



องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตราชกูร์อุทิศ)



โดย

นางสาวรติกร พุฒิประภา

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร



องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ)



โดย
นางสาวรัตติกง พุฒิประภา

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

LEARNING ORGANIZATION OF BANLANLAEM SCHOOL
(SORNNUWATRATUTIT)



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

58252342 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทฉบับที่ ๓

คำสำคัญ : องค์การแห่งการเรียนรู้

นางสาว รติกร พุฒิประภา: องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) 2) แนวทางพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ประชากร คือ บุคลากรของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) จำนวนทั้งสิ้น 20 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ครู 12 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เซ็งเก้ (Senge) และแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้เป็นทีม วิสัยทัศน์ร่วมกัน ความเชี่ยวชาญของบุคคล และแบบแผนทางความคิด

2. แนวทางพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) มี 6 แนวทาง ดังนี้ 1) ส่งเสริมและสนับสนุน ให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งจัดหาทุนการศึกษาให้ 2) จัดหางบประมาณในการฝึกอบรมให้กับบุคลากร 3) จัดการประชุมให้ทุกคนได้มีการแลกเปลี่ยนทัศนคติความคิดเห็น เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน รวมถึงเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม 4) โรงเรียนต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน 5) จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียน และ 6) ส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำแผนในการปฏิบัติงานของตนเอง

58252342 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : Learning Organization

MISS RATIKORN PHUTHIPRAPHA :

LEARNING ORGANIZATION OF BANLANLAEM SCHOOL(SORNNUWATRATUTIT) THESIS

ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR NUCHNARA RATTANASIRAPRAPA, Ph.D.

The purposes of this study were to determine ; 1) Learning organization of Banlanlaem School (Sornnuwatratutit) 2) The development guideline of learning organization of Banlanlaem School (Sornnuwatratutit). The population were 20 personnel of Banlanlaem School (Sornnuwatratutit) which included 1 school director, 12 teachers and 7 committees of school board. The research tools were a opinionaire of learning organization based on the concept of Sange and interview on the development guidelines of learning organization. Statistics used in data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and content analysis.

The results found;

1. The learning organization of Banlanlaem School (Sornnuwatratutit) in overall and each aspect were at high level. Sorted by arithmetic means, in descending order; systematic thinking, team learning, shared vision, personnel expertise and the conceptual aspect

2. There were developmental guidelines of learning organization of Banlanlaem School School (Sornnuwatratutit). They are ; 1) to promote and support teachers to study in higher education including scholarships. 2) to provide training budget to personnel. 3) to organize meetings which are open for everyone to exchange ideas and opinions for mutual understanding. It also provides opportunities for everyone to be both leaders and followers. 4) to the school must have a clear vision and be consistent with the school context. 5) to organize activities to build relationships among school personnel. 6) to encourage personnel to plan their own work.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ดีด้วยความกรุณาอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ รวมทั้งคณาจารย์ภาควิชาการบริการการศึกษาทุกท่านที่กรุณาให้คำแนะนำ และปรับปรุงแก้ไขจนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัย

คุณความดีและคุณประโยชน์จากการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ บิดา มารดาและผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่คอยให้ความช่วยเหลือด้วยความปรารถนาดีมาโดยตลอด

รติกร พุฒิประภา

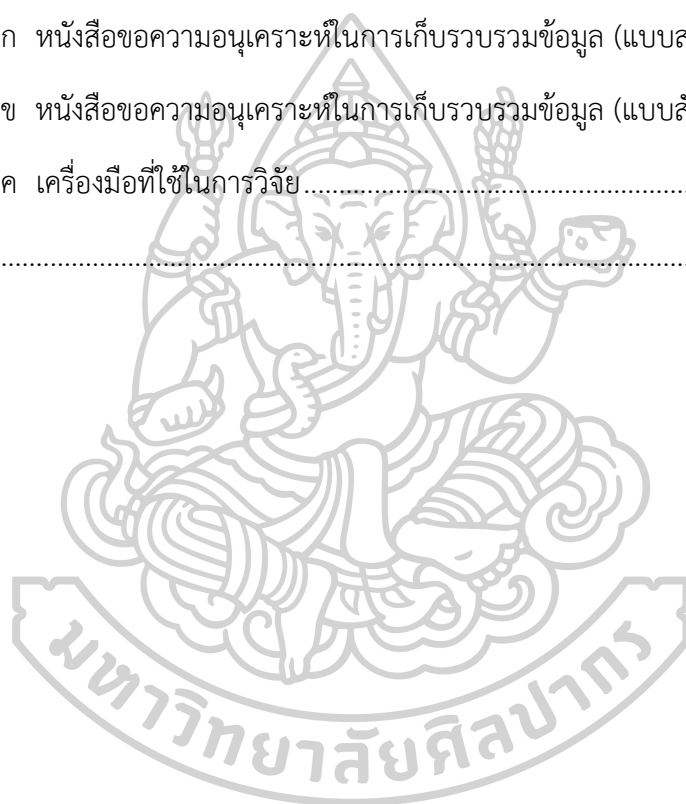


สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	14
องค์การแห่งการเรียนรู้.....	14
ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	14
ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	15
ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	18
ลักษณะสำคัญของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้.....	20
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	23
ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ).....	38

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	39
งานวิจัยในประเทศ.....	39
งานวิจัยต่างประเทศ.....	43
สรุป.....	45
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย	46
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	46
ระเบียบวิธีวิจัย	47
แผนแบบการวิจัย	47
ประชากร	47
ตัวแปรที่ศึกษา.....	47
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	48
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	49
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	51
สรุป.....	52
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	53
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตร ราษฎร์อุทิศ)	55
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์แนวทางพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ).....	62
บทที่ 5 ผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	64
สรุปผลการวิจัย.....	64

อภิปรายผล.....	65
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	68
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	68
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	68
รายการอ้างอิง.....	69
ภาคผนวก.....	74
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล (แบบสอบถาม).....	75
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล (แบบสัมภาษณ์).....	77
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	79
ประวัติผู้เขียน.....	88



บทที่ 1

บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์ปัจจุบันมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตมนุษย์ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การปกครอง ด้วยความเจริญทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ที่เชื่อมโยงโลกเข้าด้วยกัน ในลักษณะของโลกไร้พรมแดน มีการไหลเวียนอย่างเสรีและไร้ขีดจำกัดที่มีฐานของความรู้ การศึกษาเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาและความเจริญก้าวหน้าดังกล่าว ในห้วงสิบปีที่ผ่านมาเกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการสื่อสารความรู้ที่เป็นกลไก และฐานการพัฒนาดังกล่าว มีบทบาทอย่างสำคัญในทุกภาคส่วน และได้รับความสำคัญเพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะแต่ในสถานศึกษา แต่ครอบคลุมในทุกมิติ ทุกองค์กร ทุกกิจกรรม ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เป็นต้น โลกยุคปัจจุบันและอนาคตเป็นโลกของการแสวงหาความรู้ และใช้ความรู้เป็นฐานอย่างเข้มข้น เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน และยั่งยืนของแต่ละประเทศ ดังนั้น เมื่อโลกก้าวเข้าสู่สังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ จึงเป็นแรงผลักดันให้เกิดการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ที่เป็นเรื่องของ การเรียนรู้ตลอดชีวิต มีบทบาทต่อวิถีชีวิตของมนุษย์และพลโลกมากขึ้นตามไปด้วย¹ ในการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารถือว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ ชี้นำและครุ และนำกลยุทธ์มาใช้ในการผลักดันให้เกิดพลังความร่วมมือเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณค่าการเรียนรู้จึงเป็นกระบวนการสร้างความเจริญก้าวหน้าในสังคมสามารถวางรากฐานในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขในสังคมและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงสังคมโลก² องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการพัฒนารูปแบบหนึ่งที่ต้องการให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของภาครัฐ การ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนสามารถจะประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการพัฒนาองค์กรรูปแบบอื่น ๆ เพราะมีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์กร ให้เทียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพ ซึ่งแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับการยอมรับอย่าง

¹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัย เรื่อง ภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10-20 ปี (กรุงเทพฯ บริษัทพิมพ์ดีการพิมพ์, 2552), 1.

² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (กรุงเทพฯ: อรรถพลการพิมพ์, 2555), 2.

กว้างขวางว่าเป็นแนวคิดของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนโดยการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่³ การที่องค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องเกิดจากการบริหารจัดการ การเรียนรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จอีก จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนา ให้นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อประโยชน์และความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การพัฒนา องค์กรสู่การเรียนรู้และการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารต่อความอยู่รอดของ องค์กร ปัญหาและอุปสรรคในด้านการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ตั้งแต่การสร้างความรู้ การถ่าย โอนความรู้ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ การจัดเก็บความรู้ ล้วนแต่เป็นสิ่งที่ต้องการการบริหาร จัดการ ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงบทบาทอย่างเด่นชัดในการสนับสนุนวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น บทบาทของผู้นำและวัฒนธรรมจึงมีความสำคัญอย่างมาก นอกจากนี้สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมี การเรียนรู้ร่วมกัน และไม่จำกัดองค์ความรู้แค่ความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร เนื่องจากความรู้มิได้มี ขอบเขตจำกัด (Boundaryless) ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ และวัตถุประสงค์รวมถึงกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนและใช้ประโยชน์จากพลังอำนาจร่วมกัน (Synergies) ของความรู้ที่มีอยู่ตามสถานการณ์ต่างๆ และตระหนักถึงหัวใจสำคัญของการพัฒนา องค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าอยู่ที่การพัฒนาคนให้เป็นผู้ที่รู้จักเรียนรู้ (Learn how to learn) ใฝ่รู้ตลอดเวลา (Continuous learning) และสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ (Knowing in practices)⁴ ดังนั้น การทำให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น สามารถส่งเสริม ให้โรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียนให้ดีขึ้น สอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนาสังคมไทยและสังคมโลกในอนาคต

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลต่อองค์กรอย่างมากในปัจจุบัน เพราะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดที่ยั่งยืน แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้จึงเกิดขึ้นเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพและสามารถดึงคุณค่า (value) จากทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน

³ ยूरพร ศุภรัตน์, **องค์กรเพื่อการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย2552), 84.

⁴ เจษฎา นกน้อย และคณะ, **นันทรรศนะ การจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่ง การเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 34-35.

(intangible assets) ซึ่งก็คือองค์ความรู้ที่ตนเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ความรู้จึงจัดเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าประเภทหนึ่งขององค์กร ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการจัดการ⁵ การจะจัดการองค์การให้ได้เปรียบในการแข่งขันขึ้นอยู่กับทำให้้องค์การมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีกระบวนการที่เป็นระบบ ในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปัน และใช้ความรู้⁶ กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 - 2561) ภายใต้วิสัยทัศน์ให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ภายในปี พ.ศ. 2561 ต้องปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ 3 ประเด็นหลักคือ การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง ส่งเสริม การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารและการจัดการศึกษา โดยกำหนดกรอบแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ไว้ 4 ประการ การพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ ให้มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า สามารถดึงดูดคนเก่ง คนดี มีใจรักในวิชาชีพครู การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาทุกระดับทุกประเภทให้สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพและพัฒนาแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ สำหรับการศึกาและเรียนรู้ทั้งในระบบโรงเรียน นอกโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัย การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่ การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และทุกภาคส่วน มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล⁷ และในขณะที่การจัดการศึกษาต้องเผชิญกับ การแข่งขันภายใต้สภาพสังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรทำหน้าที่เกี่ยวกับ การจัดการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพสังคมอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาที่มีส่วนสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนการศึกษาของประเทศให้มี ความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและเป็นบุคคลที่น่าพาประเทศไปสู่ ความเจริญมั่งคั่ง ความอยู่ดีกินดีของประชาชน ดังนั้นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาหรือสถานศึกษาจึงต้องมีแนวทางในการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพ ตลอดจนพัฒนาองค์กร

⁵ เจษฎา นกน้อย และคณะ, นานาทรรศนะ การจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 19.

⁶ บุรชัย ศิริมหาสาคร, การจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แสงดาว, 2550), 11.

⁷ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561), (กรุงเทพฯ:พริกหวานกราฟฟิค,2552) (2552), 11.

ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการที่จะตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างรวดเร็วและ
 ประสบ ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁸ องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่น
 ที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็น
 องค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความ
 ร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เชื่อมโยงและพึ่งพากันระหว่างบุคคล องค์กร รวมทั้งชุมชน
 องค์กรที่ตั้งอยู่ โดยองค์กรมีส่วนสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั้งองค์กร และเพื่อเป็นองค์กร
 ที่มีคุณภาพ ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อม
 ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นกลยุทธ์
 ที่สำคัญและจำเป็นต่อการเป็นองค์กรยุคใหม่ ซึ่งจะเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคล

นอกจากนั้น ในปัจจุบันการแข่งขันด้วยการสร้างนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักสำหรับนำมาใช้เป็น
 พลังในการขับเคลื่อนองค์กร ไม่ใช่แข่งขันกันด้วยการสั่งสมปัจจัยเป็นหลัก การสร้างนวัตกรรมนั้น
 ต้องอาศัยกิจกรรมที่จะสร้างความมั่นคงให้องค์กรอย่างต่อเนื่องได้นั้นต้องมาจากกิจกรรมที่เกิดจาก
 ความรู้ เพราะความรู้นั้น ยิ่งดำเนินการยิ่งงอกงาม อยู่ในสภาพที่ว่ายิ่งใช้ ยิ่งงอกงาม แต่การสร้างความ
 มั่นคงจากทรัพยากรธรรมชาติ ทุน และแรงงาน ยิ่งดำเนินการจะยิ่งร่อยหลอไป อยู่ในสภาพที่ว่าย
 หมดแล้ว ดังนั้น การพัฒนาองค์กรในแนวทางที่จะสร้างความมั่นคงอย่างต่อเนื่องได้นั้น ต้องใช้
 ความรู้ ความชำนาญที่อยู่ในทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรสินทางปัญญา มาสร้างสรรคกิจกรรมให้เกิด
 การเรียนรู้ และความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร จึงเป็น
 การพัฒนาที่ยั่งยืนให้กับองค์กร วิธีขององค์กรยุคใหม่จึงควรปรับไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
 องค์กรทั้งของรัฐและภาคเอกชนของประเทศไทยต่างก็มีนโยบายที่จะก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
 โดยมีการกำหนดพระราชกฤษฎีกา ระบุในมาตราที่ 11 ระบุไว้ตอนหนึ่งว่า “ส่วนราชการที่หน้าที่
 พัฒนาในลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่เสมอ” แต่มีเพียงองค์กรส่วนน้อยเท่านั้นที่เข้าใจและ
 เข้าถึงความหมายและเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง⁹ การปฏิรูปการศึกษาของประเทศ
 ต้องการให้สถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้ทั้งครู ผู้บริหาร
 บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง เช่น กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้ทุกคนร่วมกัน
 เรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ในการปฏิบัติงานในทุกกระบวนการและขั้นตอน เพื่อขยายขีดความสามารถและ

⁸ไพลิน บุญนา, "ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
 พื้นที่ประถมศึกษาจันทบุรี" (ปริญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
 วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2559), 2.

⁹เจษฎา นกน้อย และคณะ, นานาทรรศนะ การจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่ง
 การเรียนรู้ (กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553), 125-26.

เพิ่มศักยภาพของสถานศึกษาให้มีสมรรถนะในการสร้างคุณภาพให้กับผู้เรียนได้ตามมาตรฐานชาติและ
 เติบโตตามศักยภาพและความสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก ดังนั้น การจัดและบริหารการศึกษาจึง
 จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินการ จึงจะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายและ
 วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเนื่องจากวิชาชีพทางการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูงวิชาชีพหนึ่ง ผู้บริหาร
 การศึกษา (ผู้บริหารนอกสถานศึกษา) ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการ
 ศึกษาอื่นจะต้องเป็น “มืออาชีพ” จึงจะทำให้การศึกษารุดลุล่วงความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹⁰
 ในส่วนของผู้บริหาร ครู จำเป็นต้องมีความเข้าใจและเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการที่เอื้อและ
 ส่งเสริมให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ต้อง
 อาศัยรูปแบบการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความเข้าใจในเชิงระบบ เพื่อส่งผลต่อการ
 พัฒนาคุณภาพของนักเรียนและการปฏิรูปการศึกษา ทันทีกับกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลง
 อยู่ตลอดเวลา

ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและ
 ประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารจะต้องทักษะทางการบริหารงาน ผู้บริหารมักจะประสบปัญหาต่างๆ ในการ
 บริหารองค์กร สาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาอาจมาจากการขาดทักษะในการบริหารงาน ประสิทธิภาพและ
 ความรู้เข้าใจในสิ่งต่างๆ อันเป็นทักษะที่จำเป็นของผู้บริหาร สำหรับการพัฒนาตนเอง เน้นการส่งเสริม
 การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์และทันสมัย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ
 ปฏิบัติงานสร้างความรู้และความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้ทันโลกทันเหตุการณ์และทันสมัยตลอดจนมี
 ความรู้ความเชี่ยวชาญเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรการสร้างบรรยากาศในการ
 บริหารงานที่บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพมีการสร้างวิสัยทัศน์ และเจตคติของบุคคลในองค์กรโดยมี
 การกำหนดวิสัยทัศน์และคุณค่าอย่างชัดเจนการบริหารงานที่มุ่งผลสำเร็จทิศทางการดำเนินการที่
 สื่อสารให้ชัดเจนว่าจะนำองค์กรมุ่งหน้าไปทิศทางใดมุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะ
 เรียนรู้พัฒนาตนเองเพิ่มพูนความรู้ทักษะอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตรู้จักการคิด
 วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและองค์กรให้ดำเนินการตามภารกิจต่างๆ ให้
 บรรลุเป้าหมายโดยมีรูปแบบการทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้ร่วมกัน และมีความคิดความเข้าใจเชิง
 ระบบที่ประสานกันทำให้ทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีความสามารถความเชี่ยวชาญและเป็นอาชีพ
 อย่างแท้จริง การศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็น สถานศึกษาทุกแห่งต้อง
 ดำเนินการพัฒนาคุณภาพของตนเอง โดยให้มีการบริหารงานวิชาการที่เน้นคุณภาพ เพื่อพัฒนา

¹⁰ Ibid., 19-21.

คุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เป็นไปตามกฎมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด¹¹ แนวทางแห่งความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และต่อเนื่องตลอดเวลานั้น นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจในการจัดการแล้ว ยังต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกส่วนขององค์กรในการสร้างและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา เรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ให้ได้องค์ความรู้ที่กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อจะได้นำองค์ความรู้ที่ได้จากการทำวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ไปทำการศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ต่อไป

ปัญหาของการวิจัย

จากการรวบรวมและประมวลเอกสารต่างๆ ที่ได้ศึกษามา ทำให้ผู้วิจัยพบปัญหาว่า จากสภาพของสังคม เศรษฐกิจ การเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันกันสูงนั้นทำให้องค์กรต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดอย่างยั่งยืน แต่ละองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในองค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้และความสามารถสูงจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นไปด้วย

การบริหารจัดการสถานศึกษาในปัจจุบันไม่เอื้อต่อการพัฒนาสถานศึกษา เช่น ไม้มีความตระหนักในวิสัยทัศน์ ขาดการมีส่วนร่วมของภาคีอื่นๆ ขาดการบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ วัฒนธรรมองค์การของการทำงานตามระบบราชการมีกฎระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงานมาก มุ่งเน้นผลประโยชน์ของตนเองและกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์โดยรวมขององค์กร ทำให้มีการทำงานในลักษณะต่างคนต่างทำ หน่วยงานขาดการประสานงานที่ดี มีการแบ่งชนชั้นตามตำแหน่ง และตามลักษณะของหน้าที่ ทำให้การทำงานร่วมกันไม่มีประสิทธิภาพ¹² อย่างไรก็ตาม ยังมีอีกหลายเรื่องที่มีปัญหาต้องเร่งพัฒนา ปรับปรุงและต่อยอด โดยเฉพาะด้านคุณภาพผู้เรียน ที่พบว่า ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งการคิด วิเคราะห์ ใฝ่เรียนรู้และ

¹¹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา พ.ศ.2553 (กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553), 15.

¹² วิทยากร เชียงกุล, สภาวะการศึกษาไทย ปี 2549/2550 การแก้ปัญหาและการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบองค์รวม (กรุงเทพฯ วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น, 2551), 8-10.

แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง คุณธรรม จริยธรรม¹³ ซึ่งปัญหาดังกล่าวข้างต้นอาจเป็นผลที่สืบเนื่องมาจาก ในด้านของบุคลากรครู ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีอายุน้อย ทำให้ยังไม่มีประสบการณ์ด้านการทำงาน การบริหารจัดการระบบการทำงานและความเชี่ยวชาญเท่าที่ควร โรงเรียนยังไม่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทำให้ไม่มีทิศทางในการทำงาน รวมถึงระบบการทำงานที่ต่างคนต่างคิดต่างคนต่างทำงานในส่วนรับผิดชอบของตน ไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้ขาดการปฏิสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงานและงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ดังนั้น จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า สถานศึกษาจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องแสวงหาวิธีการเพื่อเสริมสร้างให้โครงสร้างของสถานศึกษาสามารถช่วยสนับสนุน การเรียนการสอนได้อย่างต่อเนื่อง และยังช่วยให้สถานศึกษามีการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาวัฒนธรรมและบรรยากาศของสถานศึกษาเอง ให้มีลักษณะเปิด ก่อให้เกิดความร่วมมือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับด้วยตัวเองได้รวมทั้งจูงใจบุคคลที่มี ความมุ่งมั่น จริจใจ ปลอดภัยใจกว้าง พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงได้เมื่อเข้ามาสู่สถานศึกษา สามารถป้องกันความรุนแรงที่อาจเกิดจากการปฏิบัติกิจกรรมอื่นใด ที่มีใช้กิจกรรมด้านการเรียนการสอน แต่เป็นสิ่งที่ถูกต้องตามกฎหมายได้ การมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) ของผู้บริหารจะทำให้ระบบการติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผย และต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีการร่วมกันแบ่งปันความคิดในการตัดสินใจ ซึ่งจะเป็นกลไกช่วยส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขึ้นได้ในสถานศึกษา¹⁴

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น สะท้อนให้เห็นชัดเจนว่า นักเรียนยังมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ค่อนข้างต่ำ ต้องเร่งดำเนินการแก้ไข จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาโรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดการศึกษาให้กับนักเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้บุคลากรโรงเรียนมีขีดความสามารถและศักยภาพ มีการพัฒนา เสริมสร้างความรู้ แบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ มีความจำเป็นที่โรงเรียนจะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เท่าทันต่อความเจริญก้าวหน้า ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้โรงเรียนได้มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัญหาเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

¹³ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561), (กรุงเทพฯ:พริกหวานกราฟฟิค,2552).

¹⁴ จันทรานี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2551), 205-06.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ)
2. เพื่อทราบแนวทางพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ)

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) อยู่ระดับใด
2. แนวทางพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) เป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) อยู่ระดับปานกลาง
2. แนวทางพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) เป็นพหุแนวทาง

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

หน่วยงานทางการศึกษาทุกหน่วยงานล้วนแต่เป็นระบบเปิดตามแนวคิดของ ลูเนินเบอร์ก (Lunenburg) การบริหารการศึกษาตามทฤษฎีเชิงระบบแบบเปิดมองว่าองค์การทางการศึกษาทั้งในระดับ กระทรวงศึกษาธิการ เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาเป็นหน่วยงานในการขับเคลื่อนการศึกษาและมี ปฏิสัมพันธ์กับสภาพ แวดล้อมภายนอกอยู่ตลอดเวลา จึงต้องพยายามหาวิธีปรับโครงสร้างขององค์การให้ สามารถต่อต้านสภาพแวดล้อมที่เข้ามาคุกคามเพื่อให้องค์การเสื่อมถอย ซึ่งทัศนะนั้นจะแตกต่างจากทฤษฎีเชิง ระบบแบบปิด ที่ไม่ใส่ใจกับสภาพแวดล้อมภายนอกเพราะเห็นว่า องค์การมีความเป็นอิสระและสามารถที่จะ จัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง ในทฤษฎีเชิงระบบแบบเปิดตั้งอยู่บนฐานความคิดว่า องค์การเป็น ระบบหนึ่ง ๆ ที่ประกอบด้วยชุดของ องค์ประกอบที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นเอกภาพเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายของ องค์การร่วมกัน ชุดของ องค์ประกอบดังกล่าวมี 5 ประการดังนี้ 1) ปัจจัยป้อนเข้า (inputs) 2) กระบวนการ เปลี่ยนแปลง

(transformational process) 3) ปัจจัยป้อนออก (outputs) 4) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และ 5) สภาพแวดล้อม (environment) ปัจจัยนำเข้า (inputs) องค์การที่เป็นเชิงระบบดังเช่นสถานศึกษา ได้รับทรัพยากรจากสภาพแวดล้อม ใน 4 ลักษณะ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลสารสนเทศ ทั้งนี้ คน หมายถึง บุคลากรที่เป็นสมาชิกของ องค์การ เงิน หมายถึง งบประมาณที่ใช้ในการลงทุนเพื่อการดำเนินการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว วัสดุ อุปกรณ์ หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกทั้งหลาย รวมทั้งเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และข้อมูล สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสาร หลักสูตร ความรู้ และสถิติต่าง ๆ ที่ใช้ในบริหารจัดการศึกษา กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformation process) ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง เกี่ยวข้องกับการประสาน และการใช้ทรัพยากรทั้ง 4 ลักษณะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนและเขตพื้นที่ การศึกษา นั่นคือ พัฒนาให้ผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ตามที่โรงเรียนได้ตั้งความคาดหวังไว้ อันจะส่งผลต่อการเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมต่อไป และผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้ ก็ต้อง ดำเนินการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ ทั้งการบริหารจัดการทั่วไป การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ โดยต้องใช้ความรู้และทักษะการบริหารจัดการที่หลากหลาย ทั้งทักษะในการตัดสินใจ ทักษะการทำงานกับคนอื่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการวางแผน และทักษะที่จะ จัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีทักษะการเป็นผู้นำการเรียนการสอน ดังนั้น กิจกรรม ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์การจะส่งผลต่อเป้าหมายหรือปัจจัย นำออกด้านผู้เรียนทั้งในระดับสถานศึกษาและระดับเขตพื้นที่ ปัจจัยนำออก (outputs) ภารกิจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาคือ ต้องสร้างความมั่นใจและใช้ ทรัพยากรที่มาจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้ในบริบท ของสถานศึกษา ปัจจัยนำออกก็คือ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาหรือเขต พื้นที่การศึกษา ที่อาจจะปรากฏในลักษณะของผลิตภัณฑ์ ผลที่ได้รับ ผลลัพธ์ หรือ ภาพความสำเร็จของระบบ การศึกษา ทั้งนี้ลักษณะของปัจจัยนำออกจะแตกต่างกันไปตามไปตามลักษณะของสถานศึกษา แต่ส่วนใหญ่จะ ปรากฏในลักษณะของผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน สมรรถนะการสอนของครู ความก้าวหน้าของนักเรียนและของครู อัตราการตกซ้ำชั้น การลาออกของครูและบุคลากร การขาดเรียนของนักเรียน การขาดสอนของครู ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ทศนคติของนักเรียนต่อโรงเรียน และความพึงพอใจของครูในการปฏิบัติงาน ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ข้อมูลจากปัจจัยนำออกจะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับแก่ระบบ และข้อมูล ย้อนกลับไม่ว่าในเชิงบวกหรือเชิงลบจะช่วยให้การบริหารจัดการศึกษาประสบความสำเร็จได้ ถ้าองค์การได้ ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบก็สามารถนำมาปรับแก้ไขกระบวนการ หรือ ปัจจัยนำเข้า หรือทั้งสองส่วน ซึ่งจะส่งผลถึง คุณภาพของปัจจัยนำออกในอนาคตได้ 17 สภาพแวดล้อม (environment) ในการจัดการบริหารองค์การทางการศึกษาตาม

ทฤษฎีระบบแบบ เปิด จะเห็นได้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม หรือ เทคโนโลยีต่างๆ ส่งผลกระทบต่อองค์การทางการศึกษาทั้งสิ้น ดังจะเห็นเป็นรูปธรรมได้จาก สภาพแวดล้อมเหล่านี้กำลังผลักดัน ให้ทั้งระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติแสดงความรับผิดชอบที่เชื่อถือได้ (accountability) ในการจัดการศึกษา อาทิโลกในอนาคตต้องการผู้เรียนที่มีทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 แรงแปลกนี้ส่งผลให้กระทรวงศึกษาธิการมี นโยบายปรับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพ.ศ. 2551 ใหม่ ซึ่งจะต้องส่งผลถึงเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาที่ต้องนำนโยบายนี้สู่ การปรับเปลี่ยนหลักสูตรของสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอนให้ สอดคล้องกับหลักการของ ทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 อันจะส่งผลถึงผู้เรียนต่อไป ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา มีอาชีพต้อง สามารถบริหารจัดการองค์การอย่างมีกลยุทธ์โดยวิเคราะห์สถานการณ์ของสภาพแวดล้อม เพื่อที่จะ สามารถจัดการศึกษาได้ตอบสนองความต้องการจำเป็นของสังคมได้อย่างแท้จริง¹⁵

การศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้มีผู้นำเสนอหลักการและหลักทฤษฎี ดังนี้ สตาดาร์ (Stata) ได้เสนอแนะว่า การเรียนรู้ขององค์การเป็นกระบวนการหลักที่จะทำให้เกิดการจัดการ นวัตกรรม (management innovation) หรือการเรียนรู้ของทั้งระดับบุคคล และองค์การ เป็นสิ่งที่ ทำให้เกิดการได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน เสนอแนะปัจจัยสนับสนุน การเรียนรู้ขององค์การดังต่อไปนี้ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) 2) การวางแผน (planning) 3) การปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement) 4) พฤติกรรมทางองค์การ (organization behavior) 5) ระบบข้อมูล (information systems)¹⁶ เซ็งเก้ (Senge) เชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การ เริ่มสร้างหลัก 5 ประการ ได้แก่ 1) ความเชี่ยวชาญของบุคคล personal mastery) 2) แบบแผนทาง ความคิด (mental models) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) 4) การเรียนรู้ของทีม (team learning) และ 5) การคิดเชิงระบบ (systems thinking)¹⁷ กาวิน (Gavin) ได้เสนอแนวคิดเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีลักษณะสร้าง แสวงหา ถ้ายิ่งความรู้ มีกาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็น ผลมาจากความรู้ใหม่ และมีความเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้ คือ 1) การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (systematic problem solving) 2) การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ (experimentation with new approaches) 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต (learning from their own

¹⁵ รัตนา ดวงแก้ว, "ทฤษฎีเชิงระบบแบบเปิด," เข้าถึงเมื่อ 16 พฤศจิกายน 2559, เข้าถึงได้จาก <http://edu.stou.ac.th/EDU/UploadedFile/23723-11.pdf>.

¹⁶ R. Stata, "Organizational Learning- the Key to Management Innovation," (Sloan Management Review 30,3,1989): 63-74.

¹⁷ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization* (New York : Doubleday Currency, 1990), 6-13.

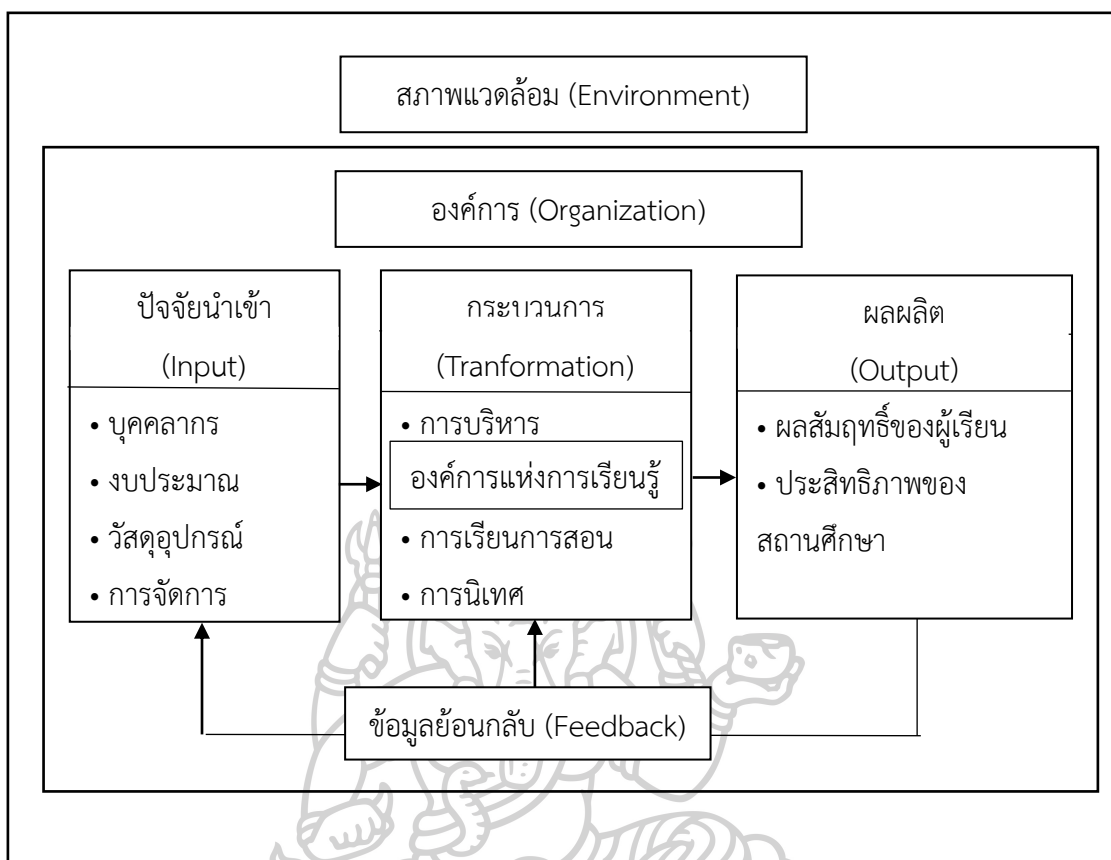
experience and past history) 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (learning from the experiences and best practices of others) 5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (transferring knowledge quickly and efficiently)¹⁸ มาร์ควาร์ดท์ และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynold) กล่าวถึง ลักษณะของโครงการที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลกว่ามีปัจจัยที่สำคัญ 11 ประการ คือ 1) โครงสร้างที่เหมาะสม 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร 3) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบ 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 5) การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ 6) เทคโนโลยีแห่งการเรียนรู้ 7) มุ่งเน้นคุณภาพ 8) กลยุทธ์ 9) บรรยากาศที่สนับสนุน 10) การทำงานเป็นทีม 11) แบบเครือข่ายวิสัยทัศน์¹⁹ วิโรจน์ สารรัตน์ ได้เสนอปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 10 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน 2) ความเป็นองค์กรวิชาชีพ 3) การตัดสินใจร่วม และการมีส่วนร่วม 4) กลุ่มบริหารตนเอง 5) การติดต่อสื่อสาร 6) การมุ่งใจเชิงสร้างสรรค์และการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 7) การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์ 8) การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม 9) การบริหารหลักสูตรและการสอน 10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์²⁰ วีรุธ มาชะศิริานนท์ ได้เสนอปัจจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้อีกแนวคิดหนึ่งไว้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) การคิดและการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)²¹ ดังแผนภูมิที่ 1

¹⁸ D.A. Garvin, " Building a Learning Organization," ed. 4 Harvard Business Review 73 (1993), 78-91.

¹⁹ Michea U. Marquardt and Augus Reynold **The the Global Learning Organization** (New York : Irwin, 2011), 50-78.

²⁰ วิโรจน์ สารรัตน์, **โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ: บริษัทอักษราพัฒนา, 2546), 2-7.

²¹ วีรุธ มาชะศิริานนท์, **องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ** (กรุงเทพฯ เอ็กซ์เปอร์เน็ท 2542) (2542), 5-8.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Altan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (CA: WAdworth Publishing, 2007), 31-33.

: สุนันทา เลาหันันท์, **การพัฒนาองค์กร** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วัฒนา, 2548), 39.

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

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษารั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษานั้น ผู้วิจัยศึกษาตามแนวคิดของเซ็งเก (Senge) ซึ่งประกอบไปด้วย ความเชี่ยวชาญบุคคล (personal mastery) แบบแผนทางความคิด (mental models) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) ดังแผนภูมิที่ 2

องค์การแห่งการเรียนรู้
<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเชี่ยวชาญของบุคคล 2. แบบแผนทางความคิด 3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน 4. การเรียนรู้เป็นทีม 5. การคิดอย่างเป็นระบบ

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

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

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามขอบเขตหรือความหมายของคำศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่บุคลากรเรียนรู้ที่จะขยายขีดความสามารถของตนเองในการที่จะสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งใหม่ๆ มีบรรยากาศเอื้ออำนวยให้บุคลากรในองค์กรเกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพขององค์กร มีศักยภาพในการจัดการความรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญบุคคล แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

โรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) หมายถึง สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัยถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่กว้างขวางในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้และเพื่อต่อบัวตฤประสงคของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและประมวลความรู้จากตำรา เอกสารต่างๆ โดยขอแนะนำเสนอรายละเอียด 3 ส่วน 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ 2) ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) และ 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

องค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้ ค้นพบได้จากผลงานที่เขียนเสนอแนวความคิดของ อากีริส (Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษา และพฤติกรรมขององค์การของ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นผลงานที่เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญาโชน (Schon) แห่ง MIT ในปี ค.ศ.1978 นับเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ในระยะเริ่มแรกปรมาจารย์ทั้งสองท่านใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (organization learning หรือ OL) ซึ่งอาจมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร อากีริส (Argyris) เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านกรเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรมากกว่า 40 ปีแล้ว เนื่องจากงานเขียนดังกล่าวค่อนข้างอ่านยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลายนักและเขาพูดไว้ว่า “ข้าพเจ้าเขียนบทความต่างๆ บนพื้นฐานของเกร็ดสาระเล็กๆ น้อยๆ แต่เขียนหนังสือโดยอิงจากการทำวิจัย ข้าพเจ้าไม่ต้องการจะทำการวิจัยประเด็นที่เป็นคำถามพื้นฐานแล้วก็หยุดทำการวิจัย” นอกจากนี้เขายังแสดงความยินดีที่ผู้คนให้ความสนใจกับแนวคิดการเรียนรู้เชิงองค์กรของเขา และยังสามารถเสนอความวิตกกังวลว่า หากแนวคิดนี้ไม่ได้รับการใส่ใจให้ดีก็จะเป็นอีกแนวโน้มหนึ่ง (fad) คือ มีความนิยมเป็นช่วงเวลาสั้นๆ เท่านั้น²²

บุคคลที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และเขียนผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับคือ เซ็งเก (Senge) ศาสตราจารย์ของสถาบันเทคโนโลยี แห่งแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology : MIT) ประเทศสหรัฐอเมริกา และได้เขียนผลงานเผยแพร่เป็นหนังสือมีชื่อว่า The Art and Practice of The Learning Organization ในปี ค.ศ.

²² วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพ เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2544), 53-54.

1990 ได้รับความนิยมนับเป็นอย่างมากจนเป็นที่ยอมรับจนถึงปัจจุบัน โดยหนังสือเล่มนี้ เซ็งเก (Senge) ได้ใช้คำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization : LO) แทนคำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (organization learning หรือ OL) ซึ่งเป็นหนังสือที่กล่าวถึงหลัก 5 ประการ ที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะในเชิงทฤษฎี ปัจจุบันเซ็งเก (Senge) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันเทคโนโลยี แห่งแมซซาชูเซตส์ (MIT) สหรัฐอเมริกา และได้ก่อตั้ง Center for Organization Learning ในปี ค.ศ. 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีวิธีการต่างๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิด หลักการ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันเรียกว่า Society for Organization Learning : SOL ซึ่งมีจุดมุ่งหมายสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและทีมงานเพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ (Community of practices) ขึ้น โดยการเชิญบริษัทชั้นนำมาเพื่อแลกเปลี่ยนซึ่งประสบการณ์เรียนรู้แก้ไขปัญหาาร่วมกัน เซ็งเก (Senge) ชาดวิสัยทัศน์ไว้ว่า อยากเห็น Society for Organization Learning : SOL เป็นหน่วยขับเคลื่อนองค์กรการเรียนรู้สู่ความสำเร็จไปทั่วโลก²³

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการที่ศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้มากมาย ความหมายที่ใกล้เคียงกันและแตกต่างกันตามมุมมองหรือจุดเน้นของแต่ละคน ประมวลได้ดังนี้ โดยผู้วิจัยขอนำเสนอเป็น 2 แนวทาง คือ

1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศ

เซ็งเก (Senge) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นองค์กรที่บุคลากรเรียนรู้ที่จะขยายขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ในการที่จะสร้างสรรค์ผลงานตามความปรารถนาของพวกเขา เป็นองค์กรที่มีสิ่งใหม่ๆ และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิดที่จะให้ความรู้ เป็นองค์กรที่มีการสร้างความใฝ่ฝันร่วมกันได้อย่างอิสระ และเป็นองค์กรที่มีบุคลากรเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง²⁴ ในขณะที่เพ็ดเลอร์ เบอร์กอยน์ และโบยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) ให้ทัศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนทั่วทั้งองค์กร มีการเอื้ออำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ทุกภาคส่วน โดยการสร้างบรรยากาศใน

²³ เดซัน เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์, *วินัยสำหรับองค์กรการเรียนรู้* (กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ทจำกัด, 2544), 20-24.

²⁴ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization* (New York : Doubleday Currency, 1990)

การเรียนรู้ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน และคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของสมาชิก เพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง²⁵ ต่อมา กาวิน (Garvin) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้าง การได้มาและการถ่ายโอนความรู้ และนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อสะท้อนถึงความรู้และความเข้าใจใหม่²⁶ ในขณะที่วอทคินส์ และมาสิก (Watkins and Marsick) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นองค์การที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ขณะเดียวกันก็ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงานและมีการกระจายอำนาจให้แก่คนในองค์การ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม²⁷ สำหรับคิม (Kim) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จะเพิ่มพูนทักษะความสามารถของสมาชิกในองค์การเพื่อนำองค์กรไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ²⁸ ส่วนมาควาต์ และเรโนลด์ (Marquardt and Reynolds) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการ และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย²⁹ ฮาร์ท และคณะ (Gephart, et,al) ได้ให้ความหมายว่า เป็นองค์การที่มีการยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และเปลี่ยนแปลง เป็นองค์การที่มีการวิเคราะห์ การบอกเตือน การพัฒนา การจัดการในกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องเข้ากันได้กับเป้าหมายที่ถูก

²⁵ M. Pedler J. Burgoyne, and T. Boydell, , **The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development** (Maidenhead: Mc Graw - Hill, 1991), 1.

²⁶ D.A. Garviin, "Building a Learning Organization, Harvard Bussiness Review, 23 (July-August)," (1993): 78-91.

²⁷ K.E. Watkins and Marsick V.J. Sculptong **The Learning Organization : Lesson in the Art and Science of Systemic Change** (New York: Jossey-Bass Inc, 1993), 11.

²⁸ D.H. Kim, **The Link between Individual and Organization Learning** (Sloan Management Review, 1993), 43.

²⁹ Michael Marquardt and Angus Reynolds, **The Global Learning Organization Change** (New York : Irwin :Professional Publishing) (1994), 29.

ปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ มีการแสวงหาความรู้ การยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ เริ่มตั้งแต่ในระดับบุคคลพัฒนาเป็นระดับกลหรือทีมและระดับองค์การในที่สุด³⁰

2. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการไทย

เจนเนตร มณีนาค และคณะ ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้คือ ที่ซึ่งผู้คนขยายขีดความสามารถ เพื่อที่จะบรรลุในสิ่งที่พวกเขาต้องการอย่างแท้จริงและต่อเนื่อง เป็นที่ๆระบบทางความคิดใหม่และขยายตัวทางความคิดได้รับการสนับสนุน ที่ซึ่งผู้คนมีความทะเยอทะยานนอกกรอบ และเป็นที่ยอมรับ ผู้คนเรียนรู้ที่จะเรียนไปด้วยกันเรื่อยๆ³¹ ในขณะที่อมลวรรณ วีระธรรมโม กล่าวถึงองค์การแห่งเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการที่ทุกองค์กรต้องการจะให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรมให้ได้ ทุกฝ่ายในองค์กรต้องมีส่วนร่วมมีความมุ่งมั่น มีการเรียนรู้และแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สำหรับกระบวนการใหม่ในการพัฒนาครู คือ มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้ส่งผลดีต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งพัฒนาครูเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เข้าใจตระหนักถึงการนำไปใช้เพื่อพัฒนาอย่างเป็นระบบทั้งหลักสูตรวิธีการสอนหรือการประเมินผลไม่เป็นการพัฒนาแบบแยกส่วนเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งและมุ่งการพัฒนาครูโดยใช้รูปแบบการพัฒนาครูด้วยตนเองให้ครูเป็นผู้กระทำและสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆให้เกิดขึ้น สภาพสังคมในสถานศึกษาต้องเป็นสิ่งค้ำแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งค้ำที่ทุกคนต้องตื่นตัวในการพัฒนาความรู้ ตื่นตัวในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้น ตื่นตัวในการรวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตื่นตัวที่จะเป็นทรัพยากรความรู้ซึ่งกันและกัน ตื่นตัวที่จะสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรไว้วางใจยอมรับซึ่งกันและกันและตื่นตัวที่จะร่วมแรงร่วมใจเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายของสถานศึกษาในอนาคต³² สำหรับเกศรา รักชาติ กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งเน้นพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพของทั้งบุคลากรทีมงานและองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาเพื่อจะได้มาซึ่งผลลัพธ์ หรือ Results อย่างที่สมาชิกทุกคนต้องร่วมกันจริงๆ³³ ส่วนธงชัย สมบูรณ์ กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นองค์กรที่บุคลากรในทุกระดับทั้งในปัจจุบันบุคคลและส่วนรวม มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะผลิตผลงานปรารถนา เป็นองค์กรที่ผู้คนขยายขีดความสามารถของตนเอง เพื่อสร้างผลงานที่พวกเขาต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตและ

³⁰ M.A. Gephart and V.J. Marsick, **Learning Organization Come Alive, Training and Development** 50,12 (1996), 34-44.

³¹ เจนเนตร มณีนาค และคณะ, **สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์** (กรุงเทพฯ: ชัมชิสเท็ม, 2546), 109.

³² อมลวรรณ วีระธรรมโม, "องค์การแห่งการเรียนรู้ วารสารมหาวิทยาลัยทักษิณ 8,2 " (กรกฎาคม-ธันวาคม 2548): 65.

³³ เกศรา รักชาติ, **องค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป, 2549), 28.

ผู้คนในองค์กรต้องการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง³⁴ และวีรุธ มาชะศิริรานนท์ ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานเยี่ยมไป ด้วยประสิทธิภาพ โดยเป็นการ เชื่อมโยงรูปแบบการทำงานเป็นทีมเข้ากับการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงแล้ว เปิดโอกาสให้เกิดศักยภาพของทีมงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ รวมทั้ง เป็นช่องทางให้ได้รับความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้บริโภค สามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดเพิ่มพูนกำไร³⁵

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรเรียนรู้ที่จะขยายขีดความสามารถของตนเองในการที่จะสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งใหม่ๆ มีบรรยากาศเอื้ออำนวยให้บุคลากรในองค์กรเกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพขององค์กร มีศักยภาพในการจัดการความรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญบุคคล แผนแบบทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ในสังคมโลกยุคนี้ ต้องมีการพัฒนาองค์กรตลอดเวลา เนื่องจากทุกองค์กรต้องการก้าวทันคู่แข่งขั้นจะต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรที่สามารถพัฒนาบุคลากรของตนได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ย่อมได้เปรียบคู่แข่ง ย่อมมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับผู้ปฏิบัติ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตระหนักในสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญสำหรับทุกคนในองค์กรที่จะยึดถือ กลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทัศนะการมององค์กรแบบองค์รวม คือปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับกลุ่มบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร ให้เกิดขึ้นพร้อมๆกันเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอด

³⁴ ธงชัย สมบูรณ์, จากองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข (กรุงเทพฯ ธรรมสาร, 2549), 184.

³⁵ วีรุธ มาชะศิริรานนท์, องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ (กรุงเทพฯ เอ็กซ์เปอร์เน็ท 2542), 5-8.

ชีวิตการทำงานของคุณ และใช้สิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ ที่สำคัญประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง³⁶

ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงต้องเปลี่ยนรูปแบบ และวิธีจากแบบดั้งเดิม คือ จากการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการทำงานเป็นครั้งคราว หรือการส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมเป็นรายๆ กลายเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องและเนื้อหาของการเรียนรู้ก็ไม่เน้นเนื้อหาที่เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังต้องเรียนรู้ข้ามสายงาน เรียนรู้เรื่องภายในองค์กร เรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอกองค์กร เรียนรู้แนวโน้มและโอกาสและเรียนรู้วิธีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดผลเป็นต้น³⁷

ในปัจจุบันการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อให้เท่าทันต่อสถานการณ์ของข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรต่างๆ ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการ และวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อก้าวให้ทันยุคสมัยที่ปรับเปลี่ยนแปลงไป ครูคือผู้ที่เป็นกลไกสำคัญของโรงเรียนในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ครูจะต้องทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม มีการปรับตัวและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ ก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยเป็นตัวขับเคลื่อนงาน และองค์กรให้ก้าวต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับเปลี่ยนและการจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ เพื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงเป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรที่เน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้นำในองค์กร และการเรียนรู้ร่วมกันของคนทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดการ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

³⁶ เมตตา ประทุมทอง, "ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม" (การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551), 22.

³⁷ Ibid.

ลักษณะสำคัญของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

เนื่องจากองค์กรเพื่อการเรียนรู้มีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรทั่วไปในหลายด้าน เช่น การที่สมาชิกในองค์กรมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนรู้ มีการแบ่งปันความรู้ เป็นต้น การที่องค์กรจะพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น พบว่า องค์กรเพื่อการเรียนรู้จะมีลักษณะที่เป็นลักษณะเด่นเฉพาะของแต่ละองค์กร โดยยุรพร ศุทธรัตน์ ได้ทำการสรุปลักษณะดังกล่าวเป็น 6 ด้าน คือ 1) วัฒนธรรมองค์กรหรือคุณค่าทางวัฒนธรรม (cultural values) 2) ผู้บริหารหรือความมุ่งมั่นของผู้บริหารและการให้อำนาจ (leadership commitment and empowerment) 3) การสื่อสาร (communication) 4) เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์กร (knowledge transfer) 5) คุณลักษณะพนักงาน (employee characteristics) และ 6) การยกระดับผลการปฏิบัติงาน (performance Upgrading)³⁸ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ค่านิยมทางวัฒนธรรม ลักษณะสำคัญประการหนึ่งขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ คือ การมีคุณค่าทางวัฒนธรรมที่ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการนำความรู้ที่มีมาแบ่งปันกับสมาชิกในองค์กร และประยุกต์ ความรู้นั้น ๆ ไปใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ การแก้ปัญหาและการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรโดยทั่วไปล้วนได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้น ซึ่ง ฟลอย และ ลีล (Fiol and Lyles) กล่าวว่า ในองค์กรอาจมีหลายปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยเหล่านั้น ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น โครงสร้างองค์กรที่ยอมให้มีการสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งความเข้าใจอย่างถ่องแท้ใหม่ๆ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ปัจจัย เหล่านี้จะอยู่ เป็นวงจรกับการเรียนรู้ กล่าวคือ ปัจจัยเหล่านี้ อาจทำให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจจะถูก สร้างจากการเรียนรู้ก็ได้ วัฒนธรรมในแต่ละองค์กรจะมีความชัดเจนในตัวเองในเรื่องของการควบคุมความคิด ความต้องการ และการมีรูปแบบของพฤติกรรม ดังนั้น วัฒนธรรมจึงประกอบด้วย การแบ่งปัน ความเชื่อ ความคิด การปฏิบัติร่วมกันซึ่งจะมีผลต่อการกระทำขององค์กร และวัฒนธรรม องค์กรก็สามารถใช้เป็นสิ่งทำนายการกระทำขององค์กรได้ วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจะสะท้อนออกมาให้เห็นในรูปแบบของการทำงานประจำวันขององค์กร โดยที่วัฒนธรรมในแต่ละองค์กรจะถูกสร้างมาจากแหล่งต่าง ๆ เช่น พื้นฐานทาง การศึกษาของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ประสบการณ์ในการทำงานของทั้งบุคคลและองค์กร ตลอดจนเหตุการณ์ในอดีต เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงหรือการเรียนรู้ในองค์กรก็มักจะเกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างวัฒนธรรม รวมทั้งธรรมเนียมการปฏิบัติและระบบความเชื่อด้วย สำหรับการพัฒนาองค์กรเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อ

³⁸ ยุรพร ศุทธรัตน์, **องค์กรเพื่อการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552) (2552), 192.

การเรียนรู้นั้นมีค่านิยมทาง วัฒนธรรมหลายอย่างที่ผู้นำจะต้องปลูกฝังลงในองค์กร ค่านิยมทาง วัฒนธรรมหนึ่งที่สำคัญ คือ การสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้และวัฒนธรรมในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ ๆ ค่านิยมทางวัฒนธรรมที่สำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ การสร้างให้เกิด วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดคุณค่าทางธุรกิจ การสร้างให้เกิดกล ยุทธ์การเรียนรู้ในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เป็นการลงทุนเพื่อสร้างการเติบโต ขององค์กรในอนาคต ตลอดจนถึงเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดีเลิศหรือเหนือกว่าคู่แข่งอีกด้วย³⁹

2. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารและการให้อำนาจ ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่ง ต่อการประสบความสำเร็จขององค์กร และองค์กรเองก็ได้รับผลกระทบอย่างมากจากตัวผู้นำ องค์กร เทียร์ (Teare) กล่าวว่า โดยเฉพาะในเรื่อง ทางความคิด เช่น วิสัยทัศน์ รูปแบบการนำและ การจูงใจที่จะทำให้สิ่งต่างๆ ในองค์กรเกิดขึ้น และการผลักดันให้สมาชิกในองค์กรดำเนินตาม แนวทางที่ต้องการ รูปแบบการเป็นผู้นำในองค์กรในปัจจุบันจึงเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยส่วนหนึ่ง เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในเรื่องต่างๆ บทบาทของผู้นำใน องค์กรเพื่อการเรียนรู้นอกจากจะต้องเผชิญกับความรับผิดชอบ ทางการเงินและเรื่องทั่วไปใน องค์กรแล้ว สำหรับการเป็นผู้นำที่แท้จริงนั้นเป็นสิ่งเหล่านี้เป็นเพียงแค่พื้นฐาน แต่ยังมีสิ่งอื่นๆ เช่น ความรู้ (ที่สามารถเชื่อถือได้) จากผู้ร่วมงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ฯลฯ เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่การเป็นผู้นำใน การเรียนรู้ นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการนำองค์กรและผลักดันองค์กรให้มี อำนาจทางธุรกิจ ผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของตัวเองและการเรียนรู้ของผู้อื่นจะมีรูปแบบการทำงาน เฉพาะ กล่าวคือ 1) จะมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์เป็นของตนเองซึ่งก็คือวิสัยทัศน์ของบริษัทที่ชัดเจน นั้นเอง และจะให้ความสนใจคนอื่นที่เกี่ยวข้องรวมทั้งรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ ของผู้อื่นด้วย 2) มีการ เก็บข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง 3) มีการติดตามเผื่อระวังปัจจัยที่เป็น พื้นฐานต่อการเรียนรู้ ตลอดจนถึงให้ความสำคัญของการเสียสละของสมาชิกในองค์กรแต่ละคน 4) พยายามให้สมาชิกในองค์กรเสียสละให้องค์กรมากขึ้นโดยการให้อำนาจพนักงานในการทำงานและ ให้ความสำคัญต่อปัจจัยพื้นฐานการเรียนรู้ 5) หลังจากได้ทำการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้รู้ทั่วทั้งองค์กร แล้ว ผู้นำของการเรียนรู้จะพยายามนำให้ทุกคนทำงานร่วมกัน แต่ก็ต้องไม่ลืมนะที่จะให้คนที่ไม่ต้องการ จะเปลี่ยนแปลงจากองค์กรไป 6) ใช้ตำแหน่งในการส่งเสริมการเรียนรู้และเพิ่มความพอใจในงาน ผู้นำการเรียนรู้จะจัดการด้วยความรอบคอบและระมัดระวังพร้อมๆ กับการนำ⁴⁰

³⁹ T. Hoff, **Learning Excellence** (Leadership Excellence 22, 2005), 6.

⁴⁰ R. Teare, "Enabling Organization Learning," International Journal of Contemporary Hospitality Management (1997): 315-24.

3. การสื่อสาร (communication) เวสและเมเยอร์ (West III and Meyer) กล่าวว่าความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร ขึ้นอยู่กับระบบการสื่อสารขององค์กรนั้น กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ (knowledge creation) รวมทั้งการพูดหรือการประกาศออกมาอย่างชัดเจนด้วย และจากการศึกษาของเขา ยังพบ อีกด้วยว่ารูปแบบขององค์กรสมัยใหม่ที่ดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรงมักจะเป็นองค์กรในแนวราบ ซึ่งเหตุผลพื้นฐานของการจัดองค์กรในแนวราบก็คือ เพื่อสนับสนุนระบบและกระบวนการในการสื่อสารขององค์กร เพื่อส่งผล ต่อเนื่องถึงการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งระบบเหล่านี้จะช่วยให้ผู้จัดการสามารถรวบรวมข้อมูลได้อย่าง รวดเร็ว และนำมาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการสื่อสารของ องค์กรจึงนับได้ว่าเป็นเบื้องหลังที่สำคัญของการทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้และเกิดความได้ เปรียบเทียบตามมาในที่สุด⁴¹

4. การถ่ายโอนความรู้ขององค์กร ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า ความรู้ขององค์กรเป็น สินทรัพย์พื้นฐานที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก การที่องค์กรจะเกิดความได้เปรียบเทียบได้นั้น ขึ้นอยู่กับความรู้ขององค์กรว่า องค์กรรู้อะไร และใช้ความรู้นั้นอย่างไร และรวดเร็วแค่ไหนที่องค์กรมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เนื่องจากการถ่ายโอนความรู้เป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งของ การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์กรถูกถ่ายโอน อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพไปยังอีกส่วนหนึ่งขององค์กร และการถ่ายโอนก็เป็นกระบวนการ จัดการความรู้ที่สำคัญที่สุดในองค์กรกระบวนการหนึ่ง ส่วน โทห์ (Goh) กล่าวว่า วิธีการในการ สนับสนุนการถ่ายโอนความรู้สามารถทำได้โดยการเลือกคุณค่า (value) ขององค์กรเช่น “การเพิ่มความพอใจของลูกค้า” ดังนั้น พนักงานก็จะมุ่งความสนใจไปที่การดักจับความรู้เกี่ยวกับ ความต้องการและความชอบของลูกค้า และด้วยความรู้นี้ทางเลือกในการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรก็จะมุ่งไปที่การเพิ่มยอดขาย การปรับปรุงการให้บริการขนส่ง การแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพให้กับลูกค้า ผลก็คือ การถ่ายโอนความรู้ไปยังพนักงานคนอื่นๆ หรือกับลูกค้า และองค์กรจะมี best practices ซึ่งเป็นแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (เป็นเลิศ) โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ที่ประสบความสำเร็จหรือทำได้ดีกว่า องค์กรเรา โดยไม่ต้องเสียเวลาในการเริ่มต้นทำเองหรือลองผิด ลองถูก ดังนั้น best practices จึง

⁴¹ P. G. West III and D. G. Meyer, "Communicated Knowledge as a Learning Foundation," *The international Journal of Organizational Analysis* (1997): 25-58.

เป็นฐานความรู้สำคัญที่จะใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงองค์การเพื่อให้้องค์การสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้⁴²

5. คุณลักษณะของการเป็นพนักงานในองค์การเพื่อการเรียนรู้ (employee characteristics) เทเลอร์ และ ธอร์พ (Taylor and Thorpe) กล่าวว่า กุญแจสำคัญในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การเพื่อการเรียนรู้ คือ ความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การ และความสามารถในการนำองค์ความรู้ที่เรียนมาไปประยุกต์ใช้ได้กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง⁴³

6. การยกระดับผลการปฏิบัติงาน (performance upgrading) ในองค์การเพื่อการเรียนรู้ การยกระดับผลการปฏิบัติงานหรือการปรับปรุงให้ระดับผล การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเป็นลักษณะที่สำคัญประการหนึ่ง อีกทั้งยังถือว่าเป็นมาตรวัดที่สำคัญในการประเมินว่าองค์การกำลังเดินทางหรือมุ่งหน้าไปสู่การพัฒนาการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ ดังนั้นองค์การจะต้องสามารถบอกหรือวัดได้ว่าพนักงานมีการเรียนรู้ มีการแสวงหาความรู้ และมีการนำความรู้ไปใช้ได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งผลของการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปใช้นี้ก็จะแสดงออกมาให้เห็นในรูปของผลการดำเนินงานขององค์การ ระดับผลการปฏิบัติที่ดีขึ้นหรือยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การจึงเป็นลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งขององค์การที่กำลังพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้⁴⁴

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการรวบรวมหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการต่างๆ ที่ได้ทำการวิจัยและสรุปเป็นแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีของสตาดาร์ (Stata) ได้เสนอแนะว่า การเรียนรู้ขององค์การเป็นกระบวนการหลักที่จะทำให้เกิดการจัดการนวัตกรรม (management Innovation) หรือการเรียนรู้ของทั้งระดับบุคคลและองค์การ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่เป็น

⁴² S. C. Goh, "Managing Effective Knowledge Transfer : An Integrative Framework and Some Practice Implications," *Journal of Knowledge Management* 6, 1 (2002): 23-30.

⁴³ S. E. B. Taylor and R. Thorpe, "A Step in the Right Direction? Investors in People and the Learning Organization," *British Journal of Management* 13 ((2002): 161-71.

⁴⁴ ยूरพร ศุทธรัตน์, **องค์การเพื่อการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย2552), 305-06.

อุตสาหกรรมที่ ต้องอาศัยความรู้เป็นหลัก (knowledge intensive) สตาดาร์ (Stata) เสนอแนะ ปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรดังต่อไปนี้

1.1 การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) ความสามารถทางความคิดของคน เป็นตัวจำกัดความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร จากการศึกษา พบว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญที่จะนำ องค์กร เผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง กล่าวคือ จะต้องมีบทบาทเป็นผู้ออกแบบ (designer) และผู้ปฏิบัติ (operator) เช่น ออกแบบองค์กรว่าควรมีโครงสร้างอย่างไร มีนโยบายอย่างไรที่จะ เสริมพันธกิจ (mission) ผู้ที่จะออกแบบองค์กรจะต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ทำการปรับเปลี่ยน กระตุ้นพฤติกรรมของคน (ซึ่งเป็นระบบที่มีความซับซ้อน) และผลให้ระบบเกิดการเปลี่ยนแปลง โดย อาศัยการอบรม

1.2 การวางแผน (planning) การวางแผนนอกจากจะเกิดประโยชน์โดยตรงในเรื่อง วัตถุประสงค์และกลยุทธ์แล้ว ยังทำให้เกิดการเรียนรู้ในกระบวนการวางแผนนั้นด้วย สิ่งหนึ่งที่ทำให้ เกิดการเรียนรู้จากความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ปรับเป็น พฤติกรรม ที่เข้ากันได้กับการเปลี่ยนแปลงนั้น

1.3 การปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement) การปรับปรุงคุณภาพหรือการ ควบคุม คุณภาพโดยรวม (total quality control) ตามแนวคิดของ Stata (1989) เป็นวิธีการ ทางการจัดการที่ทำให้เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง โดเน้นเรื่องคุณภาพผลิตภัณฑ์ การขนส่ง ตรงเวลา ระยะเวลา ในการรอคอย และการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด เป็นต้น องค์กรมีการนำ อัตรา การเรียนรู้มา วัดผลการปฏิบัติงาน เช่น ดีขึ้น 50 เปอร์เซ็นต์ทุก 10 เดือน และทำการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การปรับปรุงคุณภาพจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะเร่งองค์กรให้เกิดการเรียนรู้

1.4 พฤติกรรมทางองค์กร (organization behavior) คุณค่าวัฒนธรรมของ องค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพ การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเรียนรู้ โดยเฉพาะการ สื่อสารที่ไม่มี ประสิทธิภาพระหว่างสมาชิกองค์กรหรือระหว่างองค์กร จะเป็นตัวสกัดกั้นการเรียนรู้ และการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมองค์กรในเรื่องการทำงานเป็นทีม การเปิดเผย ตรงไปตรงมา และการทำงานอย่างมีวัตถุประสงค์ สตาดาร์ (Stata) ได้แนะนำให้นำสิ่งเหล่านี้มาเป็น เกณฑ์ในการจ้างงานและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

1.5 ระบบข้อมูล (information systems) ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการ เรียนรู้ องค์กรควรพิจารณาข้อมูลว่าเป็นข้อมูลที่สนับสนุนหรือเป็นข้อมูลที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ ใน องค์กร การจัดการระบบข้อมูลข้างต้นจะช่วยแปรรูปข้อมูล (data) ข้อมูลสารสนเทศ (information) และแปรรูปจากข้อมูลสารสนเทศ (information) ให้เป็นความรู้ (knowledge) และ

แปรจากความรู้ (knowledge) เป็นกิจกรรม (actions) สิ่งที่สำคัญคือการตัดสินใจว่า ข้อมูลสารสนเทศและความรู้ใดที่จะนำมาใช้เพื่อให้กิจกรรมมีประสิทธิภาพ⁴⁵

2. ทฤษฎีของเซ็งเก (Senge) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ ดังนี้ แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของเซ็งเก (Senge) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (sustainable) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (learningful) ของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์กร และ เซ็งเก (Senge) เชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือการสร้างเสริมหลัก 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจังกในรูปของการนำไปปฏิบัติ แก่บุคคล ทีม และองค์การอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ โดยเซ็งเก (Senge) ได้ให้คำนิยาม “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่า “เป็นองค์การที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต” คำว่า “หลักการ (disciplines)” หมายถึง เทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอ แล้วนำมาปฏิบัติ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อแสวงหาการเสริมสร้างทักษะหรือสมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสิ่งใหม่ๆ หลัก 5 ประการ ประกอบด้วย 1) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) 2) แบบแผนทางความคิด (mental models) 3) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking)

หลักทั้ง 5 ประการนี้ เป็นผลมาจากการคิดใคร่ครวญจากประสบการณ์ที่ เซ็งเก (Senge) ได้จากการเป็นอาจารย์ เป็นที่ปรึกษาจากการทดลองงานเขียน การคิดของผู้คนนับร้อย เซ็งเก (Senge) สังเกตว่าหลายต่อหลายแนวคิดใหม่ๆ มักจะเริ่มจากธุรกิจในสังคมที่เปิดกว้าง ที่มีอิสระที่จะกล้าทดลอง ซึ่งองค์กรภาครัฐหรือองค์กรที่มีได้มุ่งกำไรมักขาด ในบรรดาหลักทั้ง 5 นี้ เซ็งเก (Senge) ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) ที่จะบูรณาการวินัยทั้ง 4 ประการเข้าด้วยกัน หากองค์กรมีวิสัยทัศน์แต่การการคิดอย่างเป็นระบบวิสัยทัศน์ก็ขาด มรรคผล การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

1) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery)

เซ็งเก (Senge) เขียนถึงจิตวิญญาณขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์การเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่ากัน” การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะและความสามารถ เป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความจริงที่เห็น ว่าอะไรมีความสำคัญต่อเรา

⁴⁵ R. Stata, "Organizational Learning - the Key to Management Innovation,(Sloan Management Review 30,3)," (1989): 63-74.

ต่อองค์การ ขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคต (vision) ที่ฟังเป็นได้ สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (personal vision) ตอบตนเองได้ แต่ที่จริงแล้วตนต้องการคืออะไรจากการปฏิบัติหน้าที่ รักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (creative tension) นี้ได้ นั่นคือ เห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไว้ สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ไม่รู้สึกไร้อำนาจ ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง มีพลังของเจตนา (will power) การที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตนได้นั้น เราจะต้องผสมผสานความเป็นเหตุเป็นผลเข้ากับญาณหยั่งรู้ ที่เราไม่สามารถอธิบายเหตุผลที่แท้จริงได้ แต่มีความเชื่อเช่นนั้น เห็นความเป็นส่วนหนึ่ง ความเชื่อมโยงของตัวเรากับโลกนอกตน นอกจากนั้นยังมีความเอื้ออาทร เมตตา สงสารผู้อื่น และมีความจงรักภักดี ผูกพันกับเป้าหมายกับงาน และองค์การ⁴⁶

2) แบบแผนทางความคิด (mental models)

แบบแผนความคิดอ่าน ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มื่ออิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติ ปฏิบัติ ต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าที่ของวินัยประการที่ 2 ก็เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติการสืบค้นความคิดความเชื่อของเรา ทำให้เราทำทหายและปรับขยายขอบเขตและกระบวนการความคิด ความเชื่อของเรา เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น เซ็งเก (Senge) เน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อผ่านกระบวนการคิดใคร่ครวญ (reflection skills) เป็นการตรวจสอบว่า ความคิดความเชื่อใดมีผลต่อการปฏิบัติการแสดงออกของเรา ส่วนทักษะในการสืบค้น (inquiry skills) เป็นดัชนีบอกว่า เรามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์แบบพบปะกับผู้อื่นเช่นไร เราเข้าไปแก้ไขกับประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเช่นไร ในการปฏิบัติงานของทุกอาชีพจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้ง 2 ประการนี้อยู่เสมอ ทำอย่างไรที่เราจะรักษาทักษะทั้ง 2 นี้ ให้สมดุลผสมเข้ากับสิ่งที่เราเห็นดีเห็นงามและสนับสนุน เซ็งเก (Senge) เชื่อว่าความคิดความเชื่อแบบแผนความคิดอ่านของแต่ละคนมีข้อบกพร่อง ดังนั้นต้องอาศัยหลักที่ 5 คือการคิดอย่างเป็นระบบ เข้าไปร่วมทำงานด้วยซึ่งจะมีพลังให้เกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหารพึงผสมแบบแผนความคิดอ่านของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ในการแก้ไขปัญหา ในการปรับโครงสร้างองค์การ ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ทำทหาย บางที่เราอาจจะหลงผิด คิดผิด เข้าใจผิดก็เป็นได้ หน้าที่ของ

⁴⁶ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization* (New York : Doubleday Currency, 1990), 139.

เราคือ พัฒนาแบบแผนความคิดอ่านของเราอยู่เป็นนิจ อย่างยืดหยุ่น ทำให้เราปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติของเราได้ เหมาะกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป⁴⁷

3) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision)

เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจัดรวมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (personal vision) ขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ความหวังใญ่ ให้ความสำคัญกับสิ่งใดจากการคิดได้ คิดเป็น จากนั้นก็ขยายฝัน คิดดั่งๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โนม่น้าวหรือดั่งที่เรียกว่า “walk the talk” ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้ กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์การ โนม่น้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้น เป็นจริงขึ้นมา (turn vision into action) ในลักษณะของปฏิบัติการในเชิงรุก (proaction) มีหรือหรือตามแก้ไข (reaction)

วิสัยทัศน์ร่วมนี้ที่คุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายนอกคือให้ทราบกันโดยทั่วไปว่า เรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์การความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใดคุณค่าภายในคือมีส่วนสร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่นเอกลักษณ์ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่บุคลากร ต่อทีม ต่อองค์การ ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดเป็นความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อความดีกว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรจะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่งที่เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายไปในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย

เซ็งเก (Senge) เห็นว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (governing ideas) ซึ่งนำองค์การว่าองค์กรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ว วิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อนความคิดที่ใช้ปกครองนี้ มุ่งตอบคำถามหลัก 3 ประการ ที่สะท้อนให้เห็นว่าเราเชื่อมั่นในสิ่งใด กล่าวคือ

- อะไร - ภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดคืออะไร
- ทำไม - ทำไปทำไม ด้วยเป้าหมายหรือพันธกิจใด มีส่วนช่วยเหลือสังคมเช่นไร
- อย่างไร - เราจะปฏิบัติตนเช่นไรให้วิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นเป็นจริงด้วยความสัตย์

จริงใจ เสียสละ อดทน เป็นต้น

⁴⁷ Ibid.203

เซ็งเก (Senge) เชื่อว่าหากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ การเติบโตได้ คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา แต่หากความคิดนั้นมีความกลัวเป็นพื้นฐานก็จะทำให้เกิดความรู้สึกสิ้นหวัง เป็นไปไม่ได้ ไม่มีอำนาจ ไม่สนใจใยดี ทำให้องค์กรมีอายุไขที่สั้น ดังนั้น วิสัยทัศน์ร่วมนี้ต้องมีกระบวนการขับเคลื่อนให้มีชีวิตยืนยาว ผู้คนเข้าใจชัดเจน มีความเพียรพยายามร่วมกัน ที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิด มีการสื่อสาร มีความรู้สึกผูกพัน มีความตื่นตื้นอยากเห็น เซ็งเก (Senge) เห็นว่า การคิดในเชิงระบบจะมีส่วนสนับสนุนวิสัยทัศน์ร่วมให้เป็นจริงได้ โดยอาศัยกระบวนการของการสืบค้นและการคิดใคร่ครวญของแบบแผนความคิด (mental models) เข้าร่วมด้วย ทำให้เขาเชื่อมั่นได้ว่าตนมีส่วนสร้างอนาคตเช่นนั้นให้เป็นจริงได้⁴⁸

4) การเรียนรู้ป็นทีม (team learning)

เราจะทำอย่างไร ให้ระดับความสามารถของทีมเหนือกว่าระดับความสามารถของรายบุคคลในทีม ทีมสามารถพัฒนาขีดความสามารถประสานสัมพันธ์กันดีเป็นอย่างไร แนววิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้น เซ็งเก (Senge) เห็นว่า ทำได้โดยผ่านการพูดคุย (dialogue) และการอภิปราย (discussion) ของผู้คนในองค์กร ทีมในองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันก่อนจะมีพลังงานที่สูงสูญเสียมากมาย ขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น เซ็งเก (Senge) จึงให้ความสำคัญของการปรับแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (empowerment) ให้แก่บุคคล หรือทีมในการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ

แนวปฏิบัติของการฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีมคือ การพูดคุย (dialogue) และการอภิปราย (discussion) การอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิด มุมมองที่ตนเสนอ โดยทั่วไปเราอาจจะรับความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้บางส่วน แต่ที่ยืนหยัดในความคิด ความเชื่อเดิมๆ ของตน ส่วนการพูดคุยหรือการเสวนานั้น ทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระ ที่หาไม่ได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่างๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระ เป้าหมายของการเสวนาคือ การเปิดเผยว่า ความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันเช่นไร ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเองและผู้อื่น

เงื่อนไข 3 ประการ ที่จะถือฤกษ์ให้การพูดคุยการเสวนา ได้ผลสูงสุด คือ

1. งดเว้นการนำความคิด ความเชื่อของตนมาตัดสิน ตรวจสอบ ความคิดของผู้อื่น

⁴⁸ Ibid.223-225

2. มองว่าผู้อื่นก็ร่วมเสวนาหาข้อเท็จจริง หากความกระจ่าง หามุมมองเหมือนกับตน ต่างก็เป็นผู้ร่วมเดินทาง จำเป็นต้องเปิดใจ เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย

3. เป็นผู้ถือกุลบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามไป “ข่ม” หรือมีอิทธิพลเหนือผู้ใดในกลุ่ม

ในการเรียนรู้ของทีมจำเป็นต้องอาศัยทั้งการเสวนาและการอภิปราย ในการวิเคราะห์สถานการณ์จำเป็นต้องมีการอภิปราย เสนอมุมมองต่างๆแล้วมีการอธิบายแก่ต่างเพื่อหาทัศนะใหม่ที่ดีนำไปสู่การตัดสินใจเลือกหาข้อตกลงข้อสรุปร่วมกัน ขณะที่การเสวนาจะทำให้ได้ความคิดหลากหลายโดยไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลง ทั้ง 2 ลักษณะนี้ ทำให้ได้แนวปฏิบัติใหม่ๆ บางทีแนวปฏิบัติใหม่ๆ เป็นผลพลอยได้ของการเสวนา สมาชิกของทีมควรแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น โดยผ่านการเสวนาและการอภิปรายกันอย่างเป็นกิจวัตร เพื่อความเข้าใจที่ดี ฝึกฝนการใช้ทักษะของการสืบค้นและการสะท้อนความคิดเห็นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ให้ได้

เซ็งเก (Senge) เห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะ ได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด แก้ปัญหา ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด

2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่างความไว้วางใจต่อกัน

3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น⁴⁹

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking)

เป็นวินัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ที่ในความเป็นจริง ผู้คน บุคลากร ผู้บริหารหลายคนไม่สามารถฝึกฝนตนเองให้มีความสามารถคิดได้อย่างเป็นระบบอย่างเท่าทันการณ์ หรือคิดได้ล่วงหน้า ผลก็คือทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานในการบริหารมากมาย บ้างคิดว่าที่ตนปฏิบัติงานทุกวันเป็นการแก้ปัญหาและพัฒนางาน เนื่องจากการคิดสั้น ผันตามเหตุการณ์หรือสถานการณ์ ทำให้ขาดการเห็นภาพใหญ่ ไม่ต่อเนื่อง ไม่เห็นความเชื่อมโยงของสิ่งต่างๆ ที่จะได้รับผลกระทบติดตามมาจากการปฏิบัติงานของเขา ทั้งที่แท้จริงแล้ว การปฏิบัติงานของเขาเป็นการสั่งสมปัญญาให้คนต่อๆมาต้องแก้ไข ซึ่งจำต้องใช้ความสามารถที่มากกว่าเดิมหลายเท่าตัวทีเดียว คำว่า “ระบบ” คือส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นการขึ้นแก่กันของส่วนย่อยๆ ผลบวกของแต่ละส่วนจะมีพลังน้อยกว่าร่วมแรงร่วมใจหรือการผนึกกำลังของส่วนย่อยอย่างพร้อมเพรียงกัน การทำงานของงานหนึ่ง ย่อมจะมี

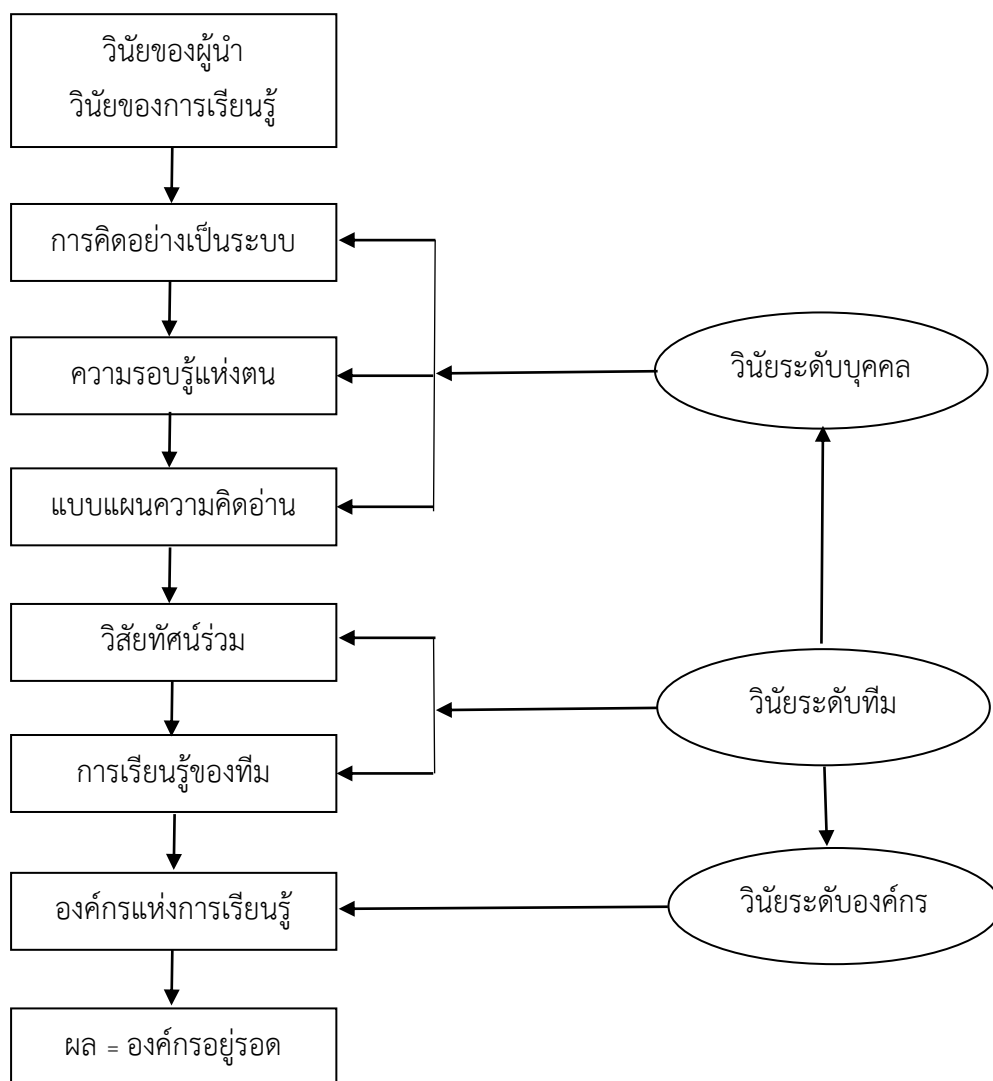
⁴⁹ Ibid.236-237

ผลกระทบต่อส่วนย่อยต่างๆที่เหลือในระบบ ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรือง ความล่มสลาย กำไร-ขาดทุน และภาพลักษณ์ขององค์กร ในมิติของสถานการณ์และเวลาต่างๆ กันนั้น

เซ็งเก (Senge) ได้ให้ความหมายของคำว่า “การคิดอย่างเป็นระบบ (systematic thinking)” ไว้ว่า “วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลงง มากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน”⁵⁰

เซ็งเก (Senge) ได้สรุปรวมแนวคิดเกี่ยวกับหลัก 5 ประการ ดังแผนภูมิที่ 3

⁵⁰ Ibid.68



แผนภูมิที่ 3 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับหลัก 5 ประการของ เซ็งเก (Senge)

ที่มา : วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เพอร์เน็ท จำกัด, 2544), 49.

ลักษณะทั้ง 5 ตามแนวคิดของ เซ็งเก (Senge) เป็นลักษณะที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน โดยมีการเสริมสร้างนิสัยของบุคคลให้มีลักษณะไฟแรงไฟรู้คู่ศักยภาพทางด้านสติปัญญา ความรู้ จิตใจ และอารมณ์ ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง มีความคิดความเชื่อที่สอดคล้องกับความเป็นจริง สามารถปรับไขความคิดของตนและแนวคิดที่ถูกต้องไปในทิศทางของความคิดความเข้าใจเดียวกัน ไปยังจุดมุ่งหมายในอนาคตร่วมกันขององค์กร ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร โดยมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายนั้น ด้วยการร่วมแรงร่วมใจของคนในองค์กร โดยการเรียนรู้เป็นทีม และมีการนำข้อมูล ความรู้ของสมาชิกในกลุ่มมาใช้ในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา หรือหาแนวทางการพัฒนาองค์กรโดยคิดอย่างเป็นระบบครบวงจร เพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์กร

เห็นถึงความสัมพันธ์ของหน่วยต่างๆ ในองค์กร สาเหตุของปัญหาและนำลักษณะทั้ง 5 ลักษณะนี้มาเชื่อมโยงกันเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรเอื้อการเรียนรู้ จากวินัย 5 ประการของ เซ็งเก (Senge) ได้ชี้ให้เห็นว่า วินัย 5 ประการนั้น จะส่งผลต่อการเรียนรู้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปฏิบัติการ (ทำอะไร) หลักการ (การหยั่งรู้ถึงปัจจัยหรือความคิดขึ้นมา) และสารัตถะ (ความเป็นผู้ชำนาญในวินัยด้านนั้น) ซึ่งวินัยทั้ง 5 ประการ หากใช้ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับภาวะการณ์กับการแข่งขัน

วินัย5ประการ ระดับ	ความรู้ แห่งตน	แบบแผน ความคิดอ่าน	การเรียนรู้ ของทีม	การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	การคิดอย่างเป็น ระบบ
1. การปฏิบัติ ทำอะไร	- ระบุวิสัยทัศน์ ของตน - เห็นความ แตกต่างของที่ เป็นอยู่กับที่ควร จะเป็น - มุ่งผลลัพธ์เปิด ตัวเองต่อความ จริง	- ความคิด ความเชื่อ - ทดสอบ สมมติฐาน - แยกแยะ ข้อมูลออกจาก สภาวะ นามธรรม	- ฝึกหัด - รู้จักการ ปกป้องตนเอง - เป็นเพื่อน ร่วมงานกัน - ผ่อนปรน ความเชื่อ พื้นฐาน	- เห็นความจริง ในสภาพ ปัจจุบัน - แลก วิสัยทัศน์ รับฟัง คนอื่นให้อิสระ ในการเลือก	- สถานการณ์ จำลอง - ปัญหา ข้อบกพร่องที่ เกิดขึ้นบ่อยครั้ง
2. หลักการ ความคิดและ การหยั่งรู้ที่ขึ้นมา	- วิสัยทัศน์ - เครียดเพื่อ สร้างสรรค์กับ ภาวะอารมณ์ - จิตภวังค์	- อธิบายแนว ทฤษฎีกับที่ ปฏิบัติ - บันไดสู่การ สรุปอ้างอิง - รักษาความ สมดุลระหว่าง การสืบค้นกับ การอุทิศ	- การพูดคุยกัน - การบูรณาการ และการ อภิปราย - ข้อบกพร่องที่ เกิดบ่อย	- โครงสร้างมีผล ต่อพฤติกรรม - การต่อต้าน นโยบาย - การปรับเพื่อ สร้างผล	- การร่วมฝัน - ความผูกพัน กับการคล้อย ตาม
3. สารัตถะ ความเป็นผู้ ชำนาญในวินัย ด้านนั้นๆ	- การแผ่ขยาย ผล - การเห็นความ เชื่อมโยง เกี่ยวข้องกัน	- ความรัก/ ความจริง - การเปิดเผย	- ปัญหาร่วม - การปรับ แนวความคิด ปรับแนวปฏิบัติ ให้ตรงกัน	- เป้าหมาย ร่วมกัน - การเป็นภาคี ร่วมกัน	- การมองภาพ โดยรวม - การเชื่อมโยง ของส่วนย่อย

ที่มา : วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2544), 97-98

จากองค์ประกอบทั้ง 5 ข้อ ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่า ต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญรอบรู้และเข้าใจในองค์การโดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลใฝ่รู้ทั้งด้านความคิดเชิงวิชาการและข้อมูลใหม่ๆ ตลอดเวลาพร้อมนำข้อมูลหรือเหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงความคิดที่มองโลกตามความเป็นจริงมีการคิดและตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจต่อจากนั้นโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์การโดยสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์การในอนาคตให้ตรงกันสื่อสารด้วยความเข้าใจเดียวกันเพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วจึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจวิธีการคิดการมองปัญหาการเรียนรู้จากความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานและนำความรู้ต่างๆที่ได้มาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อให้เห็นภาพรวมและสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องตรงประเด็น

3. แนวคิดของการ์วิน (Garvin) ให้ความหมายของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์(creating) เรียนรู้(acquiring) และถ่ายทอด(transferring) ความรู้ และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่และความเข้าใจอย่างถ่องแท้ การ์วิน (Garvin) ยัง ได้แนะนำหลัก 5 ประการในการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

3.1 การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (systematic problem solving) การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ถูกนำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ปัญหา (แทนการคาดเดา) เช่น วงจรของ Deming “Plan Do Check Act” นอกจากนี้ การแก้ปัญหาอย่างมีระบบจะนำข้อมูล (data) จริงมาใช้ในการตัดสินใจ แทนการใช้สมมุติฐาน ที่เรียกว่า การตัดสินใจจากพื้นฐานความจริง หรือ fact based management รวมทั้งมีการใช้เครื่องมือทางสถิติต่างๆ มาช่วยในการจัดข้อมูลด้วย เช่น histogram, proto chart, correlation เป็นต้น

3.2 การทดลองแนวทางใหม่ ๆ (experimentation with new approaches) เป็นกิจกรรมที่ เกี่ยวกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ ๆ อย่างมีระบบ โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการทดลองนี้ จะทำคู่ขนานไปกับการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การทดลองอาจจะเป็นลักษณะของการทำการ ทดลองย่อย ๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์การที่นำการทดลองมาใช้ได้ อย่างประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะของ

- 1) การทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
- 2) มีการนำระบบการให้ผลตอบแทนที่เน้นในเรื่องการเสี่ยงที่จะทดลองสิ่งใหม่
- 3) ผู้จัดการและพนักงานจะต้องถูกฝึกทักษะในเรื่องเกี่ยวกับการจะทำการทดลองอย่างไร และประเมินการทดลองอย่างไรด้วย นอกจากนี้ การทดลองอาจจะเป็นในลักษณะของโครงการ สาธิต ซึ่งจะใหญ่และซับซ้อนกว่าการทำทดลองย่อยดังที่ได้กล่าวมา
- 4) เป็นโครงการริเริ่มที่ รวบรวมหลักการและแนวคิดที่องค์การสามารถจะพัฒนาต่อไปข้างหน้า

5) เป็นโครงการที่บอก โดยนัยถึงแนวทางนโยบายและการตัดสินใจของโครงการ ต่อๆ ไป

6) เป็นโครงการที่มักจะถูกพัฒนามาจากทีมงานจากหลาย ๆ หน่วยงาน

3.3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต (learning from their own experience and past history) องค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กรเอง โดยทำอย่างเป็นระบบ จดบันทึกในลักษณะที่พนักงานสามารถที่จะค้นดูได้ การศึกษาจากผลิตภัณฑ์ มากกว่า 150 ผลิตภัณฑ์พบว่า ความรู้ที่มาจากความล้มเหลวมักจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้ประสบ ความสำเร็จในเวลาต่อมา โดยยกตัวอย่างบริษัทที่นำการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตมาใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ คือ บริษัท Xerox ซึ่งได้ทำการศึกษาถึงกระบวนการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และทำการตรวจสอบผลิตภัณฑ์หลักที่เป็นปัญหาที่ทำให้ธุรกิจใหม่ของบริษัทล้มเหลว เป็นต้น ขณะที่บริษัทบริติชปิโตรเลียม (British Petroleum : BP) ทำการประเมินหลังจากที่โครงการเสร็จสิ้น เพื่อพิจารณาถึงโครงการที่มีการลงทุนสูง เขียนเป็นกรณีศึกษาและนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนให้สอดคล้องกับแผนของบริษัท

3.4 การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี (learning from the experience and best practices of others) การเรียนรู้ในองค์กรไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ประสบการณ์ขององค์กรแต่เพียงอย่างเดียวบางครั้งการเข้าใจอย่างลึกซึ้งในแนวคิดใหม่ ๆ อาจจะมาจากการที่องค์กรมองไปข้างนอก ซึ่งหมายรวมถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ และธุรกิจอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่แตกต่างด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี สามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบกับบริษัทที่ดีกว่า (benchmarking) โดยประโยชน์ที่ได้รับจะมาจากการศึกษาวิธีการปฏิบัติว่ามีการทำงานอย่างไร (ไม่ได้ดูที่ผล) นอกจากนี้ยังสามารถเรียนรู้ได้จาก ลูกค้า (customer) การสนทนาพูดคุยกับลูกค้าเป็นการกระตุ้นวิธีการเรียนรู้วิธีหนึ่งโดยลูกค้าจะเป็น ผู้ให้ข้อมูลที่ทันสมัย การได้เปรียบเทียบเปรียบเทียบ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงความชอบ และผลสะท้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับการบริการและรูปแบบการใช้ เป็นต้น การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดีนั้น จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรอยู่ใน สภาพแวดล้อมของการเปิดกว้างในการยอมรับฟังพร้อมที่จะยอมรับทั้งข้อตำหนิตามขององค์กรจึงจะมีโอกาสที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ได้หากมีความคิดว่าเราเป็นผู้ที่ต้องเสมอ และผู้อื่นผิด หรือในลักษณะของความคิดที่ว่าไม่มีใครสอนเราได้ คนในองค์กรนั้นก็ยากที่จะ เรียนรู้ และองค์กรก็ยากที่จะพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

3.5 การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร (transferring knowledge quickly and efficiently through out the organization) การกระจายความรู้อย่างรวดเร็ว ทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญกลไกต่าง ๆ ที่ช่วยใน

การกระจายความรู้ เช่น การเขียน การพูด รายงานต่าง ๆ ที่คนในองค์กรสามารถหาอ่านได้ การเยี่ยมชมหน่วยงานต่าง ๆ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ การฝึกอบรมพัฒนา เป็นต้น โดยกลไกเหล่านี้จะมีข้อดีข้อด้อย แตกต่างกันไป⁵¹

4. แนวคิดของมาร์ควาร์ดท์และเรย์โน (Marquardt and Reynold) มององค์กรในเชิงระบบ และได้กล่าวถึงโครงสร้างที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลกว่า มีองค์ประกอบสำคัญ 11 ประการ ดังนี้

4.1 โครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structures) เป็นโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัวไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงาน ที่ยืดหยุ่นแบบไม่มีตายตัว เป็นองค์การที่ต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้นแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การอยู่ดี นอกจากนี้ โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (cross functional workteams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

4.2 วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (corporate learning culture) เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรจะต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง การใคร่ครวญและการสร้างสรรค์ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยเปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายรวม ทั้งให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

4.3 การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (empowerment) เป็นการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้เกิดผลงอกงามและการเพิ่มพูนผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) เป็นการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม องค์กรต้องปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้

4.5 การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) เป็นหน้า

⁵¹ David A. Gavin, *Building a Learning Organization* (Harvard Business Review 73, 4 ,1993), 78-91.

ที่ของการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งอาจทำโดยการ r&d (research and development) ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ และเรียนรู้จากส่วนอื่นๆ จากเครือข่าย โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ นอกจากนี้ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

4.6 เทคโนโลยีแห่งการเรียนรู้ (learning technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและมีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์และช่วยอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร

4.7 มุ่งเน้นคุณภาพ (quality) เป็นการที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

4.8 กลยุทธ์ (strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน ซึ่งกระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์

4.9 บรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ความเท่าเทียมกันและความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กรในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานให้ได้ดี

4.10 การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (teamwork and networking) การที่องค์การตระหนักถึงความร่วมมือการทำงานเป็นทีม และทำงานแบบเครือข่ายซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง ในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

4.11 วิสัยทัศน์ (vision) วิสัยทัศน์เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์การ เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึงพันธกิจและจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายหรือจุดหมายเดียวกันในที่สุด⁵²

5. จีพาร์ท และคณะ (Gephart et al.) ให้คำจำกัดความของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ว่า คือ องค์การที่ยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เป็นองค์การที่มีการวิเคราะห์ การบอกเตือน การพัฒนา การจัดการ ในกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องเข้า กันได้กับ

⁵² Michael J. Marquardt and Angus Reynolds, **The Global Learning Organization** (New York : IRWIN ,1994), 51-77.

เป้าหมายที่ถูกปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์นอกจากนี้ ปัจจัยผู้นำวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ คุณค่า โครงสร้าง ระบบ กระบวนการ และการปฏิบัติ จะเป็นตัวผลักดันให้สมาชิกเรียนรู้และพัฒนา รวมทั้งเร่งระดับการเรียนรู้ในระบบ โดยเชื่อว่าปัจจัยต่อไปนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การเพื่อการเรียนรู้

5.1 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับระบบ โดยที่สมาชิกแต่ละคนแชร์การเรียนรู้ในลักษณะที่ทำให้องค์การเกิดการเรียนรู้ได้ กล่าวคือการถ่ายทอดความรู้ระหว่างคนและทำการรวบรวมความรู้จากการเรียนรู้ไว้ในการทำงานประจำวันขององค์การ ที่เรียกว่า organization routine actions

5.2 การทำให้เกิดความรู้และการแชร์ เน้นที่การสร้างสรรค้จัดเก็บและการกระจายความรู้ อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ง่ายต่อการที่สมาชิกในองค์การสามารถเข้าไปใช้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

5.3 การคิดอย่างมีระบบและพินิจพิเคราะห์ สมาชิกจะถูกกระตุ้นให้ใช้ความคิดในแบบใหม่และใช้ทักษะที่มีประสิทธิภาพ มีระบบ เพื่อที่จะเชื่อมโยงให้เป็นวงจรย้อนกลับ (feedback loops) อย่างพินิจพิเคราะห์เพื่อพิจารณาถึงสมมุติฐาน

5.4 วัฒนธรรมของการเรียนรู้ การเรียนรู้และการสร้างสรรค์จะได้รับการสนับสนุนด้วย รางวัลและมีการส่งเสริมผ่านทางระบบการประเมินผลหลาย ๆ ด้านจากผู้บริหาร

5.5 ความมุ่งมั่นในการทดลองและมีความยืดหยุ่นสมาชิกมีอิสระในการเสี่ยง การทดลอง การสร้างสรรค์การใช้ความคิดใหม่ ๆ และการทำให้เกิดขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานใหม่ และผลิตภัณฑ์ใหม่

5.6 คนเป็นศูนย์กลางในองค์การเพื่อการเรียนรู้ การให้ความสำคัญของคนในเรื่องของคุณค่า การสนับสนุนพฤติกรรมที่ต้องการ รวมทั้งการพัฒนาและการเรียนรู้จากแต่ละคน เป็นอีกลักษณะหนึ่งขององค์การเพื่อการเรียนรู้⁵³

⁵³ M.A. Gephart and V.J. Marsick, **Learning Organization Come Alive**, Training and Development 50,12, 34-44.

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ)

ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน

โรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ตั้งอยู่หมู่ที่ 4 ตำบลวัดละมุด อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120 เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึง ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบัน นางอัญชลี เมฆะสุวรรณโรจน์ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

ตามที่สอบถามคนที่มีอายุมากและเกิดที่นี่เล่าให้ฟังว่า พ่อ แม่ ได้มาตั้งถิ่นฐานทำนามา ประมาณร้อยปีเศษ โดยการเบิกป่าเอาเอง ตั้งบ้านรวมกันเป็นหมู่ อยู่ข้างสระน้ำใหญ่ประมาณ 8 ไร่เศษ และสระนี้ไม่มีใครทราบประวัติ ชาวบ้านได้อาศัยน้ำกินใช้ในสระนี้และข้างสระมีลานซึ่งเป็นต้นไม้คล้ายต้นตาลขึ้นอยู่มาก ยื่นแหลมเป็นดงไปในทุ่งนา ชาวบ้านจึงเรียกว่า “หมู่บ้านลานแหลม” ปัจจุบันประชาชนเบิกป่าทำนากันมาก ลานเหลือน้อยลง คงมีแต่ตามบ้านที่ปลูกไว้ใช้และขาย

พ.ศ.2482 คนในหมู่บ้านไม่มีที่เรียนหนังสือ ใครจะให้ลูกหลานเรียนหนังสือก็ต้องเอาไปฝากวัด โดยเรียนที่วัดใหม่สุขนาราม หมู่บ้านลานแหลมมีผู้ใหญ่บ้านชื่อ ผู้ใหญ่เพลิน สรนุวัตร ได้ขออนุญาตเปิดโรงเรียนขึ้นในหมู่บ้านนี้ ซึ่งมี ท่านผู้ใหญ่เพลิน-นางมาก สรนุวัตร, นายอ่อง-นางจิ้น สรนุวัตร, นายชื่น-นางหอม สานิยม, นายเทียบ-นางนาก ใหญ่สีมา ได้ยกที่ดินให้ 2 ไร่ 2 งาน 80 ตารางวา เป็นที่สร้างโรงเรียน โดยมีนายเขียน-นางอินทร์ สรนุวัตร ยกเรือนไม้สักทรงไทยให้ 1 หลัง เป็นอาคารเรียนชั่วคราว เมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม พ.ศ.2482 ได้รับอนุญาตให้เปิดสอนตั้งแต่ประถมศึกษาปีที่ 1-2 มีนักเรียน 48 คน มีครู 2 คน คือ นายถ้ายอง วรศิลป์ เป็นครูใหญ่, ครูวันดี ดีบุชา เป็นครูน้อย, ขุนสมาน ประชากิจเป็นนายอำเภอ, นายล้วน เคลือบสุวรรณ เป็นศึกษาธิการอำเภอ, ผู้ใหญ่เพลิน สรนุวัตร เป็นผู้อุปการะโรงเรียน

พ.ศ.2484 อาจารย์เสงี่ยม หุ่นเจริญ ได้เดินทางมารับตำแหน่งครูใหญ่ แทนอาจารย์ถ้ายอง วรศิลป์ ซึ่งได้ลาออกไปรับราชการตำรวจ

พ.ศ.2486 อาจารย์วิศิษฐ์ นิยมแยม ได้เดินทางมารับตำแหน่งครูใหญ่แทนอาจารย์เสงี่ยม หุ่นเจริญ

พ.ศ.2488 อาจารย์เกษม ปุญญบาล ได้เดินทางมารับตำแหน่งครูใหญ่แทนอาจารย์วิศิษฐ์ นิยมแยม ซึ่งย้ายไปเป็นครูน้อยโรงเรียนวัดหนองกระพี้

พ.ศ.2493 อาจารย์เจียร สรนุวัตร รับตำแหน่งครูใหญ่ แทนอาจารย์เกษม ปุญญบาล ซึ่งย้ายไปรับตำแหน่งครูใหญ่โรงเรียนวัดหนองกระพี้

พ.ศ.2505 นายเจียร สรนุวัตร ได้หาทุนสร้างอาคารใหม่ให้ถาวร ซึ่งจัดงานวางศิลาฤกษ์โดย หลวงพ่อบัว เป็นประธานวางศิลาฤกษ์ ดำเนินการสร้างแล้วเสร็จเมื่อ พ.ศ.2506 เป็นอาคารแบบ ป.1

ก เพิ่มมุขข้างเดียว พื้นคอนกรีต ฝาครึ่งตึกครึ่งไม้ ขนาดยาว 40 เมตร กว้าง 8 เมตร แบ่งเป็น 6 ห้อง รวมทั้งห้องมุข หลังคามุงด้วยกระเบื้องรางวิบูลย์ศรี จัดงานเปิดป้ายเมื่อ วันที่ 8 มีนาคม 2507 และกระทรวงศึกษาธิการตั้งชื่อว่า “โรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ)”

วิสัยทัศน์

โรงเรียนจัดการศึกษาได้มาตรฐานการศึกษาชาติ ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา โดยน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การจัดการศึกษา

ปรัชญา

การมีคุณธรรมและความรู้ที่ดี ช่วยทำให้คนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

ข้อมูลเชิงปริมาณ

บุคลากรของโรงเรียนจำนวน 13 คน

นักเรียนจำนวน 126 คน เป็นชาย 66 คน หญิง 60 คน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พอหทัย ภิรมย์ศรี ได้ศึกษา แนวทางการส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรก คือ ด้านสร้างบรรยากาศ รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านการคิดค้นนวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยี ด้านการจูงใจในการทำงานตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายคือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน⁵⁴

พรพกา อังกูรสุทธิพันธ์ ได้ศึกษา การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงของวิสาหกิจชุมชนเกษตรกรรมมหาสวัสดิ์ ตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอบางแพ จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัย พบว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเกิดจากปัจจัยภายใน

⁵⁴ พอหทัย ภิรมย์ศรี, "แนวทางการส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร" (สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554), 119.

กลุ่ม ได้แก่ การมีประธานที่ปรึกษากลุ่มที่มีศักยภาพ ในเรื่องการบริหารจัดการและพัฒนากลุ่มให้ประสบความสำเร็จด้วยการพึ่งตนเอง มีการเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาตนเอง โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ฝึกปฏิบัติร่วมกัน การศึกษาเรียนรู้โดยการศึกษาดูงาน และการเข้ารับการอบรม ส่งผลให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความรู้เพื่อพัฒนาการทำงานมากขึ้น รวมทั้งการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ วิสาหกิจชุมชนเกษตรกรรมมหาสวัสดิ์ มีการสร้างเครือข่ายระหว่างกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทางด้านผลิตภัณฑ์ การตลาด และสามารถพึ่งตนเองในเรื่องของการสร้างรายได้ให้กับสมาชิก เพื่อเป็นรายได้เสริมโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในชุมชนเป็นหลัก⁵⁵

เกวลิน รัตนาวลีอาภรณ์ ศึกษาการศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมชลประทาน ผลการศึกษาพบว่า 1.)ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรกรมชลประทานอยู่ในระดับน้อย 2.)ระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมชลประทานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านรูปแบบความคิดจิตใจ ด้านความรู้แห่งตน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการทำงานเป็นทีม 3.)สภาพปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ของบุคลากรกรมชลประทาน เรียงลำดับความสำคัญของปัญหาจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ปัญหาด้านบุคลากรที่ขาดความสนใจในการจัดการความรู้ ปัญหาด้านงบประมาณที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ ปัญหาด้านบุคลากรบางส่วนมีภารกิจในหน้าที่มาก จึงไม่มีเวลาในการศึกษาหาความรู้ ปัญหาการขาดแคลนเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ที่ทันสมัยและมีคุณภาพ และปัญหาด้านการสนับสนุนอย่างจริงจังของหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูง และ 4.)กรมชลประทานควรให้ความสำคัญในเรื่องของการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างมาก เนื่องจากบุคลากรขาดความสามัคคีและใช้ความแตกต่างไปในทางที่ไม่สร้างสรรค์⁵⁶

พะโยม ชินวงศ์ ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1.)องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทยมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่

⁵⁵ พรหมภา อังกูรสุทธิพันธ์, "การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงของวิสาหกิจชุมชนเกษตรกรรมมหาสวัสดิ์ ตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), ง.

⁵⁶ เกวลิน รัตนาวลีอาภรณ์, "การศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมชลประทาน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), ง.

ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ 2.)รูปแบบการเป็นองค์กาแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กุหนวกในประเทศไทยเป็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งห้าองค์ประกอบโดยความรอบรู้แห่งตนมีอิทธิพลโดยตรงต่อการคิดเชิงระบบ ในขณะที่ความรอบรู้แห่งตนมีอิทธิพลโดยอ้อมผ่านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และความรอบรู้แห่งตนมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการวิเคราะห์เชิงระบบผ่านรูปแบบความคิดและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม⁵⁷

มนัส โหย่งไทย ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารการสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1.)ปัจจัยของการพัฒนาโรงเรียนทหารสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย (1)ปัจจัยด้านผู้นำองค์การ (2)ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ (3)ปัจจัยด้านบุคลากร (4)ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (5)ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์การ (6)ปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกัน 2.)รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทั้ง 6 มีความสัมพันธ์กันโดยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3.)รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย⁵⁸

กฤติยา จันทรเสนา ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1.)ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2.)องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมากทุกด้าน 3.)ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁵⁹

⁵⁷ พะโยม ชินวงศ์, "รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กุหนวกในประเทศไทย" (ดุขฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), ง.

⁵⁸ มนัส โหย่งไทย, "รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารการสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้" (ดุขฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), ง.

⁵⁹ กฤติยา จันทรเสนา, "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1" (วิทยานิพนธ์ปริญญา

ธนภรณ์ เข้มทอง ได้วิจัยเรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1.) วัฒนธรรมโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ รูปแบบพฤติกรรม ปทัสถานและมาตรฐาน ประวัติสถานศึกษา ความเชื่อและค่านิยม 2.)องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคลากรขององค์กร ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านความรู้ ระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี 3.)วัฒนธรรมโรงเรียนทุกด้านส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมโรงเรียนรายด้านพบว่า (1)ประวัติสถานศึกษาส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี (2)ความเชื่อส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านระบบย่อยด้านองค์กร (3)ค่านิยมส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบย่อยด้านบุคลากรขององค์กร (4)ปทัสถานและมาตรฐานส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคลากรขององค์กร ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี (5)รูปแบบพฤติกรรมส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคลากรขององค์กร ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี⁶⁰

สมถวิล ศิลปคนธรรพ์ ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร ผลการวิจัยพบว่า 1.)ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2.)การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3.)ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

⁶⁰ ธนภรณ์ เข้มทอง, "วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁶¹

งานวิจัยต่างประเทศ

มากิ (Maki) ได้ศึกษาเรื่อง โรงเรียนฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ครูชาวญี่ปุ่นเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานที่ไม่ได้รับการสอนมาก่อนอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้เป็นเป้าหมายหลักที่กระทำโดยครู ลักษณะเฉพาะขององค์กรทำให้การเรียนรู้ของครูง่ายขึ้น และค่านิยมที่ผูกติดกับการเรียนรู้ของครูมีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ลักษณะเฉพาะซึ่งเป็นคำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ครูใช้การเรียนรู้โดยการทดลองเป็นเครื่องมือหลักในการเรียนรู้การทำงานและใช้โครงสร้างการทำงานหลายรูปแบบในการจัดการทำงานของพวกเขา ผลการวิจัยยังได้พรรณนาถึงลักษณะเฉพาะของรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของครู ซึ่งกิจกรรมการเรียนรู้เปลี่ยนลำดับไปตามเส้นทางอาชีพของพวกเขาใน 4 ขั้นตอน คือ ประสบการณ์ในการทำงานโดยการมอบหมายงานในหลายๆ หน้าที่ การทำซ้ำ การนิเทศ และการทำงานเป็นประจำในงานด้านบริหารของโรงเรียน ขั้นตอนต่างๆ มีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีการในการเรียนรู้ ในขั้นตอนแรก ครูพอใจการปรึกษากับเพื่อนร่วมงาน ในขั้นตอนที่ 2 และ 3 ครูปฏิบัติด้วยการศึกษาด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ ในขั้นตอนสุดท้ายครูแสดงให้เห็นถึงการขอคำปรึกษากับคณะผู้บริหารของโรงเรียนมากขึ้น การเติบโตส่วนบุคคลและการแก้ปัญหาเป็นเป้าหมายการศึกษาที่สำคัญที่สุด และไม่มี ความเข้าใจที่ถูกกำหนดแน่นอนว่าคนหนึ่งเรียนรู้ได้อย่างไร⁶²

นาโพลซ์ (Napholz) ได้วิจัยเรื่องหน้าที่ของสถานศึกษาระดับมัธยมชนบทแห่งรัฐอิลลินอยส์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซ็งเก (Senge) โดยเน้นเฉพาะด้านวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งวัฒนธรรมรวมอันหลายของการศึกษาเป็นสิ่งที่ดีและจำเป็นในสถานศึกษาที่รวมเอาชาติอเมริกาและยุโรปมาอยู่ด้วยกัน นาโพลซ์ (Napholz) ได้ตรวจสอบหน่วยที่มีวัฒนธรรมญี่ปุ่น ครูและนักเรียน มีความแตกต่างกันในการรับรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับความเป็นวัฒนธรรมที่มีค่าของพวกเขาความเคลือบแคลงสงสัย

⁶¹ สมถวิล ศิลปคนธรรพ์, "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

⁶² Wilma Jane Maki, "School as Learning Organization : How Japanese Teachers Learn to Perform Non-Instructional Tasks," Ph.D. Dissertation The University of British Columbia (Canada,2001), www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3049901

ความมีประสิทธิภาพของมันในสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยจำนวนครูหลายคนที่มีวัฒนธรรม ที่มีค่านักเรียนได้แบ่งปันความสงสัยของครูและเชื่อเพิ่มขึ้นว่าการศึกษาที่ต่อต้านการแบบชนชาติเป็นองค์ประกอบที่รวมในการศึกษาของวัฒนธรรมรวมนอกจากนี้การศึกษาวิจัยและว่าบทเรียนแบบวันเดียวจบเกี่ยวกับวัฒนธรรมญี่ปุ่นไม่ได้กระทบต่อความเป็นญี่ปุ่นที่ฝังแน่นของนักเรียน ขณะที่บทเรียนใช้เวลาในการเรียน เป็นเดือนแรกมีผลการวิเคราะห์เพิ่มเติมแนะนำว่าแม้แต่มดเรียนระยะสั้นเดียวจบที่ได้แนะนำวัฒนธรรมญี่ปุ่นต่อนักเรียนปรากฏว่าส่งผลกระทบต่อความปรารถนาของเค้าในการมีส่วนร่วมในบทเรียนเกี่ยวกับวัฒนธรรมต่อไป⁶³

อีแกน (Egan) ได้สรุปว่ามีมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น แสดงว่ามีมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ 1) สร้างโอกาสของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ส่งเสริมให้มีการสอบถามและการสนทนา 3) ส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 4) เพิ่มอำนาจแก่ผู้คนที่ก้าวไปสู่การสะสมวิสัยทัศน์ 5) สร้างระบบตักจับและเรียนรู้ร่วมกัน 6) เชื่อมต่อองค์การกับสิ่งแวดล้อม 7) จัดเตรียมกลยุทธ์ความเป็นผู้นำสำหรับการเรียนนั้นยังไม่เพียงพอในการที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้ให้มากขึ้นและอาจจะมีความแปรปรวนอื่นๆอีกที่ อีแกนยังไม่ได้นำมาศึกษาด้วย⁶⁴

ค็อฟลิน (Coughlin) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบจากการลาออกของครูในองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาของโบสถ์ในเขตชนบทโดยศึกษาจากโรงเรียนประถมศึกษา ของโบสถ์ จำนวน 42 แห่ง ผลการวิจัยพบ ความคล้ายคลึงกันในลักษณะเฉพาะของผู้นำที่จำเป็นต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของครูใหญ่เป็นตัวกำหนดความก้าวหน้าของโรงเรียนประถมศึกษาของโบสถ์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลก และในการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาผู้เรียน⁶⁵

⁶³ Kathleen Anne Napholz, "Valuing Multicultural Education : A Rural Illinois High School as a Learning Organization," Ph.D. Dissertation Walden University, <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3049901>.

⁶⁴ Marshall Egan, "Learning Organization Dimensions and Motivation to Transfer Learning in Large Firm Information Technology Employees," Ph.D. Dissertation University of Minnesota, <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3062543>.

⁶⁵ Patricia Kathleen Coughlin, "The Impact of Teacher Turnover on the Learning Organization of Parish Elementary Schools" (Ed.D. dissertation Immaculata College, 2003), Abstract.

สรุป

จากผลการวิจัยทั้งภายในและต่างประเทศที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ซึ่งหากองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาองค์การให้เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาโดยการพัฒนาคนในทุกๆระดับทั้งระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์การให้เกิดขึ้นพร้อมกันเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืนเราให้ความสำคัญกับการเรียนรู้มาแล้วตลอดชีวิตของบุคคลและใช้ทุกสิ่งทุกอย่างจากการศึกษาและการทำงานเป็นฐานความรู้ เน้นกลยุทธ์การแสวงหาการแบ่งปันความรู้ สร้างองค์ความรู้และการใช้ความรู้เชื่อมโยงอย่างสมดุลย์องค์การแห่งการเรียนรู้จึงมีการเรียนรู้เชิงองค์การและผสมผสานพลังร่วมกันโดยวัฒนธรรมการเรียนรู้ฉบับอันเป็นพื้นฐานของสังคมแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่เอื้อความสะดวกในการเรียนรู้ และพัฒนาขีดความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังเน้นไปที่การเน้นการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร แนวคิดของเซ็งเก (Senge) เป็นแนวคิดที่แสดงให้เห็นถึงแก่นหรือหลักที่สำคัญ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับสถานศึกษาทุกระดับ ไม่ว่าจะสถานศึกษาจะขนาดใหญ่หรือเล็กก็ตาม ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ เซ็งเก (Senge) มาทำการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งผลที่จะได้รับก็คือ สถานศึกษาที่มีประสิทธิผล อย่างแท้จริง และสิ่งที่สำคัญก็คือ คุณภาพของผู้เรียนที่พร้อมจะออกไปสู่สังคมภายนอกต่อไป

บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) 2) แนวทางพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาและแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้การวิจัยเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัยและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ข้างต้น จึงได้ลำดับขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดเตรียมโครงการ จัดเตรียมโครงการวิจัยเป็นการจัดเตรียมโครงการอย่างเป็นระบบโดยศึกษาปัญหา ศักยภาพของโรงเรียนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรียบเรียงผลงานขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและขออนุมัติโครงการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย การดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีการหาความเชื่อมั่น แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด โดยขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อติดต่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากโรงเรียนต่างๆ ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้องวิเคราะห์และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

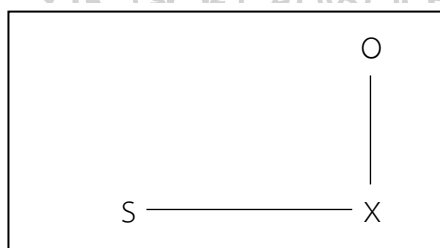
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย การรายงานผลการวิจัยเป็นขั้นตอนการเสนอร่างรายงานผลการวิจัยเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องตามหลักวิชาการแล้วปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ เสนอแนะจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือ การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว การศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (the one short, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ S หมายถึง ประชากรของการวิจัย

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาจากประชากร ซึ่งได้แก่ บุคลากรของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) จำนวนทั้งสิ้น 20 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ครู 12 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 7 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรที่ศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษาปัจจุบัน

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามแนวคิดของเซ็งเก (Senge) ประกอบด้วย

2.1 ความเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) หมายถึง บุคคลที่มีการเรียนรู้ที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานไปสู่วิสัยทัศน์ของตนเองและองค์กร และยังเป็นผู้ที่มีทักษะและเชี่ยวชาญในการสร้างพลังให้เกิดขึ้นในตนเองเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ของตนเอง เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพของ ตนเองอยู่เสมอ

2.2 แบบแผนทางความคิด (mental models) หมายถึง ความเชื่อค่านิยมเจตคติ ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบและวิธีคิดและความรู้ความเข้าใจรวมทั้งการแสดงออกทางพฤติกรรมที่มีต่อสิ่งต่างๆรอบตัว

2.3 วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกันและส่งผลให้มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

2.4 การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) หมายถึง การตระหนักถึงการร่วมมือการแบ่งปันการทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่ายเป็นการทำงานที่ไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องระยะยาวและริเริ่มสร้างสิ่งใหม่เพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพลังร่วมอันจะทำให้ห้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผล และนำไปวางแผนและดำเนินการทำสิ่งต่าง ๆ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ประเภท คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์รายละเอียด ดังนี้

1. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionaire) จำนวน 1 ฉบับ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน มีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสถานภาพ และ ประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้

ตอนที่ 2 องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซ็งเก โดยออกแบบเป็นแบบสอบถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิคเคิร์ต (Likert)⁶⁶ ซึ่งสามารถจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ โดยมีความหมายและค่าน้ำหนัก ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน
- ระดับ 4 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
- ระดับ 3 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
- ระดับ 2 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
- ระดับ 1 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด
มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

2. แบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยออกแบบเป็นแบบบันทึกการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview)

จำนวน 1 ฉบับ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างโดยมีขั้นตอนดังนี้ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. แบบสอบถาม

งานวิจัยนี้ ใช้เครื่องมือแบบสอบถามความคิดเห็น จากงานวิจัยของนางสาวสมถวิล ศิลปธนธรรพ์ เรื่องสภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามทฤษฎีของเซ็งเก้ (Senge) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพ โดยมีค่าความตรงของเนื้อหา (content validity) โดยใช้เทคนิค IOC อยู่ระหว่าง 0.5 – 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .976

⁶⁶ Rensis Likert, *New Patterns of Management* (Tokyo: McGraw – Hill book company, 1961), 73-74.

2. แบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำไปเก็บข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดแบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามแบบมีโครงสร้างที่จัดทำขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาในการทำการค้นคว้าอิสระ พิจารณาตรวจสอบและแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามที่กำหนดไว้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. เก็บข้อมูลแบบสอบถามโดยขอหนังสือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาควิชาการบริหาร การศึกษา ขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2
2. เก็บข้อมูลแบบบันทึกการสัมภาษณ์โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยผู้วิจัย กำหนดผู้ให้สัมภาษณ์เป็น 3 คน คือ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการ 3) ครู ผู้รับผิดชอบห้องสมุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม
การวิจัยครั้งนี้ กำหนดให้บุคลากรของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยมีผู้ให้ข้อมูล คือ บุคลากรในสถานศึกษาจำนวน 20 คน นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดระเบียบข้อมูล ลงรหัส และทำการ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
2. แบบสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือค่าความถี่ (frequency:f) และค่าร้อยละ (percentage:%)

2. การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: σ) โดยนำผลการวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิตเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)⁶⁷ ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) อยู่ในระดับน้อย

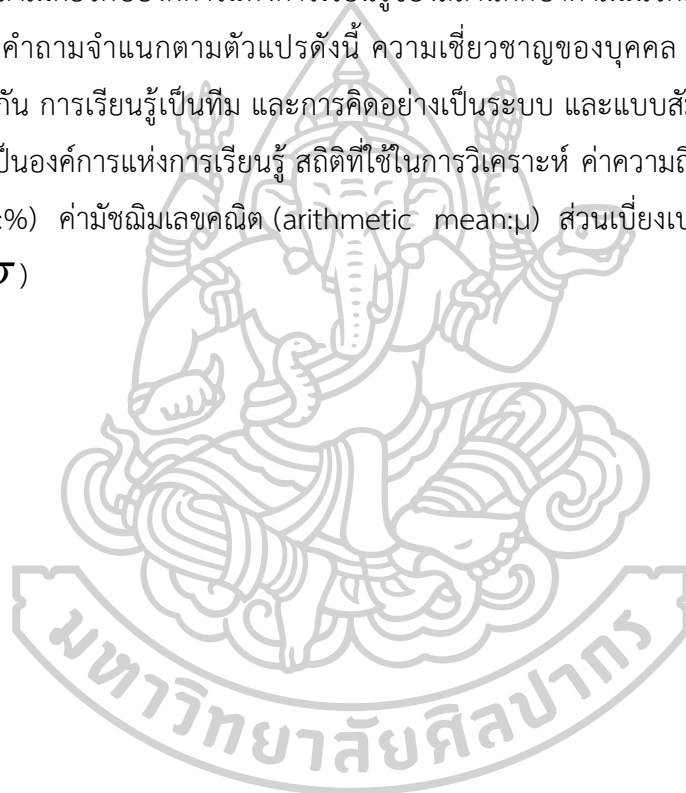
ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

⁶⁷ John W. Best, **Research in Education** (Englewood Cliffs: Prentice – Hall, Inc, 1970), 190.

สรุป

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) 2) แนวทางพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) จำนวนทั้งสิ้น 20 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ครู 12 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 7 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามแนวคิดของเซ็งเก (Senge) ซึ่งประกอบด้วยคำถามจำแนกตามตัวแปรดังนี้ ความเชี่ยวชาญของบุคคล แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ และแบบสัมภาษณ์การหาแนวทางพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ค่าความถี่ (frequency:f) ร้อยละ (percentage:%) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: σ)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังประชากรที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งได้แก่ บุคลากรของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) จำนวนทั้งสิ้น 20 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ครู 12 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 7 คน ซึ่งได้รับกลับคืนมาจำนวน 20 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบการบรรยายจำแนกเป็น 2 ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ)

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของบุคลากรของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) จำนวนทั้งสิ้น 20 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ครู 12 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 7 คน แยกพิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งในปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาปัจจุบัน โดยหาความถี่ (frequency:f) และร้อยละ (percentage:%) ดังรายละเอียดในตารางที่ 3 ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	9	45.00
	หญิง	11	55.00
	รวม	20	100.00

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
2	อายุ (เศษเดือนนับเพิ่มอีกหนึ่งปี)		
	ต่ำกว่า 31 ปี	8	40.00
	31 - 40 ปี	2	10.00
	41 - 50 ปี	1	5.00
	51 ปีขึ้นไป	9	45.00
	รวม	20	100.00
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	30.00
	ปริญญาตรี	13	65.00
	ปริญญาโท	1	5.00
	ปริญญาเอก อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)		
	รวม	20	100.00
4	ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน		
	ผู้อำนวยการโรงเรียน	1	5.00
	ครูผู้สอน	12	60.00
	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	7	35.00
	รวม	20	100.00
5	ประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาปัจจุบัน (เศษเดือนนับเพิ่มอีกหนึ่งปี)		
	ไม่เกิน 10 ปี	13	65.00
	11 - 20 ปี	3	15.00
	21 - 30 ปี	1	5.00
	31 ปีขึ้นไป	3	15.00
	รวม	20	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 20 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 55 และรองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 45 อายุ 51 ปีขึ้นไป

จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 45 อายุต่ำกว่า 31 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 40 อายุ 31-40 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10 น้อยที่สุดคือ อายุ 41-50 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 65 รองลงมาคือระดับต่ำกว่าปริญญาโท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 30 และน้อยที่สุดคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ตำแหน่งในปัจจุบันมากที่สุด คือ ครูผู้สอน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 60 รองลงมาคือ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 37 และผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาไม่เกิน 10 ปีมากที่สุด จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 65 ประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษา 11-20 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15 ประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษา 31 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15 น้อยที่สุดคือประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษา 21-30 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ)

การวิเคราะห์ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) เพื่อตอบคำถามของการวิจัย ข้อที่ 1 องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) อยู่ระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามรายด้านของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 20 คน แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)

ตารางที่ 2 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) โดยภาพรวม

ด้าน	องค์การแห่งการเรียนรู้	μ	σ	ระดับ
1	ความเชี่ยวชาญของบุคคล	4.15	0.38	มาก
2	แบบแผนทางความคิด	4.05	0.32	มาก
3	วิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.24	0.45	มาก
4	การเรียนรู้เป็นทีม	4.28	0.53	มาก
5	การคิดอย่างเป็นระบบ	4.29	0.49	มาก
	รวม	4.20	0.37	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) โดยภาพรวมมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ($\mu=4.20$, $\sigma=.37$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การคิดอย่างเป็นระบบ ($\mu=4.29$, $\sigma=.49$) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ($\mu=4.28$, $\sigma=.53$) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\mu=4.24$, $\sigma=.45$) ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ($\mu=4.15$, $\sigma=.38$) และด้านแบบแผนทางความคิด ($\mu=4.05$, $\sigma=.32$) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.32 – 0.49 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

เมื่อวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) รายด้าน ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล

ข้อ	ความเชี่ยวชาญบุคคล	μ	σ	ระดับ
1	ท่านพยายามเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มขึ้นเพื่อความก้าวหน้า และก้าวทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	4.20	0.52	มาก
2	ท่านสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน	4.00	0.56	มาก
3	ท่านมีพลังแห่งความมุ่งมั่นที่จะสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองให้เป็นจริง	3.90	0.72	มาก
4	ท่านมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อก้าวไปสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้	4.30	0.47	มาก
5	ท่านมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลใหม่กับเพื่อนครูเพื่อใช้ในการเรียนการสอน	4.25	0.72	มาก
6	ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพของตนเอง	3.95	0.61	มาก
7	ท่านรับฟังแนวคิดจากเพื่อนร่วมงานและรับทราบข้อมูลจากการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ	4.45	0.51	มาก
รวม		4.15	0.38	มาก

จากตารางที่ 3 องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ด้านความเชี่ยวชาญบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu=4.15$, $\sigma=.38$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยค่ามัธยฐานเลขคณิตสูงสุดคือ ท่านรับฟังแนวคิดจากเพื่อนร่วมงานและรับทราบข้อมูลจากการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ ($\mu=4.45$, $\sigma=.51$) รองลงมาคือท่านมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อก้าวไปสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้($\mu=4.30$, $\sigma=.47$) รองลงมาคือ ท่านมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลใหม่กับเพื่อนครูเพื่อใช้ในการเรียนการสอน ($\mu=4.25$, $\sigma=.72$) รองลงมาคือ ท่านพยายามเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มขึ้นเพื่อความก้าวหน้า และก้าวทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ($\mu=4.20$, $\sigma=.52$) รองลงมาคือ ท่านสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ($\mu=4.00$, $\sigma=.56$) รองลงมาคือ ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพของตนเอง ($\mu=3.95$, $\sigma=.61$) และข้อที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตต่ำสุดคือ ท่านมีพลังแห่งความมุ่งมั่นที่จะสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองให้เป็นจริง ($\mu=3.90$, $\sigma=.72$) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.47 – 0.72 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ด้านแบบแผนทางความคิด

ข้อ	แบบแผนทางความคิด	μ	σ	ระดับ
1	ท่านคิดว่ารูปแบบวิธีการคิดแบบเดิมเป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่	3.10	0.79	ปานกลาง
2	ท่านได้นำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์แล้วหาทางเลือกที่ดีกว่าเพื่อพัฒนาการทำงาน	3.75	0.55	มาก
3	การฝึกทักษะการคิดและทักษะการตั้งประเด็นคำถามให้เกิดรูปแบบวิธีการคิดใหม่ๆ ของท่าน	3.90	0.45	มาก
4	ท่านมีการคิดพิจารณา ทบทวนและไตร่ตรองก่อนตัดสินใจอยู่เสมอ	4.20	0.52	มาก
5	ท่านตระหนักว่าการมีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน	4.50	0.69	มากที่สุด
6	ท่านมีการคิดเสมอว่า ปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสในการพัฒนา	4.30	0.57	มาก

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราชภัฏอุทิศ) ด้านแบบแผนทางความคิด

ข้อ	แบบแผนทางความคิด	μ	σ	ระดับ
7	ท่านสารรถปรับแนวคิด วิธีการปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน	4.25	0.72	มาก
8	ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน	4.40	0.60	มาก
รวม		4.05	0.32	มาก

จากตารางที่ 4 องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราชภัฏอุทิศ) ด้านแบบแผนทางความคิด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu=4.05$, $\sigma=.32$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุดคือ ท่านตระหนักว่าการมีทัศนคติและทำที่ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน ($\mu=4.50$, $\sigma=.69$) รองลงมาคือ ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน ($\mu=4.40$, $\sigma=.60$) รองลงมาคือ ท่านมีการคิดเสมอว่า ปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสในการพัฒนา ($\mu=4.30$, $\sigma=.57$) รองลงมาคือ ท่านสารรถปรับแนวคิด วิธีการปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน ($\mu=4.25$, $\sigma=.72$) รองลงมาคือ ท่านมีการคิดพิจารณา ทบทวน และไตร่ตรองก่อนตัดสินใจอยู่เสมอ ($\mu=4.20$, $\sigma=.52$) รองลงมาคือ การฝึกทักษะการคิดและทักษะการตั้งประเด็นคำถามให้เกิดรูปแบบวิธีการคิดใหม่ๆ ของท่าน ($\mu=3.90$, $\sigma=.45$) รองลงมาคือ ท่านได้นำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์แล้วหาทางเลือกที่ดีกว่าเพื่อพัฒนาการทำงาน ($\mu=3.75$, $\sigma=.55$) และข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุดคือ ท่านคิดว่ารูปแบบวิธีการคิดแบบเดิมเป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ($\mu=3.10$, $\sigma=.79$) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.52 - 0.79 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราชภัฏอุทิศ) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ข้อ	วิสัยทัศน์ร่วมกัน	μ	σ	ระดับ
1	สถานศึกษามีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.25	0.55	มาก

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (ต่อ)

ข้อ	วิสัยทัศน์ร่วมกัน	μ	σ	ระดับ
2	สถานศึกษาระดมความคิดเห็นร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.30	0.66	มาก
3	สถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้ท่านนำประเด็นความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.15	0.75	มาก
4	สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อสร้างความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	4.20	0.62	มาก
5	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาถูกนำไปสู่การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการและกิจวัตรประจำวันของสถานศึกษา	4.05	0.51	มาก
6	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน	4.15	0.67	มาก
7	ท่านมีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายส่วนตัวที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาโดยเป้าหมายทั้งสองเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	4.00	0.56	มาก
8	ท่านมีความตระหนักดีว่า อนาคตและความสำเร็จของสถานศึกษาเป็นหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันของทุกคน	4.80	0.41	มากที่สุด
รวม		4.24	0.45	มาก

จากตารางที่ 5 องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu=4.24$, $\sigma=.45$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุดคือ ท่านมีความตระหนักดีว่า อนาคตและความสำเร็จของสถานศึกษาเป็นหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันของทุกคน ($\mu=4.80$, $\sigma=.41$) รองลงมาคือ สถานศึกษาระดมความคิดเห็นร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\mu=4.30$, $\sigma=.66$) รองลงมาคือ สถานศึกษามีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\mu=4.25$, $\sigma=.55$) รองลงมาคือ สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อสร้างความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

($\mu=4.20$, $\sigma=.62$) รองลงมาคือ สถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้ท่านนำประเด็นความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน($\mu=4.15$, $\sigma=.75$) รองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ($\mu=4.15$, $\sigma=.67$) รองลงมาคือ วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาถูกนำไปสู่การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการและกิจวัตรประจำวันของสถานศึกษา ($\mu=4.05$, $\sigma=.51$) และข้อที่มีค่ามัธยเลขคณิตต่ำสุดคือ ท่านมีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายส่วนตัวที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาโดยเป้าหมายทั้งสองเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ($\mu=4.00$, $\sigma=.56$) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.41 - 0.75 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัธยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

ข้อ	การเรียนรู้เป็นทีม	μ	σ	ระดับ
1	ท่านได้มีการประชุมทีมงานก่อนลงมือปฏิบัติงาน	4.20	0.70	มาก
2	ท่านมีการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้คิดเห็นและยอมรับเหตุผลของกันและกัน	4.45	0.51	มาก
3	สถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้ท่านได้ตัดสินใจแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.20	0.77	มาก
4	สถานศึกษามีบรรยากาศการประชุมที่กระตุ้นให้ท่านมีการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน	4.20	0.70	มาก
5	สถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้ท่านระดมความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมในการพัฒนางาน	4.25	0.72	มาก
6	ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือโครงการต่างๆ ด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและมีโครงสร้างทีมงานที่ชัดเจน	4.10	0.79	มาก
7	ท่านมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อร่วมงานเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่	4.35	0.67	มาก
8	ท่านไว้วางใจในความสามารถของทีมงาน สามารถมอบหมายงานสำคัญรับผิดชอบได้	4.45	0.61	มาก
รวม		4.28	0.53	มาก

จากตารางที่ 6 องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu=4.28$, $\sigma=.53$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยค่ามัธยเลขคณิตสูงสุดคือ ท่านไว้วางใจในความสามารถของทีมงาน สามารถมอบหมายงานสำคัญรับผิดชอบได้ ($\mu=4.45$, $\sigma=.61$) รองลงมาคือ ท่านมีการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้คิดเห็นและยอมรับเหตุผลของกันและกัน ($\mu=4.45$, $\sigma=.51$) รองลงมาคือ ท่านมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อร่วมงานเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ($\mu=4.35$, $\sigma=.67$) รองลงมาคือ สถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้ท่านระดมความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมในการพัฒนางาน ($\mu=4.25$, $\sigma=.72$) รองลงมาคือ สถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้ท่านได้ตัดสินใจแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\mu=4.20$, $\sigma=.77$) รองลงมาคือ สถานศึกษามีบรรยากาศการประชุมที่กระตุ้นให้ท่านมีการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ($\mu=4.20$, $\sigma=.70$) รองลงมาคือ ท่านได้มีการประชุมทีมงานก่อนลงมือปฏิบัติงาน ($\mu=4.20$, $\sigma=.70$) และข้อที่มีค่ามัธยเลขคณิตต่ำสุดคือ ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือโครงการต่างๆ ด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและมีโครงสร้างทีมงานที่ชัดเจน ($\mu=4.10$, $\sigma=.79$) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.51 – 0.79 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัธยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ข้อ	การคิดอย่างเป็นระบบ	μ	σ	ระดับ
1	ท่านตระหนักดีว่า งานทุกฝ่ายนั้นต่างก็มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในการปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษา	4.60	0.50	มากที่สุด
2	ท่านคำนึงถึงผลกระทบต่างๆ ที่ตามมา ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใดลงไป	4.45	0.69	มาก
3	ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ	4.20	0.52	มาก
4	ท่านมีการคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวมไม่แยกส่วนพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง	4.25	0.56	มาก
5	ท่านสามารถแก้ปัญหาในการทำงาน โดยเชื่อมโยงเหตุผลออกมาได้อย่างชัดเจน	4.30	0.57	มาก

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (ต่อ)

ข้อ	การคิดอย่างเป็นระบบ	μ	σ	ระดับ
6	ท่านสามารถพัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม และนำประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงในการทำงาน	4.15	0.59	มาก
7	ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	4.05	0.69	มาก
รวม		4.29	0.49	มาก

จากตารางที่ 7 องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu=4.29$, $\sigma=.49$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุดคือ ท่านตระหนักดีว่า งานทุกฝ่ายนั้นต่างก็มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในการปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษา ($\mu=4.60$, $\sigma=.50$) รองลงมาคือ ท่านคำนึงถึงผลกระทบต่างๆ ที่ตามมา ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใดลงไป ($\mu=4.45$, $\sigma=.69$) รองลงมาคือ ท่านสามารถแก้ปัญหาในการทำงาน โดยเชื่อมโยงเหตุผลออกมาได้อย่างชัดเจน ($\mu=4.30$, $\sigma=.57$) รองลงมาคือ ท่านมีการคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวมไม่แยกส่วนพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง ($\mu=4.25$, $\sigma=.56$) รองลงมาคือ ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ ($\mu=4.20$, $\sigma=.52$) รองลงมาคือ ท่านสามารถพัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม และนำประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงในการทำงาน ($\mu=4.15$, $\sigma=.59$) และข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุดคือ ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ ($\mu=4.05$, $\sigma=.69$) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.50 – 0.69 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์แนวทางพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ)

ในการวิจัย แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการ และครูผู้รับผิดชอบห้องสมุด เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาองค์การแห่ง

การเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ผู้วิจัยรวบรวมและวิเคราะห์สรุปแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ได้ ดังนี้

1. ความเชี่ยวชาญของบุคคล ผู้บริหารควรสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรของโรงเรียนมีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านวิชาชีพที่ตรงกับสายการทำงานในปัจจุบันของตนเอง ศึกษาหาความรู้ที่ทันสมัยอยู่เสมอและศึกษาอย่างลึกซึ้งให้ทันกับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารควรมีการนิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอและนำผลการนิเทศรวมถึงผลการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งจากภายในและภายนอกมาวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอยู่เสมอ

2. แบบแผนทางความคิด ครูควรพัฒนารูปแบบวิธีการคิดและวัฒนธรรมแบบเดิมๆ ในการทำงานที่เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ต่อการปฏิบัติงาน ต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของตนเอง และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้มีการนำเสนอแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการดำเนินงานที่ทันสมัยโดยใช้สื่อ เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงาน

3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน โรงเรียนต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน บุคลากรทุกคนควรทำความเข้าใจกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ถ่องแท้ และมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ครูควรได้รับการประเมินจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน รวมถึงมีการประเมินตนเองเพื่อนำผลการประเมินไปพัฒนาตนเองต่อไป วางแผนการทำงานร่วมกัน เปิดโอกาสให้ครูได้มีอิสระทางความคิด และมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. การเรียนรู้เป็นทีม ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการยอมรับเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาต่อไป มีการหาแนวทางการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในการทำงานและตัดสินใจร่วมกัน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ปรับเปลี่ยนระบบการคิดต้องจัดระบบการคิด พิจารณา ไตร่ตรองจากข้อมูลที่เป็นจริงและมากเพียงพอก่อนการตัดสินใจ เพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาที่ชัดเจนขึ้น เปิดใจ มองลู่ทางการทำงานจากปัญหาที่เป็นจุดเล็กๆ ก่อน ต้องมีการพูดคุยกัน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ หาแนวทางและสรุปประเด็นเพื่อแก้ปัญหา

บทที่ 5

ผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1.) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) 2.) แนวทางพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) จำนวนทั้งสิ้น 20 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ครู 12 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของเซ็งเก้ (Senge) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปจำนวน 20 ฉบับ และได้รับข้อมูลกลับคืนมาจำนวน 20 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency:f) ค่าร้อยละ (percentage:%) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: σ) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ)” ผลปรากฏดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้เป็นทีม วิสัยทัศน์ร่วมกัน ความเชี่ยวชาญของบุคคล และแบบแผนทางความคิด

2. แนวทางพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) มี 6 แนวทาง คือ

- 1) ส่งเสริมและสนับสนุน ให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งจัดหาทุนการศึกษาให้
- 2) จัดหางบประมาณในการฝึกอบรมให้กับบุคลากร
- 3) จัดการประชุมให้ทุกคนได้มีการแลกเปลี่ยนทัศนคติ ความคิดเห็น เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน รวมถึงเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม
- 4) โรงเรียนต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน
- 5) จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียน

6) ส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำแผนในการปฏิบัติงานของตนเอง

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้ สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการวิจัย พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราชภัฏ ภูเก็ต) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจาก ได้มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจให้ฝ่ายงานแต่ละฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบ ให้อิสระครูทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ สร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม มีความเป็นกันเอง ลดสถานะของความตึงเครียด มีการส่งเสริมให้รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรทุกคนให้เกียรติและให้ความสำคัญซึ่งกันและกันโดยถือว่าทุกคนมีความสำคัญต่อองค์กร และมีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ซึ่งเซ็งเก (Senge) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบเป็นหลักการฝึกปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะการคิดเชิงระบบนั้นจะบูรณาการวินัยด้านอื่นเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญศิริ บุญเรือง ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า บรรยากาศขององค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้อาจมีผลมาจากบุคลากรในโรงเรียนได้ทำงานในสายงานที่ตรงกับความถนัดของตน ทำให้มีความรู้อย่างลึกซึ้งในสายงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงมีการมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทั้งการศึกษาด้วยตนเอง การเข้ารับการอบรม ปรับเปลี่ยนระบบการคิด สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกวลิณ รัตนาวลีอาภรณ์ ศึกษาการศึกษาาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมชลประทาน ผลการศึกษา พบว่า ด้านการคิดเชิงระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด สำหรับด้านแบบแผนทางความคิดมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อาจเนื่องมาจาก บุคลากรของโรงเรียนยังยึดติดอยู่กับรูปแบบเดิมๆ ต่อการปฏิบัติงาน และการคิดอย่างเป็นระบบเป็นการคิดเชิงซับซ้อน บุคลากรของโรงเรียนยังไม่ได้รับการฝึกอบรมทางการคิดเชิงซับซ้อน ประกอบกับผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาน้อย ซึ่งเซ็งเก (Senge) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีรูปแบบวิธีการคิด มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร เพราะทำให้เกิดการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและทำให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่ง มาร์ควาตต์ (Marquardt) ได้กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบเป็นโครงร่างแนวทางความคิดอย่างหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ชัดเจน และยังเป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยง มองภาพรวม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ คมสัน ญ รังสี ปัญหาได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม อำเภอบ่อไร่ จังหวัด

ตราด ผลการวิจัย พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรบางส่วนยังไม่เกิดการคิดหรือมองภาพรวมขององค์กร ยังยึดติดเฉพาะกับงานที่ทำหรือที่ได้รับมอบหมายวิธีการคิด ค่านิยมและวัฒนธรรมแบบเดิมๆ ในการทำงานที่เป็นอุปสรรคต่อความคิด

2. แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ผู้วิจัยรวบรวมและวิเคราะห์สรุปได้ ดังนี้

2.1 ความเชี่ยวชาญบุคคล โรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งจัดหาทุนการศึกษาให้ ครูต้องพัฒนาตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ อย่างหลากหลาย อบรมศึกษาดูงาน ด้านความเชี่ยวชาญบุคคล ครูต้องพัฒนาตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ อย่างหลากหลาย อบรม ศึกษาดูงาน จัดทำแผนในการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับงานที่ทำและนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อำนวย คงสาร ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบวรวิทย์บางปะกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การตื่นตัวหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติม การกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานของตนเอง เป็นพฤติกรรมการบริหารให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ลือชัย จันทรโปี ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านความเป็นเลิศของบุคคล อยู่ในระดับมาก

2.2 แบบแผนทางความคิด ครูต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หลากหลาย ให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ไม่ยึดติดกับค่านิยม วัฒนธรรมรูปแบบเดิมๆ ปรับเปลี่ยนทัศนคติเพื่อเปิดรับการเปลี่ยนแปลง แนวคิดและสิ่งใหม่ๆ ตระหนักและศรัทธาในวิชาชีพของตน เซ็งเก้ (Sange) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีรูปแบบวิธีการคิด มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร เพราะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมกันและทำให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ

2.3 วิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอันจะนำไปสู่ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ ศึกษาอย่างถ่องแท้ และวางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจของโรงเรียน เปิดโอกาสให้ได้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ มีอิสระทางความคิด ให้ครูได้มีการประเมินพัฒนาการของตนเองและนำผลการประเมินไปพัฒนาปรับปรุงต่อไป สอดคล้องกับแนวความคิดของ มาร์ควาต์ท์และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynold) กล่าวว่าวิสัยทัศน์เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อ

สนับสนุนสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึงพันธกิจ และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายหรือจุดหมายเดียวกันในที่สุด

2.4 การเรียนรู้เป็นทีม ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม ทุกคนแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็น รวมถึงยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อยตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายตามความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สอดคล้องกับแนวความคิดของ วอทคินส์ และมาร์ซิก (Watkin and Marsick) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงานโดยใช้การมอบอำนาจให้กับคนในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจำเรียงชัยวัฒน์ และเบญจมาศ อัมพันธ์ ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรที่มีการมุ่งเน้นกระตุ้นเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคน มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกันจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ต่อไป

2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง ซึ่งทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะหลักการฝึกปฏิบัติการคิดเชิงระบบ และสอดคล้องกับแนวคิดของเซ็งเก้ (Senge) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่ คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ คิดทันการ ไม่ซ้ำเกินการณ์ มองให้เห็นความจริงบางที่ ซึ่งปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด เล็งเห็นโอกาสในทุกปัญหาที่มีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์ปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับงานที่ทำและนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อำนวย คงสาร ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบวรวิทย์บางปะกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การตื่นตัวหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติม การกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานของตนเอง เป็นพฤติกรรมการบริหารให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ลือชัย จันทรโปี ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านความเป็นเลิศของบุคคล อยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการอภิปรายผล ผู้วิจัยจึงได้นำมาประมวลและสรุปเป็นข้อเสนอแนะของการวิจัย ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัย พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในลำดับแรก และด้านแบบแผนทางความคิด อยู่ในลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรวิเคราะห์ พิจารณา ให้ความสำคัญในการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น แสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาและสร้างสรรค์รูปแบบการทำงานในสถานการณ์ต่างๆ สร้างขวัญกำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณ ในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง

2. จากผลการวิจัย แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ได้เสนอแนะทางว่า โรงเรียนควรจัดหางบประมาณในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพครูตามสายงาน การศึกษาดูงาน ทั้งสถานศึกษารัฐและเอกชน เพื่อนำมาพัฒนาให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเรื่องทักษะของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ควรศึกษาเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารองค์กร
3. ควรศึกษาเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2

รายการอ้างอิง

- D.A. Garvin. " Building a Learning Organization." edited by Harvard Business Review 73, 78-91, 1993.
- . "Building a Learning Organization, Harvard Business Review, 23 (July-August)." (1993).
- David A. Garvin. Building a Learning Organization. Harvard Business Review, 23 (July-August), 1993.
- . Building a Learning Organization. Harvard Business Review 73, 4, 1993.
- Egan, Marshall "Learning Organization Dimensions and Motivation to Transfer Learning in Large Firm Information Technology Employees." Ph.D. Dissertation University of Minnesota, <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3062543>.
- Gephart, M. A. et al. Learning Organizations Come Alive. Training and Development 50, 1996.
- Goh, S. C. "Managing Effective Knowledge Transfer : An Integrative Framework and Some Practice Implications." Journal of Knowledge Management 6, 1 (2002): 23-30.
- Hoff, T. . Learning Excellence. Leadership Excellence 22, 2005.
- J. Burgoyne, M. Pedler, and T. Boydell, . The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development. Maidenhead: Mc Graw - Hill, 1991.
- John W. Best. Research in Education. Englewood Cliffs: Prentice – Hall, Inc, 1970.
- Kathleen Anne Napholz. "Valuing Multicultural Education : A Rural Illinois High School as a Learning Organization." Ph.D. Dissertation Walden University, <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3049901>.
- Kim, D.H. . The Link between Individual and Organization Learning. Sloan Management Review, 1993.
- Likert, Rensis New Patterns of Management Tokyo: McGraw – Hill book company, 1961.
- Likert, Rensis New Patterns of Management. Tokyo: McGraw – Hill book company, 1961.
- M.A. Gephart and V.J. Marsick. Learning Organization Come Alive, Training and Development 50, 12. 1996.

- Michael Marquardt and Angus Reynolds. *The Global Learning Organization Change* (New York : Irwin :Professional Publishing). 1994.
- Michael J. Marquardt and Angus Reynolds. *The Global Learning Organization*. New York : IRWIN ,1994.
- Michea U. Marquardt and Augus Reynold *The the Global Learning Organization* (New York : Irwin, 2011).
- Noxel, Timothy Charles "Innovation Diffusion in the Learning Organization : A Southwestern Ontario District School Board." Walden University, 2003.
- P. G. West III and D. G. Meyer. "Communicated Knowledge as a Learning Foundation." *The international Journal of Organizational Analysis* (1997): 25-58.
- Patricia Kathleen Coughlin. "The Impact of Teacher Turnover on the Learning Organization of Parish Elementary Schools." Ed.D. dissertation Immaculata College, 2003.
- Peter M. Senge. *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday Currency, 1990.
- . *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization* (New York : Doubleday Currency,1990)
- . *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization* (New York : Doubleday Currency, 1990).
- R. Stata. "Organizational Learning- the Key to Management Innovation." (*Sloan Management Review* 30,3,1989): 63-74.
- . "Organizational Learning - the Key to Management Innovation,(*Sloan Management Review* 30,3)." (1989).
- S. E. B. Taylor and R. Thorpe. "A Step in the Right Direction? Investors in People and the Learning Organization." *British Journal of Management* 13 ((2002): 161-71.
- Teare, R. . "Enabling Organization Learning." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (1997): 315-24.
- V.J. Sculptong , K.E. Watkins and Marsick. *The Learning Organization : Lesson in the Art and Science of Systemic Change*. New York: Jossey-Bass Inc, 1993.
- Wilma Jane Maki. "School as Learning Organization : How Japanese Teachers Learn to

Perform Non-Instructional Tasks." Ph.D. Dissertation The University of British Columbia (Canada,2001), www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3049901

กฤติยา จันทรเสนา. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1." วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

เกวลิน รัตนาวลีอาภรณ์. "การศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมชลประทาน." มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.

เกศรา รักชาติ. องค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป, 2549.

จันทรานี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์, 2551.

เจนเนตร มณีนาค และคณะ. สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ: ชัมชิสเท็ม, 2546.

เจษฎา นกน้อย และคณะ. นานาทรรศนะ การจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

เจษฎา นกน้อย และคณะ. นานาทรรศนะ การจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

———. นานาทรรศนะ การจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2553.

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริานนท์. วินัยสำหรับองค์กรการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กสเปอร์เน็ทจำกัด, 2544.

ธงชัย สมบูรณ์. จากองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข. กรุงเทพ ธรรมสาร, 2549.

ธนภรณ์ เข้มทอง. "วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

บุรชัย ศิริมหาสาร. การจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แสงดาว, 2550.

พรพกา อังกุลสุทธิพันธ์. "การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงของวิสาหกิจชุมชนเกษตรกรรมมหาสวัสดิ์ ตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม." วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.

- พอหทัย ภิรมย์ศรี. "แนวทางการส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร." สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554.
- พะโยม ชินวงศ์. "รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย." ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.
- ไพลิน บุญนา. "ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาจันทบุรี." ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2559.
- มนัส โหย่งไทย. "รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารการสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้." ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.
- เมตตา ประทุนทอง. "ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม." การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.
- ยุรพร ศุทธรัตน์. องค์การเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
- ยุรพร ศุทธรัตน์. องค์การเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
- ยุรพร ศุทธรัตน์. องค์การเพื่อการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552). 2552.
- รัตนา ดวงแก้ว. "ทฤษฎีเชิงระบบแบบเปิด." เข้าถึงเมื่อ 16 พฤศจิกายน 2559, เข้าถึงได้จาก <http://edu.stou.ac.th/EDU/UploadedFile/23723-11.pdf>.
- รัตนาวลีอาภรณ์, เกวลิน. "การศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมชลประทาน." วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.
- วิทยากร เชียงกุล. สภาวะการศึกษาไทย ปี 2549/2550 การแก้ปัญหาและการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบองค์รวม. กรุงเทพฯ วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น, 2551.
- วิโรจน์ สารรัตน์. โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บริษัท อักษราพิพัฒน์, 2546.
- วีรวิธ มาฆะศิริานนท์. องค์การเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ (กรุงเทพฯ เอ็กซ์เปอร์เน็ท 2542). 2542.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2544.
- สมถวิล ศิลปคนธรรพ์. "ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร." วิทยานิพนธ์ปริญญา
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

สารรัตน์, วิโรจน์. โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ บริษัท
อักษราพัฒนา, 2546.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. แนวทางพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของ
สถานศึกษาตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพภายในของ
สถานศึกษา พ.ศ.2553 กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11. กรุงเทพฯ:
อรรถพลการพิมพ์, 2555.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561),
(กรุงเทพฯ:พริกหวานกราฟฟิค,2552). 2552.

———. การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง(พ.ศ.2552-2561). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค,
2553.

———. รายงานการวิจัย เรื่อง ภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10-20 ปี. กรุงเทพฯ บริษัทพิมพ์ดีการ
พิมพ์, 2552.

อมลวรรณ วีระธรรมโม. "องค์การแห่งการเรียนรู้ วารสารมหาวิทยาลัยทักษิณ 8,2 ". (กรกฎาคม-
ธันวาคม 2548): 65.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
(แบบสอบถาม)



ที่ ศธ 6812.2 /1531

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๑๓ ธันวาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 20 ฉบับ

ด้วย นางสาวตติกร พุฒิประภา นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ)” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทร. 09 3979 3455



ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
(แบบสัมภาษณ์)



ที่ ศธ 6812.2/353

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 3 ฉบับ

ด้วย นางสาวติกร พุฒิประภา นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ)” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการ และครูผู้รับผิดชอบห้องสมุด ในหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ให้แก่ นักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ)

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับ และขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อ

แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ตามแนวคิดของ เซ็งเก้ (Senge)

ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่

- 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน
- 2) ครูผู้สอน
- 3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวรติกร พุฒิประภา

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพ	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ () ชาย () หญิง	
2	อายุ (เศษเดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี) () ต่ำกว่า 31 ปี () 31 - 40 ปี () 41 - 50 ปี () 51 ปีขึ้นไป	
3	ระดับการศึกษาสูงสุด () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก () อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)	
4	ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน () ผู้อำนวยการโรงเรียน () ครูผู้สอน () คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	
5	ประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาปัจจุบัน (เศษเดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี) () ไม่เกิน 10 ปี () 11 - 20 ปี () 21 - 30 ปี () 31 ปีขึ้นไป	

ตอนที่ 2 องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่แสดงระดับความคิดเห็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) โดยพิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ความเชี่ยวชาญของบุคคล							
1	ท่านพยายามเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มขึ้นเพื่อความก้าวหน้า และก้าวทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง						
2	ท่านสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน						
3	ท่านมีพลังแห่งความมุ่งมั่นที่จะสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองให้เป็นจริง						
4	ท่านมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อก้าวไปสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้						
5	ท่านมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลใหม่กับเพื่อนครูเพื่อใช้ในการเรียนการสอน						
6	ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพของตนเอง						
7	ท่านรับฟังแนวคิดจากเพื่อนร่วมงานและรับทราบข้อมูลจากการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ						
แบบแผนทางความคิด							

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
8	ท่านคิดว่ารูปแบบวิธีการคิดแบบเดิมเป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่						
9	ท่านได้นำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์แล้วหาทางเลือกที่ดีกว่าเพื่อพัฒนาการทำงาน						
10	การฝึกทักษะการคิดและทักษะการตั้งประเด็นคำถามให้เกิดรูปแบบวิธีการคิดใหม่ๆ ของท่าน						
11	ท่านมีการคิดพิจารณา ทบทวนและไตร่ตรองก่อนตัดสินใจอยู่เสมอ						
12	ท่านตระหนักว่าการมีทัศนคติและทำที่ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน						
13	ท่านมีการคิดเสมอว่า ปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสในการพัฒนา						
14	ท่านสามารถปรับแนวคิด วิธีการปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน						
15	ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน						
วิสัยทัศน์ร่วมกัน							
16	สถานศึกษามีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา						
17	สถานศึกษาระดมความคิดเห็นร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา						
18	สถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้ท่านนำประเด็นความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน						
19	สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อสร้างความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง						

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
20	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาถูกนำไปสู่การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการและกิจกรรมประจำวันของสถานศึกษา						
21	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน						
22	ท่านมีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายส่วนตัวที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาโดยเป้าหมายทั้งสองเป็นไปในทิศทางเดียวกัน						
23	ท่านมีความตระหนักดีว่า อนาคตและความสำเร็จของสถานศึกษาเป็นหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันของทุกคน						
การเรียนรู้เป็นทีม							
24	ท่านได้มีการประชุมทีมงานก่อนลงมือปฏิบัติงาน						
25	ท่านมีการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ความเห็น และยอมรับเหตุผลของกันและกัน						
26	สถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้ท่านได้ตัดสินใจแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน						
27	สถานศึกษามีบรรยากาศการประชุมที่กระตุ้นให้ท่านมีการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน						
28	สถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้ท่านระดมความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมในการพัฒนางาน						
29	ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือโครงการต่างๆ ด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและมีโครงสร้างทีมงานที่ชัดเจน						
30	ท่านมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อร่วมงานเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่						
31	ท่านไว้วางใจในความสามารถของทีมงาน สามารถ						

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	มอบหมายงานสำคัญรับผิดชอบได้						
การคิดอย่างเป็นระบบ							
32	ท่านตระหนักดีว่า งานทุกฝ่ายนั้นต่างก็มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในการปฏิบัติการกิจของสถานศึกษา						
33	ท่านคำนึงถึงผลกระทบต่างๆ ที่ตามมา ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำใดลงไป						
34	ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ						
35	ท่านมีการคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวมไม่แยกส่วนพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง						
36	ท่านสามารถแก้ปัญหาในการทำงาน โดยเชื่อมโยงเหตุผลออกมาได้อย่างชัดเจน						
37	ท่านสามารถพัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม และนำประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงในการทำงาน						
38	ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ						

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ)

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับ และขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อ

แบบสัมภาษณ์นี้ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) ตามแนวคิดของ เซ็งเก้ (Senge)

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ ได้แก่

- 2) ผู้อำนวยการโรงเรียน
- 2) หัวหน้าฝ่ายบริหารวิชาการ
- 3) ครูผู้รับผิดชอบห้องสมุด

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวรติกร พุฒิประภา

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ)

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ - สกุล

ตำแหน่ง

ประสบการณ์ในการทำงาน

วัน / เดือน / ปี ที่สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวทางพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ)

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการศึกษ ท่านมีแนวทางในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) อย่างไร

1. ด้านแบบแผนทางความคิด

.....

.....

2. ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล

.....

.....

3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน

.....

.....

4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

.....

.....

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

.....

.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวรติกร พุฒิประภา
วัน เดือน ปี เกิด	7 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2533
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2551 สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนราชินีบูรณะ พ.ศ. 2556 สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาปฐมวัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2558 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 88 หมู่ที่ 5 ตำบลดอนพุทรา อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม

