, vol. 25, **The 2nd International Conference on Strategic Innovative Marketing, Procedia Social and Behavioral Sciences** (August 2014), 338-47.

สรุป

ปัจจุบันองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญและเป็นแนวทางหนึ่งของการบริหารที่นำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานในองค์การ เพื่อให้มีความยั่งยืน เข้มแข็งและสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การทุกคนควรมีความตื่นตัวในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือบุคลากรต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีของ มาร์ควอดท์ (Marquardt) ที่ได้เสนอประสบการณ์จากการศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ต้องมีความเข้าใจและสามารถบูรณาการระบบย่อย 5 ระบบที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ 1) พลวัตของการเรียนรู้ (learning dynamics) 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) 3) การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ (people empowerment) 4) การจัดการความรู้ (knowledge) และ 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application) จากการที่ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ถือว่ามีประโยชน์และมีคุณค่าอย่างยิ่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางและวิธีในการดำเนินงานให้มีคุณภาพต่อไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว และ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้บุคลากรของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt) วิธีการดำเนินงานวิจัย ประกอบด้วย ขั้นตอนดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินการเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย โดยการศึกษาเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ วารสาร บทความ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำโครงร่างงานวิจัย โดยขอความเห็นชอบในการจัดทำโครงร่างงานวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร และนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสนอขออนุมัติหัวข้อสารนิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย โดยใช้เครื่องมือของ เมฐยา แย้มโชติ[75] ในการเก็บข้อมูลจากประชากรที่กำหนดไว้ นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย โดยการจัดทำร่างรายงานการวิจัยเสนอและเขียน

[75]เมฐยา แย้มโชติ, “การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์” (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), 68–75.

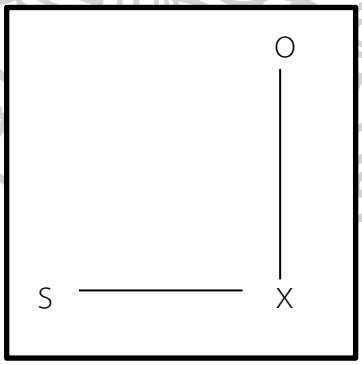
รายงานผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมงานสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการควบคุมงานสารนิพนธ์เสนอแนะ เสนอขอสอบการค้นคว้าอิสระของงานสารนิพนธ์ ปรับปรุงแก้ไข จัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติสำเร็จการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

แผนแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้แผนแบบงานวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ S หมายถึง ประชากรที่ใช้ศึกษา

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของโรงเรียนวัดดอนมะนาว จำนวน 17 คน (ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย) โดยจำแนกตามตำแหน่ง คือ 1) ผู้บริหาร จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานงบประมาณ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล และหัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป 2) ครูผู้สอน จำนวน 5 คน และ 3) กรรมการสถานศึกษา (ที่เป็นบุคคลภายนอก) จำนวน 7 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษาซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt) ดังนี้

2.1 พลวัตของการเรียนรู้ หมายถึง การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ โดยระดับการเรียนรู้ มีทั้งระดับบุคคล ทีมงานและองค์การ สำหรับรูปแบบการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้จากที่ได้เรียน และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ทั้งนี้ มีองค์ประกอบของทักษะการเรียนรู้ ได้แก่ บุคคลที่รอบรู้ แบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และการสนทนาแบบมีแบบแผน

2.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ หมายถึง การสร้างองค์การโดยใช้วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ในการพัฒนามีการปรับเปลี่ยนทุกองค์ประกอบย่อย ตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การต้องได้มีส่วนร่วมในการคิดและสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และโครงสร้างสายการบังคับบัญชา รวมทั้งวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้น โดยต้องไม่มีความซ้ำซ้อน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.3 การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ หมายถึง การให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีเครือข่ายและให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ โดยมีผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้แนะนำ และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อรับทราบแนวคิดพร้อมทั้งเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมทั้งทำประโยชน์ให้กับสังคมและชุมชน

2.4 การจัดการความรู้ หมายถึง การแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การมาเก็บรวบรวม และนำมาสร้างเป็นองค์ความรู้ โดยมีการจัดเก็บข้อมูลและสืบค้นความรู้อย่างเป็นระบบ และถ่ายโอนความรู้และนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การ เพื่อให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพทุกขั้นตอน

2.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หมายถึง การที่องค์การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และระบบอิเล็กโทรนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ฉบับ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice)

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว ประกอบด้วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ท (Likert's Five Rating Scale)[76] โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

---

[76]พวงรัตน์ ทวีรัตน์, **วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์** (กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2540), 107-08.

ระดับ 1 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ

1. ใช้แบบสอบถามของ เมฐยา แย้มโชติ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) = 0.905[77] มาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนมะนาว เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ดังนี้

1. ตรวจสอบแบบสอบถามให้สมบูรณ์เพื่อรวบรวมคะแนน

2. ลงรหัสข้อมูล คำนวณค่าสถิติ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

3. เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

---

[77]เมฐยา แย้มโชติ, “การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์” (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), 80.

2. การวิเคราะห์ข้อมูลของตอนที่ 2 เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ฐานนิยม (mode) และพิสัย (range) โดยได้เปรียบเทียบค่าฐานนิยม ดังนี้

ค่าฐานนิยม 5 แสดงว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าฐานนิยม 4 แสดงว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว อยู่ในระดับมาก

ค่าฐานนิยม 3 แสดงว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าฐานนิยม 2 แสดงว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว อยู่ในระดับน้อย

ค่าฐานนิยม 1 แสดงว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว อยู่ในระดับน้อยที่สุด

สรุป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว และ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของโรงเรียนวัดดอนมะนาว จำนวน 17 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ฐานนิยม (mode) และพิสัย (range) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้บุคลากรของโรงเรียนวัดดอนมะนาว ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร (ผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายบริหารงาน 4 ฝ่าย) ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา จำนวน 17 คน ได้รับแบบสอบถามคืนครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม \ ตำแหน่งหน้าที่		ผู้บริหาร (N=5)		ครูผู้สอน (N=5)		กรรมการสถานศึกษา (N=7)		รวม (N=17)	
		f	%	f	%	f	%	f	%
เพศ	ชาย	2	22.22	1	11.11	6	66.67	9	52.94
	หญิง	3	37.50	4	50.00	1	12.50	8	47.06
รวม (N=17)		5	100.00	5	100.00	7	100.00	17	100.00
อายุ	25-30 ปี	-	-	3	100.00	-	-	3	17.65
	31-40 ปี	-	-	1	100.00	-	-	1	5.88
	41-50 ปี	1	12.50	1	12.50	6	75.00	8	47.06
	51 ปีขึ้นไป	4	80.00	-	-	1	20.00	5	29.41
รวม (N=17)		5	100.00	5	100.00	7	100.00	17	100.00
ระดับการศึกษาสูงสุด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-	-	-	3	100.00	3	17.65
	ปริญญาตรี	4	44.45	3	33.33	2	22.22	9	52.94
	สูงกว่าปริญญาตรี	1	20.00	2	40.00	2	40.00	5	29.41
รวม (N=17)		5	100.00	5	100.00	7	100.00	17	100.00
อายุราชการ	น้อยกว่า 1 ปี	-	-	1	100.00	-	-	1	5.88
	1 – 5 ปี	-	-	3	30.00	7	70.00	10	58.83
	6 – 10 ปี	1	100.00	-	-	-	-	1	5.88
	มากกว่า 10 ปี	4	80.00	1	20.00	-	-	5	29.41
รวม (N=17)		5	100.00	5	100.00	7	100.00	17	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวนเพศชายมากที่สุด คือ 9 คน คิดเป็นร้อยละ 52.94 และผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ มีอายุในช่วง 41 – 50 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 47.06 และกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนน้อยที่สุด มีอายุในช่วง 31 – 40 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.88 ทั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 52.94 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 17 คน เมื่อจำแนกเป็นผู้บริหาร (ผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายบริหารงาน 4 ฝ่าย) มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 ครูผู้สอน มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 29.41 และกรรมการสถานศึกษา จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 41.18 และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 1 – 5 ปี มากที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 58.83 และมีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 1 ปี และ 6 – 10 ปี น้อยที่สุด จำนวนอย่างละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5.88

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว

การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 ผู้วิจัยใช้การหาค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) และฐานนิยม (mode) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม

ด้าน	องค์การแห่งการเรียนรู้	ผู้บริหาร (N=5)		ครูผู้สอน (N=5)		กรรมการสถานศึกษา (N=7)		รวม (N=17)	
		Mo	ระดับ	Mo	ระดับ	Mo	ระดับ	Mo	ระดับ
1	พลวัตของการเรียนรู้	4	มาก	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก
2	การปรับเปลี่ยนองค์การ	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
3	การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
4	การจัดการความรู้	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
5	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก	4	มาก
	สรุป	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (mo=4) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน กล่าวคือ ด้านพลวัตของการ

เรียนรู้ (mo=4) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (mo=4) ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ (mo=4) ด้านการจัดการความรู้ (mo=4) และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (mo=4) แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามคิดเห็นสอดคล้องกัน

ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (mo=4) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน กล่าวคือ ด้านพลวัตของการเรียนรู้ (mo=4) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (mo=4) ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ (mo=4) ด้านการจัดการความรู้ (mo=4) และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (mo=4) แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามคิดเห็นสอดคล้องกัน

ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (mo=4) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับตามฐานนิยม (mo) ดังนี้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (mo=5) ด้านพลวัตของการเรียนรู้ (mo=4) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (mo=4) ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ (mo=4) และด้านการจัดการความรู้ (mo=4) แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามคิดเห็นสอดคล้องกัน

กรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (mo=4) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับตามฐานนิยม (mo) ดังนี้ ด้านพลวัตของการเรียนรู้ (mo=5) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (mo=4) ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ (mo=4) ด้านการจัดการความรู้ (mo=4) และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (mo=4) แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามคิดเห็นสอดคล้องกัน

การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ เมื่อจำแนกเป็นรายด้านมีรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตของการเรียนรู้

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับ	ผู้บริหาร (N=5)		ครูผู้สอน (N=5)		กรรมการสถานศึกษา (N=7)		รวม (N=17)	
			f	%	f	%	f	%	f	%
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	5	5	100.00	2	40.00	4	57.14	11	64.71
		4	-	-	3	60.00	3	42.86	6	35.29
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	5	มากที่สุด	4	มาก	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด
		Range	0		1		1		1	

ตารางที่ 3 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตของการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับ	ผู้บริหาร (N=5)		ครูผู้สอน (N=5)		กรรมการสถานศึกษา (N=7)		รวม (N=17)	
			f	%	f	%	f	%	f	%
2	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	5	5	100.00	4	80.00	5	71.43	14	82.35
		4	-	-	1	20.00	2	28.57	3	17.65
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด
		Range	0		1		1		1	
3	หน่วยงานมีการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรได้รู้ถึงวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือเคยได้รับการเรียนรู้จากผู้อื่น	5	2	40.00	1	20.00	1	14.29	4	23.53
		4	3	60.00	4	80.00	6	85.71	13	76.47
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		1		1	
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้ร่วมกัน และช่วยส่งเสริมให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้	5	3	60.00	1	20.00	4	57.14	8	47.06
		4	2	40.00	4	80.00	3	42.86	9	52.94
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	5	มากที่สุด	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก
		Range	1		1		1		1	
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะเกี่ยวกับกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ	5	2	40.00	1	20.00	1	14.29	4	23.53
		4	3	60.00	4	80.00	6	85.71	13	76.47
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		1		1	
6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน	5	5	100.00	3	60.00	7	100.00	15	88.24
		4	-	-	2	40.00	-	-	2	11.76
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด
		Range	0		1		0		1	

ตารางที่ 3 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตของการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับ	ผู้บริหาร (N=5)		ครูผู้สอน (N=5)		กรรมการสถานศึกษา (N=7)		รวม (N=17)	
			f	%	f	%	f	%	f	%
7	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์	5	3	60.00	1	20.00	2	28.57	6	35.30
		4	2	40.00	3	60.00	5	71.43	10	58.82
		3	-	-	1	20.00	-	-	1	5.88
		Mo	5	มากที่สุด	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		2		1		2	
8	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแบ่งปันความรู้ผ่านอินเตอร์เน็ต จดหมาย ข่าว หรือการประชุม	5	1	20.00	2	40.00	4	57.14	7	41.18
		4	4	80.00	2	40.00	2	28.57	8	47.06
		3	-	-	1	20.00	1	14.29	2	11.76
		Mo	4	มาก	5 4	มากที่สุด มาก	5	มากที่สุด	4	มาก
		Range	1		2		2		2	
9	ท่านกระตือรือร้นที่จะศึกษา ค้นคว้าหาความรู้อย่างต่อเนื่อง	5	1	20.00	-	-	5	71.43	6	35.30
		4	4	80.00	5	100.00	2	28.57	11	64.70
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก
		Range	1		0		1		1	
10	ท่านเป็นผู้ฟังที่ดีรวมทั้งสะท้อนความคิดย้อนกลับได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	3	60.00	-	-	2	28.57	5	29.41
		4	2	40.00	5	100.00	4	57.14	11	64.71
		3	-	-	-	-	1	14.29	1	5.88
		Mo	5	มากที่สุด	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		0		2		2	
11	ท่านมีเทคนิคในการทำงานเพื่อให้ตนเองเกิดการเรียนรู้	5	1	20.00	2	40.00	3	42.86	6	35.30
		4	4	80.00	3	60.00	4	57.14	11	64.70
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		1		1	

ตารางที่ 3 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตของการเรียนรู้ (ต่อ)

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับ	ผู้บริหาร (N=5)		ครูผู้สอน (N=5)		กรรมการสถานศึกษา (N=7)		รวม (N=17)	
			f	%	f	%	f	%	f	%
12	ท่านมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และหาวิธีการเพิ่มพูนการเรียนรู้ด้วยตนเอง	5	1	20.00	1	20.00	6	85.71	8	47.06
		4	3	60.00	4	80.00	1	14.29	8	47.06
		3	1	20.00	-	-	-	-	1	5.88
		Mo	4	มาก	4	มาก	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด
									4	มาก
		Range	2		1		1		2	
13	ท่านสามารถคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	5	-	-	1	20.00	5	71.43	6	35.30
		4	3	60.00	3	60.00	2	28.57	8	47.06
		3	2	40.00	1	20.00	-	-	3	17.64
		Mo	4	มาก	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก
		Range	1		2		1		2	
14	ท่านแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	5	1	20.00	2	40.00	3	42.86	6	35.30
		4	3	60.00	3	60.00	4	57.14	10	58.82
		3	1	20.00	-	-	-	-	1	5.88
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	2		1		1		2	
15	ท่านนำการเรียนรู้ที่ได้จากประสบการณ์ จากความล้มเหลวหรือความสำเร็จในอดีตมาเป็นบทเรียน	5	1	20.00	3	60.00	4	57.14	8	47.06
		4	4	80.00	2	40.00	3	42.86	9	52.94
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด	4	มาก
		Range	1		1		1		1	
สรุป		Mo	4	มาก	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก
		Range	1		1		1		1	

จากตารางที่ 3 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตของการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (mo=4, r=1) เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ อยู่ในระดับมาก 11 ข้อ และอยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมากเท่ากัน 1 ข้อ โดยเรียงลำดับตามฐานนิยม (mo) ดังนี้

ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (mo=5, r=1), ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (mo=5, r=1), ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน (mo=5, r=1), หน่วยงานมีการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรได้รู้ถึงวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือเคยได้รับการเรียนรู้จากผู้อื่น (mo=4, r=1), ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้ร่วมกัน และช่วยส่งเสริมให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้ (mo=4, r=1), ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะเกี่ยวกับกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (mo=4, r=1), ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ (mo=4, r=2), ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแบ่งปันความรู้ผ่านอินเตอร์เน็ต จดหมายข่าว หรือการประชุม (mo=4, r=1), ท่านกระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้อย่างต่อเนื่อง (mo=4, r=1), ท่านเป็นผู้ฟังที่ดีรวมทั้งสะท้อนความคิดย้อนกลับได้อย่างมีประสิทธิภาพ (mo=4, r=2), ท่านมีเทคนิคในการทำงานเพื่อให้ตนเองเกิดการเรียนรู้ (mo=4, r=1), ท่านสามารถคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (mo=4, r=2), ท่านแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (mo=4, r=2), ท่านนำการเรียนรู้ที่ได้จากประสบการณ์ จากความล้มเหลวหรือความสำเร็จในอดีตมาเป็นบทเรียน (mo=4, r=1) และท่านมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และหาวิธีการเพิ่มพูนการเรียนรู้ด้วยตนเอง (mo=5 และ 4, r=2)

ด้านผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตของการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (mo=4, r=1) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 9 ข้อ

ด้านครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตของการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (mo=4, r=1) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ อยู่ในระดับมาก 11 ข้อ และอยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมากเท่ากัน 1 ข้อ

ด้านกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตของการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (mo=5, r=1) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 9 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ

เมื่อพิจารณาพิสัย (range) โดยภาพรวม พบว่า มีการกระจายตัวของข้อมูลน้อย (r=1) แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับ	ผู้บริหาร (N=5)		ครูผู้สอน (N=5)		กรรมการสถานศึกษา (N=7)		รวม (N=17)	
			f	%	f	%	f	%	f	%
16	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรวางแผนและปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้	5	-	-	3	60.00	5	71.43	8	47.06
		4	5	100.00	2	40.00	2	28.57	9	52.94
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด	4	มาก
		Range	0		1		1		1	
17	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายในหน่วยงาน	5	3	60.00	4	80.00	4	57.14	11	64.70
		4	2	40.00	1	20.00	3	42.86	6	35.30
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด
		Range	1		1		1		1	
18	ผู้บริหารให้รางวัลแก่บุคลากรที่พัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	5	-	-	2	40.00	1	14.29	3	17.65
		4	5	100.00	3	60.00	6	85.71	14	82.35
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	0		1		1		1	
19	องค์การของท่านมีการสื่อสารและประสานงานให้แต่ละหน่วยงานรับทราบและทำความเข้าใจถึงเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์การร่วมกันทั่วทั้งองค์การ	5	-	-	1	20.00	-	-	1	5.88
		4	5	100.00	4	80.00	6	85.71	15	88.24
		3	-	-	-	-	1	14.29	1	5.88
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	0		1		1		2	
20	องค์การของท่านมีการปรับโครงสร้างการบังคับบัญชา และระบบการบริหารให้มีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน ง่ายต่อการปฏิบัติงาน	5	1	20.00	2	40.00	1	14.29	4	23.53
		4	4	80.00	2	40.00	6	85.71	12	70.59
		3	-	-	1	20.00	-	-	1	5.88
		Mo	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก	4	มาก
					4	มาก				
		Range	1		2		1		2	

ตารางที่ 4 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ต่อ)

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับ	ผู้บริหาร (N=5)		ครูผู้สอน (N=5)		กรรมการสถานศึกษา (N=7)		รวม (N=17)	
			f	%	f	%	f	%	f	%
21	องค์การของท่านมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้	5	2	40.00	1	20.00	2	28.57	5	29.41
		4	3	60.00	2	40.00	5	71.43	10	58.83
		3	-	-	2	40.00	-	-	2	11.76
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
					3	ปานกลาง				
		Range	1		2		1		2	
22	หน่วยงานของท่านจัดให้มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน เช่น การหมุนเวียนงาน ระบบการเรียนรู้	5	1	20.00	1	20.00	2	28.57	4	23.53
		4	4	80.00	3	60.00	5	71.43	12	70.59
		3	-	-	1	20.00	-	-	1	5.88
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		2		1		2	
23	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน	5	3	60.00	2	40.00	2	28.57	7	41.18
		4	2	40.00	2	40.00	4	57.14	8	47.06
		3	-	-	1	20.00	1	14.29	2	11.76
		Mo	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด	4	มาก	4	มาก
					4	มาก				
		Range	1		2		2		2	
24	ท่านมีความพร้อมที่จะปรับความคิด ความเชื่อและค่านิยมส่วนตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม	5	1	20.00	-	-	1	14.29	2	11.76
		4	4	80.00	4	80.00	6	85.71	14	82.36
		3	-	-	1	20.00	-	-	1	5.88
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		1		2	
25	ท่านมีส่วนร่วม และรับผิดชอบในการทำงานการปรับปรุงโครงการหรือแผนงานร่วมกัน	5	2	40.00	-	-	1	14.29	3	17.65
		4	3	60.00	4	80.00	6	85.71	13	76.47
		3	-	-	1	20.00	-	-	1	5.88
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		1		2	

ตารางที่ 4 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ต่อ)

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับ	ผู้บริหาร (N=5)		ครูผู้สอน (N=5)		กรรมการสถานศึกษา (N=7)		รวม (N=17)	
			f	%	f	%	f	%	f	%
26	ท่านเคยหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้บริหารเมื่อเกิดปัญหา ขึ้นภายในหน่วยงาน	5	2	40.00	1	20.00	4	57.14	7	41.18
		4	3	60.00	4	80.00	3	42.86	10	58.82
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก
		Range	1		1		1		1	
27	ท่านปรับเปลี่ยนความคิดของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	5	3	60.00	1	20.00	3	42.86	7	41.18
		4	2	40.00	4	80.00	4	57.14	10	58.82
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	5	มากที่สุด	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		1		1	
28	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์ เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุผล	5	4	80.00	1	16.67	2	28.57	7	41.18
		4	1	20.00	4	83.33	4	57.14	9	52.94
		3	-	-	-	-	1	14.29	1	5.88
		Mo	5	มากที่สุด	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		2		2	
29	ท่านเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	5	3	60.00	-	-	4	57.14	7	41.18
		4	2	40.00	5	100.00	3	42.86	10	58.82
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	5	มากที่สุด	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก
		Range	1		0		1		1	
30	ท่านมีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงตนเอง และทีมงาน	5	2	40.00	3	60.00	3	42.86	8	47.06
		4	3	60.00	2	40.00	4	57.14	9	52.94
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		1		1	
สรุป		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		2		1		1	

จากตารางที่ 4 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (mo=4, r=1) เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 14 ข้อ โดยเรียงลำดับตามฐานนิยม (mo) ดังนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายในหน่วยงาน (mo=5, r=1), ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรวางแผนและปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ (mo=4, r=1), ผู้บริหารให้รางวัลแก่บุคลากรที่พัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (mo=4, r=1), องค์การของท่านมีการสื่อสารและประสานงานให้แต่ละหน่วยงานรับทราบและทำความเข้าใจถึงเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์การร่วมกันทั่วทั้งองค์การ (mo=4, r=2), องค์การของท่านมีการปรับโครงสร้างการบังคับบัญชา และระบบการบริหารให้มีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน ง่ายต่อการปฏิบัติงาน (mo=4, r=2), องค์การของท่านมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (mo=4, r=2), หน่วยงานของท่านจัดให้มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน เช่น การหมุนเวียนงาน ระบบการเรียนรู้ (mo=4, r=2), ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน (mo=4, r=2), ท่านมีความพร้อมที่จะปรับความคิด ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม (mo=4, r=2), ท่านมีส่วนร่วม และรับผิดชอบในการทำงาน การปรับปรุงโครงการหรือแผนงานร่วมกัน (mo=4, r=2), ท่านเคยหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้บริหารเมื่อเกิดปัญหาขึ้นภายในหน่วยงาน (mo=4, r=1), ท่านปรับเปลี่ยนความคิดของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป (mo=4, r=1), ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์ เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุผล (mo=4, r=2), ท่านเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (mo=4, r=1) และท่านมีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงตนเองและทีมงาน (mo=4, r=1)

ด้านผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (mo=4, r=1) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 10 ข้อ

ด้านครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (mo=4, r=2) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ อยู่ในระดับมาก 9 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมากเท่ากัน 2 ข้อ และอยู่ในระดับมากและระดับปานกลางเท่ากัน 1 ข้อ

ด้านกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (mo=4, r=1) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 11 ข้อ

เมื่อพิจารณาพิสัย (range) โดยภาพรวม พบว่า มีการกระจายตัวของข้อมูลน้อย (r=1-2) แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับ	ผู้บริหาร (N=5)		ครูผู้สอน (N=5)		กรรมการสถานศึกษา (N=7)		รวม (N=17)	
			f	%	f	%	f	%	f	%
31	ผู้บริหารกระจายอำนาจในการทำงานให้กับบุคลากรเท่าเทียมกัน	5	4	80.00	1	20.00	1	14.29	6	35.30
		4	1	20.00	3	60.00	6	85.71	10	58.82
		3	-	-	1	20.00	-	-	1	5.88
		Mo	5	มากที่สุด	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		2		1		2	
32	ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาจากการทำงาน	5	3	60.00	1	20.00	5	71.43	9	52.94
		4	2	40.00	4	80.00	2	28.57	8	47.06
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	5	มากที่สุด	4	มาก	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด
		Range	1		1		1		1	
33	ผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นผู้สอนแนะและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	5	2	40.00	-	-	-	-	2	11.76
		4	3	60.00	5	100.00	6	85.71	14	82.36
		3	-	-	-	-	1	14.29	1	5.88
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		0		1		2	
34	ผู้บริหารมอบหมายงานที่เอื้อให้บุคลากรได้รับผิดชอบเพื่อให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้	5	3	60.00	2	40.00	4	57.14	9	52.94
		4	2	40.00	3	60.00	3	42.86	8	47.06
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	5	มากที่สุด	4	มาก	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด
		Range	1		1		1		1	
35	ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็น สนองตอบความคิดและข้อเสนอแนะของบุคลากร	5	1	20.00	-	-	6	85.71	7	41.18
		4	4	80.00	5	100.00	1	14.29	10	58.82
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก
		Range	1		0		1		1	

ตารางที่ 5 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ (ต่อ)

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับ	ผู้บริหาร (N=5)		ครูผู้สอน (N=5)		กรรมการสถานศึกษา (N=7)		รวม (N=17)	
			f	%	f	%	f	%	f	%
36	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	5	3	60.00	3	60.00	5	71.73	11	64.71
		4	2	40.00	2	40.00	2	28.57	6	35.29
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด
		Range	1		1		1		1	
37	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	5	4	80.00	2	40.00	4	57.14	10	58.82
		4	1	20.00	3	60.00	3	42.86	7	41.18
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	5	มากที่สุด	4	มาก	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด
		Range	1		1		1		1	
38	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วม ประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ	5	4	80.00	3	60.00	5	71.43	12	70.59
		4	1	20.00	2	40.00	2	28.57	5	29.41
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด
		Range	1		1		1		1	
39	ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น กลุ่ม ชุมชน สมาคมวิชาชีพ หรือสถาบันการศึกษา	5	2	40.00	-	-	2	28.57	4	23.53
		4	3	60.00	5	100.00	5	71.43	13	76.47
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		0		1		1	
40	องค์การของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษามีส่วนร่วมกับกิจกรรมที่จัดขึ้น	5	-	-	2	40.00	1	14.29	3	17.65
		4	5	100.00	3	60.00	6	85.71	14	82.35
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	0		1		1		1	

ตารางที่ 5 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ (ต่อ)

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับ	ผู้บริหาร (N=5)		ครูผู้สอน (N=5)		กรรมการสถานศึกษา (N=7)		รวม (N=17)	
			f	%	f	%	f	%	f	%
41	องค์การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ	5	1	20.00	1	20.00	3	42.86	5	29.41
		4	4	80.00	3	60.00	4	57.14	11	64.71
		3	-	-	1	20.00	-	-	1	5.88
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		2		1		2	
42	ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ของหน่วยงาน	5	-	-	1	20.00	2	28.57	3	17.65
		4	5	100.00	2	40.00	5	71.43	12	70.59
		3	-	-	2	40.00	-	-	2	11.76
		Mo	4	มาก	4 3	มาก ปานกลาง	4	มาก	4	มาก
		Range	0		2		1		2	
43	ท่านเข้าร่วมการอบรม สัมมนาในเรื่องที่ต้องการและสนใจ	5	2	40.00	3	60.00	4	57.14	9	52.94
		4	3	60.00	2	40.00	3	42.86	8	47.06
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด
		Range	1		1		1		1	
44	ท่านมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้กับผู้มาติดต่อ	5	2	40.00	4	80.00	2	28.57	8	47.06
		4	3	60.00	1	20.00	5	71.43	9	52.94
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		1		1	
45	ท่านเคยเข้าร่วมการอบรม สัมมนาภายนอกหน่วยงาน	5	3	60.00	3	60.00	1	14.29	7	41.18
		4	2	40.00	2	40.00	6	85.71	10	58.82
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		1		1	
สรุป		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		2		1		1	

จากตารางที่ 5 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (mo=4, r=1) เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 9 ข้อ โดยเรียงลำดับตามฐานนิยม (mo) ดังนี้ ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาจากการทำงาน (mo=5, r=1), ผู้บริหารมอบหมายงานที่เอื้อให้บุคลากรได้รับผิดชอบเพื่อให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้ (mo=5, r=1), ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (mo=5, r=1), ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน (mo=5, r=1), ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วม ประชุม อบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ (mo=5, r=1), ท่านเข้าร่วมการอบรม สัมมนาในเรื่องที่ต้องการและสนใจ (mo=5, r=1), ผู้บริหารกระจายอำนาจในการทำงานให้กับบุคลากรเท่าเทียมกัน (mo=4, r=2), ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เป็นผู้สอนแนะและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ (mo=4, r=2), ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็น สนองตอบความคิดและข้อเสนอแนะของบุคลากร (mo=4, r=1), ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น กลุ่ม ชุมชน สมาคมวิชาชีพ หรือสถาบันการศึกษา (mo=4, r=1), องค์การของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา มีส่วนร่วมกับกิจกรรมที่จัดขึ้น (mo=4, r=1), องค์การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ (mo=4, r=2), ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ของหน่วยงาน (mo=4, r=2), ท่านมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้กับผู้มาติดต่อ (mo=4, r=1) และท่านเคยเข้าร่วมการอบรม สัมมนาภายนอกหน่วยงาน (mo=4, r=1)

ด้านผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (mo=4, r=1) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 7 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 8 ข้อ

ด้านครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (mo=4, r=2) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ อยู่ในระดับมาก 9 ข้อ และอยู่ในระดับมากและระดับปานกลางเท่ากัน 1 ข้อ

ด้านกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (mo=4, r=1) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 7 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 8 ข้อ

เมื่อพิจารณาพิสัย (range) โดยภาพรวม พบว่า มีการกระจายตัวของข้อมูลน้อย (r=1-2) แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับ	ผู้บริหาร (N=5)		ครูผู้สอน (N=5)		กรรมการสถานศึกษา (N=7)		รวม (N=17)	
			f	%	f	%	f	%	F	%
46	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข่าวสารภายในหน่วยงานที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและครบถ้วน	5	-	-	-	-	3	42.86	3	17.65
		4	5	100.00	5	100.00	4	57.14	14	82.35
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	0		0		1		1	
47	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ให้กับบุคลากร	5	-	-	1	20.00	4	57.14	5	29.41
		4	5	100.00	4	80.00	3	42.86	12	70.59
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก
		Range	0		1		1		1	
48	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสไปประชุมสัมมนาภายนอกเพื่อการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	5	1	20.00	3	60.00	3	42.86	7	41.18
		4	4	80.00	2	40.00	4	57.14	10	58.82
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		1		1	
49	ผู้บริหารมีการจัดการอบรมสัมมนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร	5	-	-	1	20.00	4	57.14	5	29.41
		4	5	100.00	3	60.00	3	42.86	11	64.71
		3	-	-	1	20.00	-	-	1	5.88
		Mo	4	มาก	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก
		Range	0		2		1		2	
50	องค์การของท่านมีระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารเป็นระบบง่ายต่อการใช้งาน	5	-	-	1	20.00	1	14.29	2	11.76
		4	5	100.00	4	80.00	6	85.71	15	88.24
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	0		1		1		1	

ตารางที่ 6 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ (ต่อ)

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับ	ผู้บริหาร (N=5)		ครูผู้สอน (N=5)		กรรมการสถานศึกษา (N=7)		รวม (N=17)	
			f	%	f	%	f	%	f	%
51	องค์การจัดให้มีระบบจัดเก็บหรือโครงสร้างเพื่อช่วยในการสะสมข้อมูลความรู้ที่เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันความต้องการ	5	-	-	-	-	2	28.57	2	11.76
		4	5	100.00	4	80.00	5	71.43	14	82.36
		3	-	-	1	20.00	-	-	1	5.88
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	0		1		1		2	
52	องค์การมีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกใหม่ ๆ เพื่อสร้างการเรียนรู้ และพัฒนาทั่วทั้งองค์การ	5	-	-	-	-	4	57.14	4	23.53
		4	5	100.00	4	80.00	3	42.86	12	70.59
		3	-	-	1	20.00	-	-	1	5.88
		Mo	4	มาก	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก
		Range	0		1		1		2	
53	ท่านแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่จะช่วยพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ	5	1	20.00	2	40.00	3	42.86	6	35.29
		4	4	80.00	3	60.00	4	57.14	11	64.71
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		1		1	
54	ท่านติดตามข้อมูลข่าวสารขององค์การอื่น ๆ เพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ดีกว่า	5	-	-	2	33.33	5	71.43	7	41.18
		4	5	100.00	3	50.00	2	28.57	10	58.82
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก
		Range	0		1		1		1	
55	ท่านได้รับการอบรมเกี่ยวกับทักษะกระบวนการคิดพร้อมนำมาปฏิบัติจริง	5	-	-	1	20.00	3	42.86	4	23.53
		4	5	100.00	4	80.00	4	57.14	13	76.47
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	0		1		1		1	

ตารางที่ 6 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ (ต่อ)

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับ	ผู้บริหาร (N=5)		ครูผู้สอน (N=5)		กรรมการสถานศึกษา (N=7)		รวม (N=17)	
			f	%	f	%	f	%	f	%
56	ท่านจัดทำโครงการพัฒนางานที่จะช่วยทำให้องค์การมีผลงาน ใหม่ ๆ เกิดขึ้นเสมอ	5	1	20.00	-	-	1	14.29	2	11.76
		4	3	60.00	4	80.00	6	85.71	13	76.48
		3	1	20.00	1	20.00	-	-	2	11.76
		2	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	2		1		1		2	
57	ท่านเคยประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ และทักษะระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกหน่วยงาน	5	1	20.00	1	20.00	4	57.14	6	35.29
		4	4	80.00	4	80.00	3	42.86	11	64.71
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก
		Range	1		1		1		1	
58	ท่านจัดเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบที่สามารถค้นหา และส่งมอบ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว	5	1	20.00	1	20.00	1	14.29	3	17.65
		4	3	60.00	4	80.00	6	85.71	13	76.47
		3	1	20.00	-	-	-	-	1	5.88
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	2		1		1		2	
59	ท่านให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น	5	1	20.00	1	20.00	3	42.86	5	29.41
		4	4	80.00	4	80.00	4	57.14	12	70.59
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		1		1	
60	ท่านสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูล ความรู้ที่จัดเก็บไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	2	40.00	2	40.00	2	28.57	6	35.29
		4	3	60.00	3	60.00	5	71.43	11	64.71
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		1		1	
สรุป		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	0		1		1		0	

จากตารางที่ 6 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (mo=4, r=0) เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทั้ง 15 ข้อ ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข่าวสารภายในหน่วยงานที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและครบถ้วน (mo=4, r=1), ผู้บริหารสนับสนุนให้มีโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ให้กับบุคลากร (mo=4, r=1), ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสไปประชุมสัมมนาภายนอก เพื่อการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (mo=4, r=1), ผู้บริหารมีการจัดการอบรมสัมมนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร (mo=4, r=2), องค์การของท่านมีระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารเป็นระบบง่ายต่อการใช้งาน (mo=4, r=1), องค์การจัดให้มีระบบจัดเก็บหรือโครงสร้างเพื่อช่วยในการสะสมข้อมูลความรู้ที่เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันความต้องการ (mo=4, r=2), องค์การมีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกใหม่ ๆ เพื่อสร้างการเรียนรู้ และพัฒนาทั่วทั้งองค์การ (mo=4, r=2), ท่านแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่จะช่วยพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ (mo=4, r=1), ท่านติดตามข้อมูลข่าวสารขององค์การอื่น ๆ เพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ดีกว่า (mo=4, r=1), ท่านได้รับการอบรมเกี่ยวกับทักษะกระบวนการคิดพร้อมนำมาปฏิบัติจริง (mo=4, r=1), ท่านจัดทำโครงการพัฒนางานที่จะช่วยทำให้องค์การมีผลงาน ใหม่ ๆ เกิดขึ้นเสมอ (mo=4, r=2), ท่านเคยประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ และทักษะระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกหน่วยงาน (mo=4, r=1), ท่านจัดเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบที่สามารถค้นหา และส่งมอบ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว (mo=4, r=2), ท่านให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น (mo=4, r=1) และท่านสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูล ความรู้ที่จัดเก็บไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (mo=4, r=1)

ด้านผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (mo=4, r=0) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากทั้ง 15 ข้อ

ด้านครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (mo=4, r=1) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 14 ข้อ

ด้านกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (mo=4, r=1) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 10 ข้อ

เมื่อพิจารณาพิสัย (range) โดยภาพรวม พบว่า มีการกระจายตัวของข้อมูลน้อย (r=0-1) แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับ	ผู้บริหาร (N=5)		ครูผู้สอน (N=5)		กรรมการสถานศึกษา (N=7)		รวม (N=17)	
			f	%	f	%	f	%	f	%
61	ผู้บริหารมีการสำรวจและจัดหาเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม	5	2	40.00	1	20.00	2	28.57	5	29.41
		4	3	60.00	4	80.00	5	71.43	12	70.59
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		1		1	
62	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนระบบการทำงานของบุคลากร	5	2	40.00	3	60.00	4	57.14	9	52.94
		4	3	60.00	2	40.00	3	42.86	8	47.06
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด
		Range	1		1		1		1	
63	ผู้บริหารจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องประชุม ห้องฝึกอบรม ที่มีการใช้โสตทัศนูปกรณ์ที่ทันสมัย	5	3	60.00	2	40.00	2	28.57	7	41.18
		4	2	40.00	3	60.00	4	57.14	9	52.94
		3	-	-	-	-	1	14.29	1	5.88
		Mo	5	มากที่สุด	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		2		2	
64	ผู้บริหารมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	2	40.00	1	20.00	3	42.86	6	35.29
		4	3	60.00	4	80.00	4	57.14	11	64.71
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		1		1	
65	ผู้บริหารมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน	5	2	40.00	2	40.00	3	42.86	7	41.18
		4	3	60.00	3	60.00	4	57.14	10	58.82
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		1		1	

ตารางที่ 7 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (ต่อ)

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับ	ผู้บริหาร (N=5)		ครูผู้สอน (N=5)		กรรมการสถานศึกษา (N=7)		รวม (N=17)	
			f	%	f	%	f	%	f	%
66	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศจากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ระบบเครือข่ายภายในองค์การ ระบบอินเตอร์เน็ต อินทราเน็ตมาใช้ประโยชน์เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรได้อย่าง เต็มที่	5	3	60.00	1	20.00	2	28.57	6	35.29
		4	2	40.00	4	80.00	5	71.43	11	64.71
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	5	มากที่สุด	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		1		1	
67	องค์การของท่านมีการเชื่อมโยงระบบการทำงานกับเทคโนโลยี เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้งานได้ทันกับความต้องการ	5	1	20.00	-	-	1	14.29	2	11.76
		4	4	80.00	4	80.00	6	85.71	14	82.36
		3	-	-	1	20.00	-	-	1	5.88
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		1		2	
68	ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริมการเรียนรู้ได้	5	1	20.00	1	20.00	-	-	2	11.76
		4	4	80.00	4	80.00	7	100.00	15	88.24
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	4	มาก	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		0		1	
69	ท่านมีทักษะในการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้อินเตอร์เน็ต	5	1	20.00	4	80.00	3	42.86	8	47.06
		4	4	80.00	1	20.00	4	57.14	9	52.94
		3	-	-	-	-	-	-	-	-
		Mo	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		1		1	
70	ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมความรู้ความคิด	5	1	20.00	3	60.00	3	42.86	7	41.18
		4	3	60.00	2	40.00	4	57.14	9	52.94
		3	1	20.00	-	-	-	-	1	5.88
		Mo	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก	4	มาก
		Range	2		1		1		2	

ตารางที่ 7 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (ต่อ)

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับ	ผู้บริหาร (N=5)		ครูผู้สอน (N=5)		กรรมการสถานศึกษา (N=7)		รวม (N=17)	
			f	%	f	%	f	%	f	%
71	ท่านนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	5	1	20.00	4	80.00	3	42.86	8	47.06
		4	3	60.00	1	20.00	2	28.57	6	35.29
		3	1	20.00	-	-	2	28.57	3	17.65
		Mo	4	มาก	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด
		Range	2		1		2		2	
72	ท่านใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนระบบการทำงาน	5	1	20.00	3	60.00	1	14.29	5	29.41
		4	4	80.00	2	40.00	5	71.42	11	64.71
		3	-	-	-	-	1	14.29	1	5.88
		Mo	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		2		2	
73	ท่านสามารถผสมผสานการใช้ระบบเทคโนโลยีกับการปฏิบัติงานจริงเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้	5	1	20.00	4	80.00	4	57.14	9	52.94
		4	4	80.00	1	20.00	2	28.57	7	41.18
		3	-	-	-	-	1	14.29	1	5.88
		Mo	4	มาก	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด
		Range	1		1		2		2	
74	ท่านใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปที่เหมาะสมมาใช้ช่วยในการทำงานเพื่อความสะดวกรวดเร็ว	5	-	-	4	80.00	1	14.29	5	29.41
		4	3	60.00	1	20.00	4	57.14	8	47.06
		3	2	40.00	-	-	2	28.57	4	23.53
		Mo	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		2		2	
75	ท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้โดยผ่านทาง LAN อินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต	5	1	20.00	5	100.00	4	57.14	10	58.83
		4	4	80.00	-	-	2	28.57	6	35.29
		3	-	-	-	-	1	14.29	1	5.88
		Mo	4	มาก	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด	5	มากที่สุด
		Range	1		0		2		2	
สรุป		Mo	4	มาก	5	มากที่สุด	4	มาก	4	มาก
		Range	1		1		1		1	

จากตารางที่ 7 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (mo=4, r=1) เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 11 ข้อ โดยเรียงลำดับตามฐานนิยม (mo) ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนระบบการทำงานของบุคลากร (mo=5, r=1), ท่านนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (mo=5, r=1), ท่านสามารถผสมผสานการใช้ระบบเทคโนโลยี กับการปฏิบัติงานจริงเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (mo=5, r=2), ท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้โดยผ่านทาง LAN อินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต(mo=5, r=2), ผู้บริหารมีการสำรวจ และจัดหาเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม (mo=4, r=1), ผู้บริหารจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องประชุม ห้องฝึกอบรมที่มีการใช้โสตทัศนูปกรณ์ที่ทันสมัย (mo=4, r=2), ผู้บริหารมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (mo=4, r=1), ผู้บริหารมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน (mo=4, r=1), ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศจากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายภายในองค์การ ระบบอินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต มาใช้ประโยชน์เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ (mo=4, r=1), องค์การของท่านมีการเชื่อมโยงระบบการทำงานกับเทคโนโลยี เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้งานได้ทันกับความต้องการ (mo=4, r=2), ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริมการเรียนรู้ได้ (mo=4, r=1), ท่านมีทักษะในการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้อินเตอร์เน็ต (mo=4, r=1), ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมความรู้ ความคิด (mo=4, r=2), ท่านใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนระบบการทำงาน (mo=4, r=2) และท่านใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปที่เหมาะสมมาใช้ช่วยในการทำงานเพื่อความสะดวก รวดเร็ว (mo=4, r=2)

ด้านผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (mo=4, r=1) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 13 ข้อ

ด้านครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (mo=5, r=1) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 8 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ

ด้านกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (mo=4, r=1) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 11 ข้อ

เมื่อพิจารณาพิสัย (range) โดยภาพรวม พบว่า มีการกระจายตัวของข้อมูลน้อย (r=1) แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 3 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบฐานนิยม และพิสัย ดังรายละเอียดในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

(N=17)

ด้าน	องค์การแห่งการเรียนรู้	ตำแหน่งหน้าที่	Mo	ระดับ	Range
1	พลวัตของการเรียนรู้	ผู้บริหาร	4	มาก	1
		ครูผู้สอน	4	มาก	1
		กรรมการสถานศึกษา	5	มากที่สุด	1
2	การปรับเปลี่ยนองค์การ	ผู้บริหาร	4	มาก	1
		ครูผู้สอน	4	มาก	2
		กรรมการสถานศึกษา	4	มาก	1
3	การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ	ผู้บริหาร	4	มาก	1
		ครูผู้สอน	4	มาก	2
		กรรมการสถานศึกษา	4	มาก	1
4	การจัดการความรู้	ผู้บริหาร	4	มาก	0
		ครูผู้สอน	4	มาก	1
		กรรมการสถานศึกษา	4	มาก	1
5	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	ผู้บริหาร	4	มาก	1
		ครูผู้สอน	5	มากที่สุด	1
		กรรมการสถานศึกษา	4	มาก	1
	รวม	ผู้บริหาร	4	มาก	0
		ครูผู้สอน	4	มาก	1
		กรรมการสถานศึกษา	4	มาก	1

จากตารางที่ 8 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน โดยอยู่ในระดับมาก (r=0-1) รายด้านพบว่า ด้านที่ทั้ง 3 ฝ่ายคิดเห็นเหมือนกันในระดับมากคือ ด้าน 2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (r=1-2), ด้าน 3 การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ (r=1-2) และด้าน 4 การจัดการความรู้ (r=0-1) ส่วนด้าน 1 พลวัตของการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นเหมือนกันคือ ระดับมาก (r=1) แต่กรรมการสถานศึกษาเห็นต่างคือ อยู่ในระดับมากที่สุด (r=1) และด้าน 5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ผู้บริหารและกรรมการสถานศึกษาเห็นเหมือนกันคือ อยู่ในระดับมาก (r=1) แต่ครูผู้สอนเห็นต่าง คือ อยู่ในระดับมากที่สุด (r=1)

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว และ 2) เพื่อทราบผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยใช้บุคลากรของโรงเรียนวัดดอนมะนาวเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 17 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว โดยได้รับแบบสอบถามคืนครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ฐานนิยม (mode) และพิสัย (range)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว” ผลปรากฏดังนี้

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ที่ระดับมาก ประกอบด้วย พลวัตของการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ผู้บริหาร ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว ผู้วิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารของ

โรงเรียนวัดดอนมะนาวได้มีการบริหารงานโดยการใช้หลักการกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นในการประชุม ซึ่งถือว่าเป็นการจัดบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง และมีความสัมพันธ์กันแบบใกล้ชิดเปรียบเสมือนญาติพี่น้อง จึงเป็นปัจจัยให้เกิดการทำงานเป็นทีมขึ้น อีกทั้งยังมีการส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีมาช่วยในการสร้างสื่อการเรียนการสอน การปฏิบัติงานและการสื่อสารระหว่างบุคคลและองค์การ และประการสำคัญคือ ผู้บริหารของโรงเรียนวัดดอนมะนาวมีการกระตุ้นให้ครูได้พัฒนาวิชาชีพโดยการเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน และยังสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท เพื่อนำมาพัฒนาขอบข่ายขีดความสามารถของตนเองและนำมาพัฒนาองค์การอีกต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ อิสรีย์ พงศ์กมลานนท์ ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับการวิจัยของ เกศสุดา ใจคำ ที่ได้ศึกษาเรื่อง สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับการวิจัยของ มานัสวิณีย์ เวียงปฏิ ที่ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทัพราชวิทยา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทัพราชวิทยา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาวอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน โดยด้านพลวัตของการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองในด้านทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และในด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และนำผลการปฏิบัติงานมาพัฒนาตนเอง ด้านบุคลากรนั้น มีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีเทคนิคในการทำงานเพื่อให้ตนเองเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา ทั้งโดยวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน แล้วนำความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ที่ล้มเหลวหรือสำเร็จในอดีตมาเป็นบทเรียน เพื่อปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบกับการมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และหาวิธีการเพิ่มพูนการเรียนรู้ด้วยตนเอง อีกทั้งยังเป็นผู้ฟังที่ดีที่สะท้อนความคิดย้อนกลับได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย โรงเรียนวัดดอนมะนาวจึงเกิดการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ เมฐยา แย้มโชติ ที่ได้

ศึกษาเรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผลการวิจัยพบว่า ด้านพลวัตการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับการวิจัยของ ช่อผกา ชัยชาญ ที่ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ผลการวิจัยพบว่า ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะโรงเรียนวัดดอนมะนาวมีการบริหารงานแบบการกระจายอำนาจหน้าที่ตามความรับผิดชอบ โดยมีหัวหน้างาน 4 ฝ่ายงานเป็นหลักในการดูแลรับผิดชอบงานทั้งการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ซึ่งเป็นการปรับโครงสร้างสายการบังคับบัญชา และระบบการบริหารให้มีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน จึงง่ายต่อการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีการสื่อสารและประสานงานให้แต่ละฝ่ายได้รับทราบและทำความเข้าใจถึงเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์การร่วมกันทั่วทั้งองค์การ โดยผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการช่วยกันสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน วางแผนและปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน และผู้บริหารยังให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นในการร่วมกันวางแผนงานและหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เพื่อนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้บุคลากรทุกคนมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อและค่านิยมส่วนตัว ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปภายในโรงเรียน และมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียนที่วางไว้บรรลุผล โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการทำงานและร่วมปรับปรุงโครงการหรือแผนงาน และหาแนวทางแก้ไขที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนร่วมกับผู้บริหาร โดยผู้บริหารยังเป็นผู้ให้ขวัญและกำลังใจ และส่งเสริมให้เกิดความรักความสามัคคีกันในหมู่คณะ จึงเกิดบรรยากาศในองค์การที่มีความสัมพันธ์กันแบบใกล้ชิดเปรียบเสมือนญาติพี่น้องกัน จึงทำให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจถึงความสำคัญต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ณัฐธพงษ์ชัย วัชรพงศ์ธร ที่ได้ศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะโรงเรียนวัดดอนมะนาวแบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 ฝ่ายงาน ซึ่งผู้บริหารมีการบริหารจัดการโดยการกระจายอำนาจในการทำงานให้กับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบายและแผนงานต่าง ๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ร่วมแก้ไขปัญหาจากการทำงาน และรับฟังความคิดเห็น สนองตอบความคิดและข้อเสนอแนะของบุคลากร และให้อำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบและความสามารถ โดยมอบหมายงานที่เอื้อ

ให้บุคลากรได้รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้ อีกทั้งจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความสามารถในการทำงาน และแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ได้บรรลุผลสำเร็จของโรงเรียนตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ และผู้บริหารยังสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ จึงทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ โดยได้เข้าร่วมการอบรม สัมมนาในเรื่องที่ต้องการและสนใจจากภายนอกหน่วยงาน และบุคลากรเองยังสามารถแสดงความคิดเห็นได้ทั้งทางบวกและทางลบอย่างเปิดเผยในโรงเรียน รวมถึงการรับและส่งข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรเป็นไปอย่างทั่วถึงและเป็นมิตร โรงเรียนวัดดอนมะนาวจึงเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และเปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอกสถานศึกษามีส่วนร่วมกับกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การต่อไป นับว่าเป็นบรรยากาศที่ดีที่จะเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาวต่อไป เพราะการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลายและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อการทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ มานัสวิณีย์ เวียงปฏิ ที่ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทัพราชวิทยา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการเอื้ออำนาจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับการวิจัยของ เนติ โพธิวัฒน์ ที่ได้ศึกษาเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า ด้านการให้อำนาจแก่บุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะผู้บริหารให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดการอบรม สัมมนาทั้งภายในโรงเรียน และยังเปิดโอกาสให้บุคลากรไปเข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนาจากหน่วยงานข้างนอก เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และยังส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข่าวสารภายในหน่วยงานให้เป็นไปอย่างรวดเร็วและครบถ้วน ในส่วนของบุคลากรนั้น มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่จะช่วยพัฒนาการทำงานของตนเองอยู่เสมอ โดยการติดตามข้อมูล ข่าวสารจากองค์การอื่นๆ รวมถึงการเข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนา และศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ประสบการณ์และทักษะระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติที่ดีกว่า โรงเรียนวัดดอนมะนาวยังจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายอย่างเพียงพอ ทั้งที่เป็นเอกสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้และเกิดความรู้ใหม่ที่จะนำไปปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาครูและนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนที่ได้

กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ช่อผกา ชัยชาญ ที่ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการจัดการองค์ความรู้ โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับการวิจัยของ มานัสวิณีย์ เวียงปฏิ ที่ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทัพราชวิทยา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการจัดการองค์ความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเล็งเห็นถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการศึกษา โดยมีการสำรวจและดำเนินการจัดหาเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ จัดฝึกอบรมครูให้มีความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ จัดสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องประชุม ที่มีการใช้โสตทัศนูปกรณ์ที่ทันสมัย และผู้บริหารยังนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานอีกด้วย ด้วยเหตุนี้จึงทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความตื่นตัวในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยสามารถนำมาพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอนของครู มีการใช้สื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่หลากหลาย บุคลากรจึงมีทักษะในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการได้จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้อินเตอร์เน็ต การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และสนับสนุนระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ทางโรงเรียนวัดดอนมะนาวยังสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ โดยการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่น ห้องวิทยาศาสตร์ ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องสมุด ห้องอาเซียน เป็นต้น อีกทั้งโรงเรียนยังได้รับงบประมาณจัดสรรระบบคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยเทคโนโลยีทางไกลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ (DLIT) จึงทำให้ห้องเรียนทุกห้องมีโทรทัศน์และเครื่องคอมพิวเตอร์พกพาพร้อมใช้งานได้จริง ให้ครูได้นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ สุภาภรณ์ มโนรส ที่ได้ศึกษาเรื่อง สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับการวิจัยของ เมฐยา แย้มโชติ ที่ได้ศึกษาเรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผลการวิจัยพบว่า ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้อยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าฝ่ายบริหาร ฝ่ายครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาต่างก็มองเห็นถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีปัจจัยสนับสนุนให้

สถานศึกษามีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งการบริหารงานแบบกระกระจายอำนาจ การให้ความเสมอภาคในการทำงาน และการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม รักใคร่แบบพี่น้อง ก็ล้วนแต่เป็นผลให้การมองเห็นความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ธณกร นพสุวรรณ ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 พบว่า ครูที่มีอายุและประสบการณ์ในการสอนที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน สำหรับครูที่มีวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน ในภาพรวมมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับการวิจัยของ อับดุลลาเต๊ะ สาและ ที่ได้ศึกษาเรื่อง สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา พบว่า ผลการเปรียบเทียบสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นค่อนข้างต่างกันคือ ด้านพลวัตของการเรียนรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อาจเป็นเพราะตำแหน่งหน้าที่ตามสายงานที่แตกต่างกัน จึงทำให้บริบทในการปฏิบัติงานและมุมมองต่างกัน กล่าวคือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายครูผู้สอนเป็นผู้ปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา จึงมองว่า พลวัตของการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก แต่ในขณะที่คณะกรรมการสถานศึกษากลับมองว่าอยู่ในระดับมากที่สุด เพราะคณะกรรมการสถานศึกษามองบริบทจากภายนอก และสิ่งที่สะท้อนให้เห็นประจักษ์คือ ผลงาน ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน รวมทั้งศักยภาพของผู้บริหารและครูผู้สอน จึงทำให้คณะกรรมการสถานศึกษามีมุมมองที่ต่างกับฝ่ายบริหารและครูผู้สอน ในขณะที่ฝ่ายบริหารและคณะกรรมการสถานศึกษาเห็นว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก แต่ครูผู้สอนเห็นว่าอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะครูผู้สอนส่วนใหญ่จะเป็นคนรุ่นใหม่และไม่ปิดกั้นตัวเองในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และมีโอกาสในการใช้สื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ มากกว่าฝ่ายบริหารและคณะกรรมการสถานศึกษา ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน การจัดเตรียม จัดหา และการใช้สื่อการเรียนรู้ รวมไปถึงการปฏิบัติงานโดยมีการใช้สื่อเทคโนโลยีที่หลากหลายรูปแบบ จึงทำให้ครูผู้สอนมองต่างมุมกับฝ่ายบริหารและคณะกรรมการสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว อยู่ที่ระดับมากทุกด้าน แต่เพื่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ด้านพลวัตของการเรียนรู้ ผู้บริหารและบุคลากรควรคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการแบ่งปันความรู้ผ่านอินเตอร์เน็ต จดหมายข่าว หรือการประชุมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อีกทั้งผู้บริหารและหัวหน้างานควรเป็นผู้สอนแนะงานให้กับครูที่มาปฏิบัติงานใหม่ เพื่อจะนำมาซึ่งการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาไปสู่องค์การต่อไป

2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ โรงเรียนวัดดอนมะนาวควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน เช่น การหมุนเวียนงานในการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายงาน เพื่อจะได้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกันในองค์การ

3. ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ โรงเรียนวัดดอนมะนาวควรเพิ่มโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ของสถานศึกษา และผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรเป็นผู้สอนแนะและส่งเสริมให้ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลข่าวสาร และทัศนคติเพื่อนำมาพัฒนาองค์การต่อไป

4. ด้านการจัดการความรู้ โรงเรียนวัดดอนมะนาวควรจัดให้มีระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยในการสืบค้น สะสม และส่งต่อข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่เหมาะสม ยังสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันตามความต้องการ และผู้บริหารควรผลักดันให้มีการจัดทำโครงการพัฒนางานที่จะช่วยทำให้องค์การมีผลงานใหม่ ๆ เกิดขึ้นเสมอ

5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โรงเรียนวัดดอนมะนาวควรนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปที่เหมาะสมมาใช้ช่วยในการทำงาน เพื่อความสะดวกรวดเร็ว โดยทางโรงเรียนควรเปิดการจัดอบรมให้ความรู้เรื่องนี้ให้กับทั้งผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอดให้โรงเรียนวัดดอนมะนาวกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอื่น ๆ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว

3. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว

รายการอ้างอิง

ภาษาต่างประเทศ

Chinowsky, P. and P. Carrillo. "Knowledge Management to Learning Organization Connection." **The Journal of Management in Engineering** 23, no. 3 (July 2007).

Dekoulou, Paraskevi and Panagiotis Trivellas. **Learning Organization in Greek Advertising and Media Industry: A Way to Face Crisis and Gain Sustainable Competitive Advantage.** Vol. 25. The 2nd International Conference on Strategic Innovative Marketing, Procedia Social and Behavioral Sciences, August 2014.

Erdem, Mustafa , Abdurrahman Ilgan, and Halil Ibrahim Ucar. "Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers." **International Online Journal of Educational Sciences** 6, no. 1 (2014).

Garvin, David A. "Building a Learning Organization." **Harvard Business Review on Knowledge Management** (1998): 47-80.

Garvin, David A. **General Management: Processes and Action**. London: McGraw-Hill, 2002.

Lunenburg, Fred C. and Allen C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices.** 5 ed. CA: Wadsworth Publishing, 2007.

Marquardt, Michael J. **Building the Learning Organization: A System 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.** edited by 2. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing Inc., 2002.

Pedler, M. , J. Burgoyne, and T. Boydell. **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development.** Maidenhead: McGraw-Hill, 1991.

Pedler, Mike, John Burgoyne, and Tom Boydell. **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**. London: McGraw-Hill, 1992.

Rus, Claudia Lenuta and et al. **Learning Organization and Social Responsibility in Romanian Higher Education Institutions.** Vol. 14. The Fourth International Conference on Adult Education, Romania 2014, Procedia Social and Behavioral

Sciences, August 2014.

Rush, Rosalee Billingslea "Learning Organization Principles: The Impact on a Midwest State Government as Perceived by Its Employees,." 2011.

Senge, Peter M. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.** New York: Doubleday, 1990.

Senge, Peter M. and others. **Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education.** New York: Doubleday Currency, 2000.

Song, Ji Hoon. "The Integrative Determinants of Organizational Performance Improvement: The Impacts of Dimensions of Learning Organization and Dynamic Knowledge Creation." The Pennsylvania State University 2008.

Stata, R. "Organizational Learning-the Key to Management Innovation." **Sloan Management Review** 30, no. 3 (1989).

ภาษาไทย

เกศสุดา ใจคำ. "สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่." มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2554.

เกษม คำน้อย. "สภาวะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1." มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550.

คมสัน ณ รังสี. "ปัญหาและแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด." มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

เจษฎา นกน้อย และคณะ. **นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

ช่อผกา ชัยชาญ. "การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18." มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555.

ณหทัย วันทา. "การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนตามขนาดของโรงเรียน." จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. **ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาการพิมพ์, 2544.

ณัฐธพงษ์ชัย วัชรพงศ์ธร. "องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1." มหาวิทยาลัยราชภัฏราช

นครินทร์, 2556.

ธณกร นพสุวรรณ. "ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2." มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2558.

นันทยา กัลยา. "องค์การแห่งการเรียนรู้." **คลังข้อมูล สพท 12** (2548): 2.

เนติ โพธิวัฒน์. "ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 (ภาคเหนือ)จังหวัดลพบุรี." มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2552.

เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน. "องค์การแห่งการเรียนรู้." **วารสารการศึกษาพยาบาล** 10, no. 3 (2543).

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. **วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. edited by 7. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2540.

พอหทัย ภิรมย์ศรี. "แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร." มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554.

พะโยม ชิณวงศ์. "รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย." มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.

มานัสวิณีย์ เวียงปฏิ. "การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทัพราชวิทยา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7." มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556.

เมฐยา แย้มโชติ. "การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์." มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

ไมเคิล เจ. มาร์ควอดท์. **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**. Translated by บดินทร์ วิจารณ์. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2550.

ไมเคิล เจ. มาร์ควอดท์. **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**. Translated by กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2557.

ยุรพร สุทธรัตน์. **องค์การเพื่อการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

โรงเรียนวัดดอนมะนาว, "บันทึกการประชุมโรงเรียนวัดดอนมะนาว." สรุปการปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2557, 31 มีนาคม 2558.

โรงเรียนวัดดอนมะนาว. **แผนปฏิบัติการประจำปี ปีการศึกษา 2558**. 2558.

วิจารณ์ พานิช. **โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์.** กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี, 2547.

วิโรจน์ สารรัตนะ. **โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา.** 5 ed. กรุงเทพฯ: บริษัท อักษราพิพัฒน์, 2546.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization).** 3 ed. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2544.

สถาบันพัฒนาผู้บริหาร. **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา

ลาดพร้าว, 2548.

สมพงษ์ สุวรรณจิตกล. **รวมความคิด 45 กูรู.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2547.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545.** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2545.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). **รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ, 2555.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **มาตรฐานการศึกษาของชาติ.** กรุงเทพฯ: สหายบล็อกและการพิมพ์, 2548.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **แผนการพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559.** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2553.

สุภาภรณ์ มโนรส. "สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่." มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550.

อังค์วรา เจียมสุคนธ์. "การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา." มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.

อับดุลลาเต๊ะ สาและ. "สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา." มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2554.

อิสรีย์ พงศ์กมลานนท์. "ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี." มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2551.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ศธ 0520.203.2 / 378

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

28 มีนาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนมะนาว

ด้วย นางสาววราภรณ์ ปานเพ็ชร นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง "องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานงบประมาณ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาแจ้ง หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานงบประมาณ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว

2. แบบสอบถามฉบับนี้ กำหนดผู้ตอบแบบสอบถามเป็น 3 ฝ่าย คือ

2.1 ฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานงบประมาณ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล และหัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป

2.2 ฝ่ายครูผู้สอน

2.3 คณะกรรมการสถานศึกษา

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว

4. คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด หากแต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว และจะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนวัดดอนมะนาว จึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อคำถามและทุกตอนตามความเป็นจริง เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพราะแบบสอบถามที่สมบูรณ์เท่านั้น จึงจะสามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาววราภรณ์ ปานเพ็ชร
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน ❑ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ ❑ ชาย ❑ หญิง	[ ] 1
2	อายุ ❑ 25 – 30 ปี ❑ 31 – 40 ปี ❑ 41 – 50 ปี ❑ 51 ปี ขึ้นไป	[ ] 2
3	ระดับการศึกษา ❑ ต่ำกว่าปริญญาตรี ❑ ปริญญาตรี ❑ สูงกว่าปริญญาตรี	[ ] 3
4	ตำแหน่งหน้าที่ ❑ ฝ่ายบริหาร ❑ ผู้อำนวยการ ❑ หัวหน้างาน 4 ฝ่าย ❑ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ ❑ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานงบประมาณ ❑ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล ❑ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป ❑ ครูผู้สอน ❑ คณะกรรมการสถานศึกษา	[ ] 4
5	ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ❑ น้อยกว่า 1 ปี ❑ 1- 5 ปี ❑ 6 – 10 ปี ❑ มากกว่า 10 ปี	[ ] 5

ตอนที่ 2 องค์การแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านตามความจริงเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ด้านพลวัตของการเรียนรู้							
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง						[ ] 6
2	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง						[ ] 7
3	หน่วยงานมีการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรได้รู้ถึงวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือเคยได้รับการเรียนรู้จากผู้อื่น						[ ] 8
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้ร่วมกัน และช่วยส่งเสริมให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้						[ ] 9
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะเกี่ยวกับกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ						[ ] 10
6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน						[ ] 11

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
7	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์						[ ] 12
8	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแบ่งปันความรู้ผ่านอินเตอร์เน็ต จดหมายข่าว หรือการประชุม						[ ] 13
9	ท่านกระตือรือร้นที่จะศึกษา ค้นคว้าหาความรู้อย่างต่อเนื่อง						[ ] 14
10	ท่านเป็นผู้ฟังที่ดีรวมทั้งสะท้อนความคิดย้อนกลับได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[ ] 15
11	ท่านมีเทคนิคในการทำงานเพื่อให้ตนเองเกิดการเรียนรู้						[ ] 16
12	ท่านมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และหาวิธีการเพิ่มพูนการเรียนรู้ด้วยตนเอง						[ ] 17
13	ท่านสามารถคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ						[ ] 18
14	ท่านแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน						[ ] 19
15	ท่านนำการเรียนรู้ที่ได้จากประสบการณ์จากความล้มเหลวหรือความสำเร็จในอดีตมาเป็นบทเรียน						[ ] 20
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ							
16	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรวางแผนและปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้						[ ] 21

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
17	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายในหน่วยงาน						[ ] 22
18	ผู้บริหารให้รางวัลแก่บุคลากรที่พัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง						[ ] 23
19	องค์การของท่านมีการสื่อสารและประสานงานให้แต่ละหน่วยงานรับทราบและทำความเข้าใจถึงเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์การร่วมกันทั่วทั้งองค์การ						[ ] 24
20	องค์การของท่านมีการปรับโครงสร้างการบังคับบัญชา และระบบการบริหารให้มีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน ง่ายต่อการปฏิบัติงาน						[ ] 25
21	องค์การของท่านมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้						[ ] 26
22	หน่วยงานของท่านจัดให้มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน เช่น การหมุนเวียนงาน ระบบการเรียนรู้						[ ] 27
23	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน						[ ] 28
24	ท่านมีความพร้อมที่จะปรับความคิดความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม						[ ] 29
25	ท่านมีส่วนร่วม และรับผิดชอบในการทำงาน การปรับปรุงโครงการหรือแผนงานร่วมกัน						[ ] 30

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
26	ท่านเคยหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้บริหารเมื่อเกิดปัญหา ขึ้นภายในหน่วยงาน						[ ] 31
27	ท่านปรับเปลี่ยนความคิดของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป						[ ] 32
28	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุผล						[ ] 33
29	ท่านเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้						[ ] 34
30	ท่านมีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงตนเอง และทีมงาน						[ ] 35
ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ							
31	ผู้บริหารกระจายอำนาจในการทำงานให้กับบุคลากรเท่าเทียมกัน						[ ] 36
32	ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาจากการทำงาน						[ ] 37
33	ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เป็นผู้สอนแนะและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้						[ ] 38
34	ผู้บริหารมอบหมายงานที่เอื้อให้บุคลากรได้รับผิดชอบเพื่อให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้						[ ] 39
35	ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นสนองตอบความคิดและข้อเสนอแนะของบุคลากร						[ ] 40
36	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน						[ ] 41

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
37	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน						[ ] 42
38	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ						[ ] 43
39	ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น กลุ่ม ชุมชน สมาคมวิชาชีพ หรือสถาบันการศึกษา						[ ] 44
40	องค์การของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา มีส่วนร่วมกับกิจกรรมที่จัดขึ้น						[ ] 45
41	องค์การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ						[ ] 46
42	ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ของหน่วยงาน						[ ] 47
43	ท่านเข้าร่วมการอบรม สัมมนาในเรื่องที่ต้องการและสนใจ						[ ] 48
44	ท่านมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้กับผู้มาติดต่อ						[ ] 49
45	ท่านเคยเข้าร่วมการอบรม สัมมนาภายนอกหน่วยงาน						[ ] 50
ด้านการจัดการความรู้							
46	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข่าวสารภายในหน่วยงานที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและครบถ้วน						[ ] 51

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
47	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ให้กับบุคลากร						[ ] 52
48	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสไปประชุมสัมมนาภายนอก เพื่อการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน						[ ] 53
49	ผู้บริหารมีการจัดการอบรมสัมมนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนความรู้ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร						[ ] 54
50	องค์การของท่านมีระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารเป็นระบบง่ายต่อการใช้งาน						[ ] 55
51	องค์การจัดให้มีระบบจัดเก็บหรือโครงสร้างเพื่อช่วยในการสะสมข้อมูลความรู้ที่เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันความต้องการ						[ ] 56
52	องค์การมีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกใหม่ ๆ เพื่อสร้างการเรียนรู้ และพัฒนาทั่วทั้งองค์การ						[ ] 57
53	ท่านแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่จะช่วยพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ						[ ] 58
54	ท่านติดตามข้อมูลข่าวสารขององค์การอื่น ๆ เพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ดีกว่า						[ ] 59
55	ท่านได้รับการอบรมเกี่ยวกับทักษะกระบวนการคิดพร้อมนำมาปฏิบัติจริง						[ ] 60

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
56	ท่านจัดทำโครงการพัฒนางานที่จะช่วยทำให้องค์การมีผลงาน ใหม่ ๆ เกิดขึ้นเสมอ						[ ] 61
57	ท่านเคยประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ และทักษะระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกหน่วยงาน						[ ] 62
58	ท่านจัดเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบที่สามารถค้นหา และส่งมอบ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว						[ ] 63
59	ท่านให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น						[ ] 64
60	ท่านสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลความรู้ที่จัดเก็บไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[ ] 65
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี							
61	ผู้บริหารมีการสำรวจ และจัดหาเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม						[ ] 66
62	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนระบบการทำงานของบุคลากร						[ ] 67
63	ผู้บริหารจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องประชุม ห้องฝึกอบรม ที่มีการใช้โสตทัศนูปกรณ์ที่ทันสมัย						[ ] 68

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
64	ผู้บริหารมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[ ] 69
65	ผู้บริหารมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน						[ ] 70
66	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศจากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ระบบเครือข่ายภายในองค์การ ระบบอินเตอร์เน็ต อินทราเน็ตมาใช้ประโยชน์เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรได้อย่างเต็มที่						[ ] 71
67	องค์การของท่านมีการเชื่อมโยงระบบการทำงานกับเทคโนโลยี เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้งานได้ทันกับความต้องการ						[ ] 72
68	ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริมการเรียนรู้ได้						[ ] 73
69	ท่านมีทักษะในการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้อินเตอร์เน็ต						[ ] 74
70	ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมความรู้ ความคิด						[ ] 75
71	ท่านนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน						[ ] 76
72	ท่านใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้และสนับสนุนระบบการทำงาน						[ ] 77

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
73	ท่านสามารถผสมผสานการใช้ระบบเทคโนโลยี กับการปฏิบัติงานจริงเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้						[ ] 78
74	ท่านใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปที่เหมาะสมมาใช้ช่วยในการทำงานเพื่อความสะดวก รวดเร็ว						[ ] 79
75	ท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้โดยผ่านทาง LAN อินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต						[ ] 80

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาววราภรณ์ ปานเพ็ชร	
วัน เดือน ปี เกิด	5 พฤศจิกายน 2527	
สถานที่เกิด	จ.สุพรรณบุรี	
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2539	สำเร็จการศึกษา ระดับประถมศึกษา โรงเรียนสุพรรณภูมิ จังหวัดสุพรรณบุรี
	พ.ศ. 2545	สำเร็จการศึกษา ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนสงวนหญิง จังหวัดสุพรรณบุรี
	พ.ศ. 2549	สำเร็จการศึกษา ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต วิชาเอกภาษาอังกฤษ วิชาโทเทคโนโลยีทางการศึกษา
	พ.ศ. 2557	ศึกษาต่อระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม
ที่อยู่ปัจจุบัน	19 ถนนนางสร้อยระย้า ตำบลท่าพี่เลี้ยง อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี 72000	