



องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9



โดย
นางสาววีรภัทร รักชนบท

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

LEARNING ORGANIZATION OF WATRAIKHINGWITTAYA SCHOOL
UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 9



A Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2018

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

57252336 : การบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : องค์กรแห่งการเรียนรู้

นางสาว วีรภัทร รักชนบท: องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และ2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารและครู รวมทั้งสิ้น 123 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีของเซฟเฟ้

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล และด้านแบบแผนทางความคิด

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเพศและระดับการศึกษามีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาไม่แตกต่างกัน

57252336 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : LEARNING ORGANIZATION

MISS WEERAPAT RAKCHONNABOT : LEARNING ORGANIZATION OF WATRAIKHINGWITTAYA SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 9 THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SAISUDA TIACHAROEN, Ph.D.

The purpose of this research was to determine; 1) the learning organization of Watraikhingwittaya School under The Secondary Educational Service Area Office 9 and 2) the comparison the opinions of the learning organization of Watraikhingwittaya School under The Secondary Educational Service Area Office 9, when classified by status of the respondents. The samples were administrators and teachers, totally 123 persons. The research instrument was a questionnaire about the learning organization based on Senge's theory. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, t-test, one – way ANOVA and Scheffe's test.

The results revealed the following:

1. The Learning Organization of Watraikhingwittaya School under The Secondary Educational Service Area Office 9 was at a high level in overall and in each aspect. As ranking with arithmetic mean from the highest to the lowest was; Shared vision, Team learning, Systems thinking, Personal mastery and Mental models

2. The Comparison of the learning organization of Watraikhingwittaya School under The Secondary Educational Service Area Office 9, when classified by status of the respondents found that there were significant difference at 0.5 level in age, position and experience, but there were not significant in gender and education

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีเพราะผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ อาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มีทนา วังถนอมศักดิ์ ประธานกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ และดร.อาคม มากมีทรัพย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ตลอดจนคณาจารย์ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดียิ่ง รวมทั้งคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านผู้วิจัยขอพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณนางสาวกฤติยา จันทระเสนา ที่ให้ความกรุณานำเครื่องมือมาทำการวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบคุณผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม และอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคุณพ่อรังสีทิธี และคุณแม่นิภาพร รักชนบท ผู้ให้ทุกสิ่งที่ดีงามและกำลังใจอย่างดียิ่งแก่ลูกเสมอมาตลอดจนญาติพี่น้อง ผู้มีพระคุณและเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษารุ่น 34/1 ทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยเสมอ

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากการค้นคว้าอิสระเล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณบิดามารดา ครู อาจารย์ ผู้มีพระคุณ และกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความรัก ความเมตตา ความรู้ คำแนะนำ กำลังใจ และมีมิตรภาพอันงดงามตลอดเวลาในการทำการค้นคว้าอิสระเล่มนี้

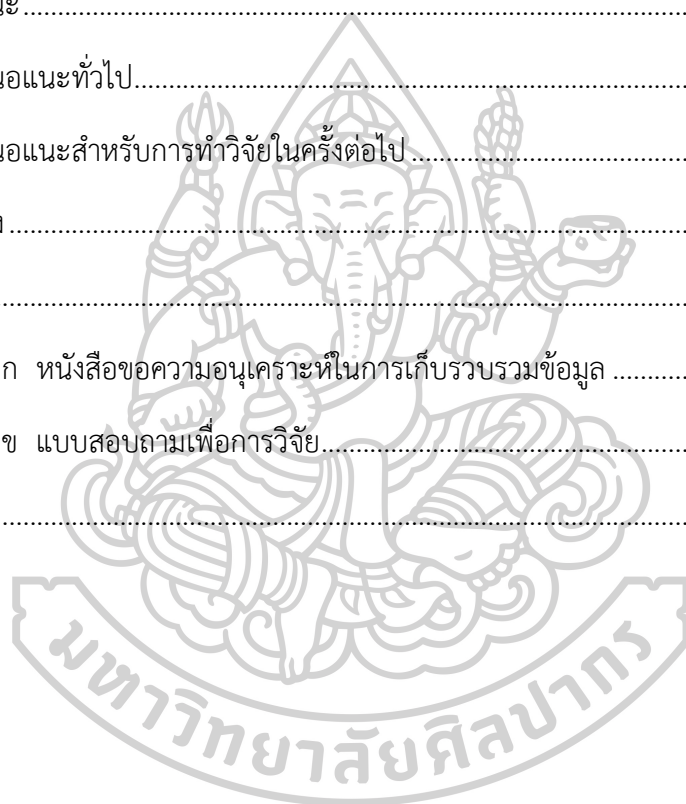
วีรภัทร รักชนบท

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	2
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization).....	13
ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	13
ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	15
กระบวนการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	19
ความสำคัญของระบบความจำขององค์กร.....	28

แนวความคิดต่าง ๆ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	30
ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (Systems learning organization)	41
ข้อมูลพื้นฐาน โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9.....	57
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	62
งานวิจัยภายในประเทศ.....	62
งานวิจัยต่างประเทศ.....	72
สรุป	76
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	77
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	77
ระเบียบวิธีวิจัย	78
แผนแบบการวิจัย	78
ประชากร	79
กลุ่มตัวอย่าง.....	79
ตัวแปรที่ศึกษา.....	80
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	81
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	82
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	82
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	83
สรุป	84
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	85
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.....	87

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน วัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตาม สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	96
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	109
สรุปผลการวิจัย.....	109
อภิปรายผล.....	110
ข้อเสนอแนะ	114
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	114
ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไป	115
รายการอ้างอิง	116
ภาคผนวก.....	122
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	123
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	125
ประวัติผู้เขียน	133



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1	วิธีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยแนวคิดหลักสำคัญ 5 ประการ ใน 3 ระดับ	40
ตารางที่ 2	ตารางแสดงข้อมูลบุคลากรประจำแนกตามตำแหน่งและเพศ ปีการศึกษา 2559.....	61
ตารางที่ 3	ตารางแสดงจำนวนนักเรียนปีการศึกษา 2559	61
ตารางที่ 4	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา.....	80
ตารางที่ 5	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	86
ตารางที่ 6	คำมัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ภาพรวม.....	88
ตารางที่ 7	คำมัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม(Personal Mastery)	89
ตารางที่ 8	คำมัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models).....	90
ตารางที่ 9	คำมัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	91
ตารางที่ 10	คำมัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning).....	93
ตารางที่ 11	คำมัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking).....	94
ตารางที่ 12	ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามเพศ.....	96

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน วัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามอายุ	97
ตารางที่ 14 ผลการทดสอบรายคู่การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน วัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามอายุ	98
ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน วัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา สูงสุด	100
ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน วัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ในสถานศึกษา	101
ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน วัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ การทำงานในสถานศึกษา	102
ตารางที่ 18 ผลการทดสอบรายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน วัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์	104



สารบัญรูปภาพ

หน้า

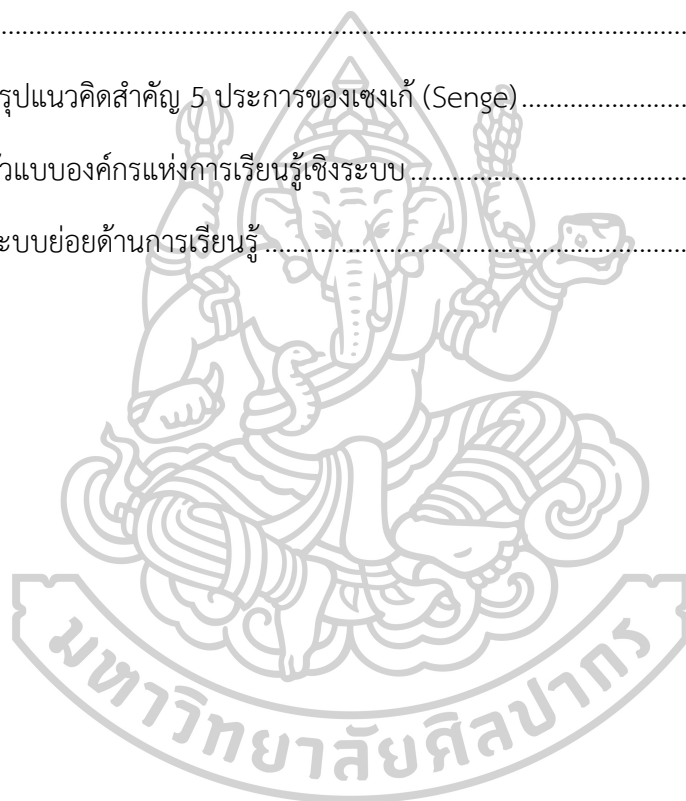
ไม่พบรายการสารบัญภาพ



สารบัญรูปร่าง

หน้า

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	10
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย	11
แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ขององค์กรตามแนวคิดของ Huber	21
แผนภูมิที่ 4 สรุปร่างแนวคิดสำคัญ 5 ประการของเซงเก้ (Senge)	38
แผนภูมิที่ 5 ตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ	54
แผนภูมิที่ 6 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้	55



บทที่ 1

บทนำ

ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว และมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จุดเน้นที่สำคัญและคาดว่าจะถูกนำมาใช้มากในโลกศตวรรษที่ 21 นั้นคือเทคโนโลยีซึ่งถือเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการอ่านเพื่อค้นคว้านำไปตีความ วิเคราะห์ วางแผนด้านการงาน หรืองบประมาณ การเชื่อมโยงข้อมูล ความรู้หรือวิทยาการต่าง ๆ เพื่อใช้ประโยชน์ทั้งในด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคมและการศึกษา รวมทั้งการทำงานหรือแม้แต่ในชีวิตประจำวันต้องอาศัยเทคโนโลยีทั้งสิ้น ดังนั้น หากการพัฒนาประเทศมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่ไปกับการพัฒนาเทคโนโลยีโดยให้เกิดความสมดุลระหว่างกัน การเจริญเติบโตของประเทศก็จะเกิดความมั่นคง ยั่งยืน สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ทั้งในแง่ของคนและการใช้ทรัพยากรของประเทศ อันจะเป็นการเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่โลกศตวรรษที่ 21¹ ซึ่งปัจจุบันมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แนวโน้มในการแข่งขันจะเน้นในเรื่องของการแข่งขันกันด้วยความรู้ ภูมิปัญญา ประกอบกับเทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นผนวกกับการแข่งขันทางด้านธุรกิจที่มีความรุนแรงทำให้องค์กรไม่ว่าจะเป็นราชการ รัฐวิสาหกิจหรือเอกชน จำเป็นต้องปรับตัวให้เท่าทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และในขณะเดียวกันจะต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูง องค์กรใดก็ตามหากต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน องค์กรนั้นจะต้องมีการปรับตัวให้มีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ²

¹ รุ่งตะวัน งามจิตอนันต์, "สมรรถนะผู้ใหญ่ของประเทศไทยกับการก้าวสู่เศรษฐกิจและสังคมในศตวรรษที่ 21," วารสารการศึกษาไทย 11 (2557): 3.

² ปาริฉัตร สังขะนันท์, องค์กรอัจฉริยะ: องค์กรแห่งการเรียนรู้, ed. วารสาร สลค.สาร, 4 vols., vol. 12, 12-15.

รวมทั้งให้ความสำคัญในด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ซึ่งเป็นยุคของระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – Based Economy) หรือระบบเศรษฐกิจที่อาศัยการผลิต การกระจาย และการใช้ความรู้เป็นตัวหลักในการขับเคลื่อนในการผลักดันให้เกิดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างยั่งยืน เพราะเหตุนี้ความรู้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการแข่งขันสำหรับสังคมโลกในปัจจุบัน ซึ่งข้อที่ได้เปรียบของการแข่งขันในโลกเศรษฐกิจคือ การคิดค้นสิ่งใหม่ (Innovate) และการเปลี่ยนแปลง (Change) ได้รวดเร็วกว่าผู้อื่น องค์ประกอบของการนำไปสู่ด้านเศรษฐกิจฐานความรู้ ได้แก่ นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การคมนาคม และสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ³ หากองค์กรใดที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาองค์กรของตนให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรเหล่านั้นย่อมต้องเกิดปัญหาความมั่นคงต่อการดำรงอยู่ขององค์กรอย่างแน่นอน⁴ ดังนั้น องค์กรทั้งหลายในศตวรรษนี้จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้รวดเร็วยิ่งขึ้น องค์กรที่เฉลียวฉลาดและสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วเท่านั้นที่จะกลายเป็นองค์กรผู้นำในระดับโลก⁵

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561) ภายใต้วิสัยทัศน์ให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพภายในปี พ.ศ. 2561 ปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ 3 ประเด็นหลัก คือ การพัฒนาคุณภาพมาตรฐาน การศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารและการจัดการศึกษา กำหนดกรอบแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ไว้ 4 ประการ การพัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีนิสัยใฝ่เรียน ใฝ่รู้ สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การพัฒนาคุณภาพครูที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่าสามารถดึงดูด

³ ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน และคณะ, สัตตศิลา : หลัก 7 ประการสำหรับการเปลี่ยนผ่านการศึกษาเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2550).

⁴ เจษฎา นกน้อย, "พุทธธรรมกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้," จุฬาลงกรณ์วารสาร 18: 56-70.

⁵ กานต์สุดา มาชะศิริรานัน, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), 11.

คนเก่ง คนดี มีใจรักในวิชาชีพครู การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาทุกระดับทุกประเภทให้สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และพัฒนาแหล่งเรียนรู้อื่นๆ สำหรับการศึกษาและเรียนรู้ทั้งในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล⁶ ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) โดยมีหลักการสำคัญการยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทยพัฒนาคนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดีรับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม พัฒนาคนทุกช่วงวัยและเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ รวมถึงการสร้างคนให้ใช้ประโยชน์และอยู่กับสิ่งแวดล้อมอย่างเกื้อกูล อนุรักษ์ฟื้นฟูใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ เล็งเห็นถึงความสำคัญกับการวางรากฐานการพัฒนาคนให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้คนไทยมีทัศนคติ และพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคมได้ รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานสากล และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง มีสุขภาวะที่ดีขึ้นคนทุกช่วงวัยมีทักษะ ความรู้ และความสามารถเพิ่มขึ้น มีทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งสถาบันทางสังคมมีความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้น⁷

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยต้องเน้นความสำคัญทั้งด้านความรู้ และคุณภาพกระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมแต่ละระดับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง⁸ รวมทั้งมาตรา 40 มีเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาเป็นแหล่งผลิตทรัพยากรบุคคลเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข⁹

⁶ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) (กรุงเทพฯ : พรินทกราฟฟิค2553).

⁷ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี, "แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12[ออนไลน์]," (เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2560. เข้าถึงได้จาก http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link2560).

⁸ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกอบอาชีพ: ข้อค้นพบการวิจัย.

⁹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. (กรุงเทพฯ : พรินทกราฟฟิค2545), 24.

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ขององค์กรตามหลักการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ในส่วนของการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐตามมาตรา 11 ได้บัญญัติเป็นแนวทางไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน¹⁰

สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งทางสังคมที่มีบทบาทอย่างมากในการสร้างทุนทางปัญญาให้แก่มนุษย์ กระตุ้นและส่งเสริมให้มนุษย์แสดงศักยภาพของแต่ละบุคคลออกมา ทำให้มนุษย์คิดเป็น ทำเป็น รู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ไขปัญหา และสามารถสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและสิ่งที่ดีงามให้แก่ชีวิตเพราะสถานศึกษาเป็นองค์กรที่ให้บริการเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเป็นหลัก ซึ่งเป้าหมายสูงสุดก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้น ในบรรดาองค์กรประเภทต่าง ๆ สถานศึกษาจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรอื่น ๆ¹¹ ทั้งนี้ การบริหารงานที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องพัฒนาทั้งระบบ โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จจะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายด้าน ๆ คือ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีทรัพยากรเพียงพอและมีคุณภาพ มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่สอดคล้องกับการบริหารและสภาพโรงเรียน ผู้บริหารและคณะครูยอมรับซึ่งกัน และกัน ร่วมกันวางแผนปฏิบัติงาน ตรวจสอบ ประเมินผลและร่วมแก้ไขประสิทธิผลจะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียนที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันพร้อมทั้งพัฒนานักเรียนและครูให้มีคุณลักษณะเป็นผู้ที่รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

¹⁰ สำนักพัฒนาระบบ รูปแบบและโครงสร้าง [Online], "พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี," (เข้าถึงเมื่อ 14 พฤษภาคม 2559.เข้าถึงได้จาก http://www.thamaicity.go.th/news/doc_download/2559); ibid.

¹¹ วิโรจน์ สารรัตนะ, โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ 2546), 8; ibid.

ปัญหาของการวิจัย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนหลักสูตรและ กิจกรรมการเรียนการสอน โดยการจัดหลักสูตรกิจกรรมการเรียนการสอนจำเป็นต้องมีความเป็น พลวัต ก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการศึกษาไทย เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการแข่งขันในเวทีโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ดังนี้ 1) โรงเรียนต้องเป็นหน่วยบริการทางการศึกษาในมิติที่กว้างขึ้น 2) หลักสูตรการเรียนการสอนต้องมีความเป็นสากลมากขึ้น 3) ต้องมีการพัฒนาทักษะการคิดมากขึ้น 4) ต้องมีการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมมากขึ้น ปรัชญาการจัดการศึกษา ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคลในองค์รวม ทั้งมิติของความรู้และคุณธรรมคู่กัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนอันจะส่งผลให้ประชาคมโลกอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข 5) การสอนภาษาต่างประเทศ ต้องมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในยุคโลกไร้พรมแดนนั้น ผู้มีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาที่ใช้สื่อสารกันอย่างกว้างขวาง ย่อมมีความได้เปรียบในการติดต่อสื่อสาร การเจรจา ต่อรองในเรื่องต่าง ๆ ตลอดจนการประกอบอาชีพ การจัดการเรียนการสอนจึงควรส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ มีโอกาสพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศอย่างเต็มศักยภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานรวมทั้งสถานศึกษาต่าง ๆ ได้พัฒนาตนเองให้ เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น แต่จากการตรวจสอบ ติดตามของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพสถานศึกษา รอบสาม (พ.ศ. 2554 - 2558) พบว่า สถานศึกษา 7,072 แห่งทั่วประเทศ ร้อยละ 30.09 ที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ส่วนที่เหลือ ร้อยละ 69.91 ไม่ได้รับการรองรับมาตรฐานจากผลการประเมิน ดังกล่าว สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ได้ให้ ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพการศึกษาไว้โดยมีข้อหนึ่งกล่าวว่า “ส่งเสริมและมุ่งเน้น การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร โดยเฉพาะให้ผู้เรียนมี ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ ความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง มีวิสัยทัศน์ มีทักษะ ในการแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง”¹² จะเห็นได้ว่า การแก้ไข ปัญหาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องพัฒนาสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งเน้นการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ รวมถึง พัฒนาประสิทธิภาพของการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ อาศัยเทคโนโลยีที่เหมาะสม เมื่อสถานศึกษา

¹² สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สรุปผลการประเมินคุณภาพ ภายนอก รอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) (เข้าถึงเมื่อ 9 กรกฎาคม 2559.เข้าถึงได้จาก <http://bet.obec.go.th/bet/795>); ibid.

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วย่อมส่งผลให้ครูสามารถแสวงหาความรู้ใช้ความรู้ รวมทั้งส่งผ่านความรู้ ไปสู่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาซึ่งเป็น หนึ่งในโรงเรียนที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ดังนั้น การจัดการศึกษาของโรงเรียนจึงเป็นไป เพื่อยกระดับคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานการศึกษา มีระบบการพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการ สถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อม ปรับปรุงหลักสูตร รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา อีกด้วย

โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาเป็นสถานศึกษาที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. เมื่อวันที่ 30 - 31 กรกฎาคม - 1 สิงหาคม 2555 ผลการประเมินมาตรฐานการศึกษามีระดับคุณภาพอยู่ใน เกณฑ์ดี และผลการจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในภาพรวมสมควรรับรอง มาตรฐานการศึกษา จากผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษามี จุดที่ควรพัฒนาภายใน และข้อเสนอแนะจากการติดตามตรวจสอบคุณภาพภายในของสถานศึกษาปี การศึกษา 2557 ในด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ควรสร้างความตระหนักในการสร้างและพัฒนา สังคมแห่งการเรียนรู้ และศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน สังคมและชุมชนให้เป็นปัจจุบันเพื่อ เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ยั่งยืน ควรจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชู เพื่อให้ความสำคัญต่อภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มาก ขึ้นและควรเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน ให้บุคคลภายนอกรับรู้และมีส่วนร่วม ในการพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ ให้นักเรียนและ บุคลากรเห็นคุณค่าของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่น ชุมชน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงาน¹³

จากผลการประเมินดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อนำผลการวิจัย ไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาการดำเนินงาน และนำไปสู่การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบัน และอนาคตพร้อมทั้งยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง

¹³ โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา, รายงานประจำปีของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2557 (โรงเรียนวัด ไร่ขิงวิทยา2557), 74-86.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
2. เพื่อทราบผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามการวิจัย ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับใด
2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับปานกลาง
2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกัน

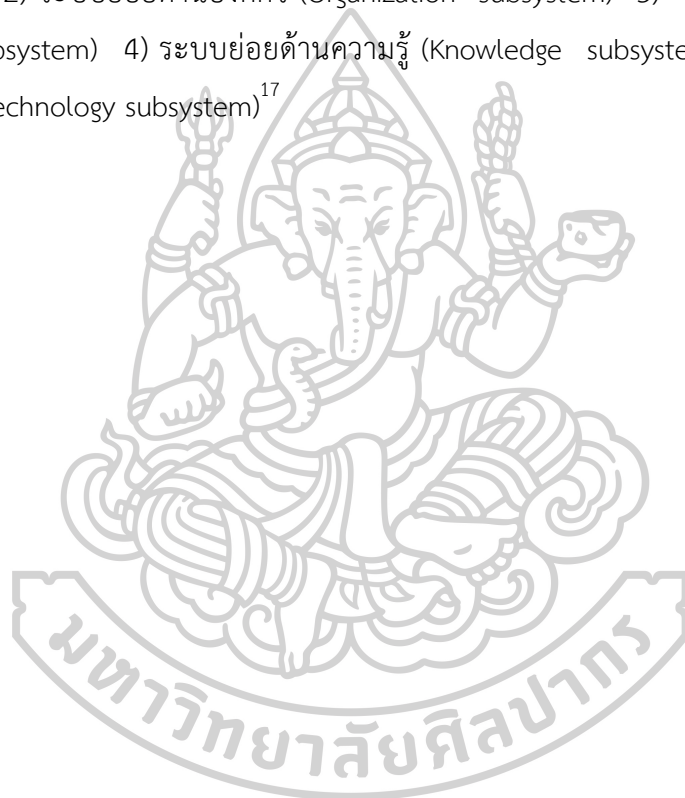
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการบริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ได้ดำเนินการในลักษณะองค์กรเชิงระบบ ผู้วิจัยจึงศึกษาทฤษฎีเชิงระบบ (System approach) ตามแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาเป็นกรอบของการวิจัยซึ่งได้กล่าวถึง องค์กระบวนเปิดประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะยอมรับตัวป้อน (Inputs) จากสิ่งแวดล้อมมีกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) ซึ่งเปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้กลายเป็นผลผลิต (Outputs) ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (Environment) ทั้งภายในและภายนอก และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา องค์ประกอบทั้งสามส่วนจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษานั้นคือ องค์ประกอบที่เกี่ยวกับทรัพยากรทางการศึกษาที่นำเข้าสู่ระบบ ได้แก่ นโยบายการจัดการศึกษา ทรัพยากรบุคคล เช่น ผู้บริหาร ครู และนักเรียน ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินการ ได้แก่ เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการของการบริหาร กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการนิเทศ ให้ได้มาซึ่งผลผลิต (Outputs) คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจของทุกฝ่าย โดยมีข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมืองทางเศรษฐกิจ ทางสังคม และทางภูมิศาสตร์¹⁴

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้มีนักทฤษฎีและนักวิชาการหลายท่านเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้มากมายโดยพีตเตอร์ เบอร์กอยน์ และโอบเดิลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) เสนอแนวคิดเรื่องลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้แบ่งเป็น 11 กระบวนการ ได้แก่ 1) การใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร (Learning Approach to Strategy) 2) การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) 3) การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) 4) การสร้างระบบตรวจสอบและการควบคุม (Formative Accounting and Control) 5) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) 6) การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward Flexibility) 7) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ (Enable Structure) 8) พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary workers as environmental scanner) 9) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter - Company Learning) 10) บรรยากาศในการเรียนรู้ (Learning Climate) 11) การพัฒนาตนเองของบุคลากร (Self -

¹⁴ Fred C. Lunenburg, and Allan C. Ornstein, Educational Administration: Concepts and Practices, 6th ed (CA : Wadsworth Cengage Learning 2012).

Development for All)¹⁵ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge) กล่าวถึง การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยหลักสำคัญ 5 ประการ (The Fifth Discipline) ได้แก่ 1) ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) 2) ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models) 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และ 5) ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)¹⁶ ส่วนแนวความคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt) กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรจะสามารถและคงอยู่ได้โดยต้องเข้าใจ และพัฒนาระบบย่อย ที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ซึ่งระบบย่อยเหล่านี้ประกอบด้วย 1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning subsystem) 2) ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization subsystem) 3) ระบบย่อยด้านบุคลากร (People subsystem) 4) ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge subsystem) 5) ระบบย่อยด้าน เทคโนโลยี (Technology subsystem)¹⁷

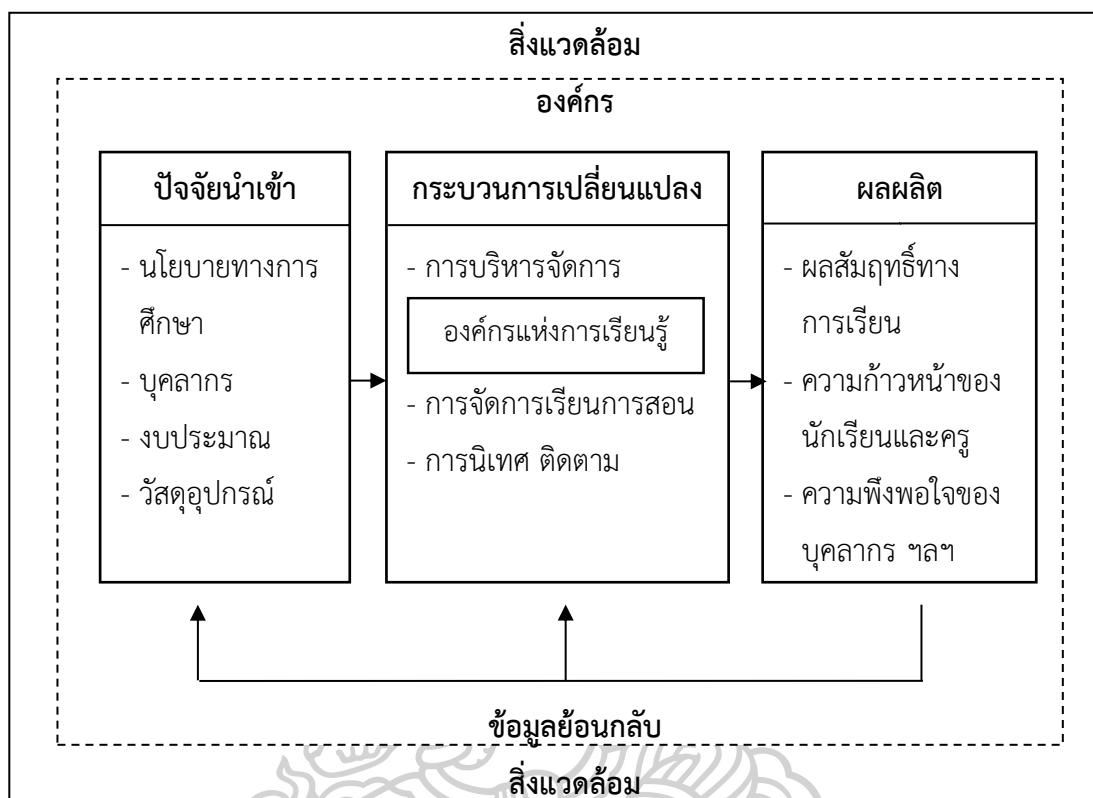


¹⁵ M. Pedler J. Burgoyne and T. Boydell, *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development* (Maidenhead: McGraw-Hill 1991), 18-27; *ibid.*

¹⁶ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization* (New York : Doubleday 1990), 6-9.

¹⁷ Michael J. Marquardt, *Building the Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Success* (New York : Mc Grow - Hill. 1996), 23.

จากแนวความคิดดังกล่าว สามารถเสนอเป็นขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (CA : Wadsworth Cengage Learning, 2012), 20-22.

: Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. (London: Random House, 2006), 6-13.

ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขอบเขตของการวิจัยโดยศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดของเซงเก้ (Senge) โดยหลักสำคัญ 5 ประการเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) 2) ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models) 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และ 5) ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)¹⁸ ซึ่งกำหนดตั้งแผนภูมิที่ 2

องค์กรแห่งการเรียนรู้
1. ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery)
2. ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models)
3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
4. ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning)
5. ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

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

ข้อตกลงเบื้องต้น

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหาร (ผู้อำนวยการโรงเรียน/ รองผู้อำนวยการโรงเรียน/ หัวหน้างาน/ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูจำนวน 175 คน ทั้งนี้ไม่นับรวมผู้วิจัย

¹⁸ Senge M. Peter, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (London: Random House 2006), 6-13; *ibid.*

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามหรือความหมายของศัพท์เฉพาะต่าง ๆ ดังนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินงานในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอำนวยความสะดวก กระตุ้นและสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับมีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคลและองค์กรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายซึ่งเป็นหนทางสำคัญในการพัฒนาคน และองค์กรให้มีความรู้และความสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมขององค์กรในอนาคตซึ่งประกอบไปด้วยหลักสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล 2) ด้านแบบแผนทางความคิด 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม และ 5) ด้านการคิดเชิงระบบ

โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา หมายถึง สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ตั้งอยู่เลขที่ 53 หมู่ 2 ถนนไร่ขิง-ทรงคนอง ตำบลไร่ขิง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม 73210

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และบุคลากรที่ทำหน้าที่ร่วมบริหารงาน ได้แก่ หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือผู้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าวของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ครู หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีต่าง ๆ ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาสาระสำคัญทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยได้กำหนดสาระสำคัญไว้ดังนี้ 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และ 3) การศึกษาเกี่ยวกับวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ ของอากิริส (Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษา และพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ผลงานเขียนที่เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา คือซอน (Schon) แห่ง MIT ในปี 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในระยะเริ่มแรกปรมาจารย์ทั้งสองท่านได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร อากิริส (Argyris) เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรมากกว่า 40 ปีแล้ว เนื่องจากงานเขียนดังกล่าวค่อนข้างจะเป็นแนววิชาการและอ่านยากจึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายนัก อากิริส (Argyris) กล่าวไว้ว่า "ข้าพเจ้าเขียนบทความต่าง ๆ บนพื้นฐานของเกร็ดสาระเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่เขียนหนังสือโดยอิงจากการทำวิจัย ข้าพเจ้าไม่ต้องการจะทำวิจัยชุประเด็นที่เป็นคำถามพื้นฐานแล้วก็หยุดทำวิจัย" นอกจากนี้เขายังได้แสดงความยินดีที่ผู้คนให้ความสนใจกับแนวคิดการเรียนรู้เชิงองค์กรของเขา และยังสามารถแสดงความวิตกกังวลว่าหากแนวคิดนี้ไม่ได้รับการใส่ใจให้ดีก็จะเป็นอีกแนวโน้มหนึ่ง (Fad) คือมีความนิยมเป็นช่วงเวลาสั้น ๆ เท่านั้น หนังสือเล่มอื่น ๆ ของท่านที่อยากจะแนะนำให้ศึกษา ได้แก่ On Organizational Learning , Knowledge for Action และหนังสือเล่มล่าสุด คือ Flawed Advice and the Management Trap เป็นหนังสือเตือนสติแก่ผู้บริหารทั้งหลายในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารบุคคลผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ LO (Learning Organization) และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์วัย 53 ปี ของ MIT สหรัฐอเมริกา

ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT Center for Organization Learning ก่อตั้งตั้งแต่ปี 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่างๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิด LO (Learning Organization) ปัจจุบันเรียกว่า Society for Organization Learning (SOL) โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการ คือ เพื่อการศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและทีมและเพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ (Community of Practices) ขึ้นโดยการเชื้อเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และวาดวิสัยทัศน์ไว้ว่าอยากให้เห็น Society for Organization Learning (SOL) เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จทั่วโลกแม้ว่าปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับ LO (Learning Organization) มากกว่า 170 เล่ม แต่ผู้คนที่ให้ความสนใจ และนิยมอ่านกันอย่างแพร่หลาย คือ หนังสือที่เขียนขึ้นโดยเซงเก้ (Senge) ชื่อ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (1990) ในปี 1991 เซงเก้ (Senge) ให้สัมภาษณ์ว่า เขาเกิดประมวลองค์ความรู้เกี่ยวกับ LO (Learning Organization) ได้ในขณะที่กำลังนั่งสมาธิตอนเช้าตรู่ของวันหนึ่ง โดยประมวลประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เขาได้จากการเป็นที่ปรึกษาองค์กรบริษัทของเขาเองที่ชื่อ Innovation Associates ในการให้สัมภาษณ์เมื่อปี 1998 เซงเก้ (Senge) แสดงความกังวลว่าหลายองค์กรพยายามสร้างภาพว่าตนเชี่ยวชาญด้าน LO (Learning Organization) ในความเป็นจริงก็คือ องค์กรเหล่านี้มีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับแนวความคิดหลักสำคัญ 5 ประการน้อยมากต่อมา เซงเก้ (Senge) ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการทำการประชุมปฏิบัติการ (workshops) ให้แก่บริษัทองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ณ Sloan School of Management, MIT ในปี 1994 เซงเก้ (Senge) และคณะได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Field book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์กรรูปแบบต่าง ๆ ในเดือนมีนาคม 1999 เซงเก้ (Senge) และคณะได้ออกหนังสือเล่มที่ 3 ชื่อ The Dance of Change มีความหนาประมาณ 600 หน้า เป็นหนังสือเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยการคิดริเริ่ม การปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง และความกล้าที่จะออกแบบความคิดใหม่ๆ อย่างมีกลยุทธ์ โดยเน้นว่าการปรับเปลี่ยนที่ดีนั้น เริ่มจากการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง มิใช่จากการทำมากเป็นสำคัญ ต่อมาครอสซันและแกรทโท (Crossan & Guatto) ได้รวบรวมผลการศึกษาข้อมูลคอมพิวเตอร์ 3 แหล่งใหญ่เกี่ยวกับ LO (Learning Organization) หรือ OL (Organization Learning) พบว่าในช่วงปี 1980-1990 มีงานเขียนงานวิจัยเกี่ยวกับ OL (Organization Learning) ทั้งสิ้น 184 บทความ คิดเป็นเปอร์เซ็นต์เติบโตร้อยละ 63 ในช่วงปี 1970-1980 มีเพียง 50 บทความในช่วงทศวรรษ 1970 มีเพียง 19 บทความ และในช่วง 1950-1960 มีเพียง 3 บทความเท่านั้น บทความในระยษะทศวรรษ 1990 ส่วนมากจะเป็นประเภทมุ่งสังเคราะห์และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อการประยุกต์ใช้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึง

ความต้องการของการนำแนวคิดเชิงทฤษฎี LO (Learning Organization) ไปสู่ภาคปฏิบัติกันมากขึ้น¹⁹

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากแนวคิดต่าง ๆ ของนักวิชาการและนักวิจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ LO (Learning Organization) มีความหมายดังต่อไปนี้

เซงเก้ (Senge) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า คือ องค์กรที่สามารถพัฒนาและขยายความสามารถในอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง และองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการปรับการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด รวมทั้งเรียนรู้ที่จะพัฒนาความสามารถในอย่างสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้น²⁰ โดยเวอร์ราและครอสซัน (Vera and Crossan) อธิบายเพิ่มเติมความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากเซงเก้ (Senge) ว่าเป็นสถานที่ที่คนหรือพนักงานในองค์กร 1) สามารถเพิ่มหรือขยายศักยภาพในการสร้างสรรค์เพื่อให้ได้ผลที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง 2) ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมรูปแบบทางความคิด 3) มีอิสระในการเก็บรวบรวมความต้องการและความอยาก 4) มีการเรียนรู้ที่จะเรียนอยู่ตลอดเวลา²¹ ขณะที่ การ์วิน (Garvin) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า คือ องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่ และความเข้าใจอย่างถ่องแท้²² กีฟาร์ท (Gephart) และคณะให้ความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ คือ องค์กรที่มีการยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรที่มีการวิเคราะห์ การบอกเตือน การพัฒนา การจัดการ ในกระบวนการ

¹⁹ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, vol. พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ทจำกัด2544).

²⁰ Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization, 3; *ibid.*

²¹ Vera D. and M. Crossan, Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework. Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. M. Easterby-Smith and M.A. Lyles (United Kingdom : Blackwell Publishing, Ltd 2003), 123-41; *ibid.*

²² Gavin David A, Building a Learning Organization (Harvard Business Review 1993), 78-91; *ibid.*

เรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องเข้ากันได้ กับเป้าหมายที่ถูกปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์²³ แต่ โก (Goh) สนับสนุนความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการ์วิน (Garvin) โดยให้ความหมายเพิ่มเติมว่า องค์กรทุกองค์กรสามารถเรียนรู้ได้ และองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะสามารถอยู่รอดได้ในธุรกิจ ขณะที่องค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะค่อยๆ หายไปในธุรกิจนั้น²⁴

อิงค์เพน และครอสซัน (Inkpen and Crossan) ได้เสนอกรอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าการเรียนรู้ในองค์กรเกิดขึ้นใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร โดยจะเกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความคิด ตลอดจนกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมอง การเปลี่ยนแปลงเป็นผลลัพธ์ของการเรียนรู้²⁵ เพดเลอร์ เบิร์กกอน และบอยเดลล์ (Pedler, Burgone and Boydell) ได้ให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน โดยองค์กรมีการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้เพื่อ กระตุ้นให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้และใฝ่ที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง²⁶ วอทกิน และมาร์ซิก (Watkin and Marsick) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ใช้คนสร้างความเป็นเลิศให้แก่ องค์กรขณะเดียวกันก็ใช้องค์กรสร้างความเป็นเลิศให้แก่คนในองค์กรด้วย โดยใช้การเรียนรู้เป็น กระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงานและมีการกระจายอำนาจเพื่อ กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พร้อมทั้งส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่เกี่ยวข้อง²⁷ ไมเคิล เจ มาร์ควอดท์ (Michael J. Marquardt) ให้ความหมายว่า องค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการ รวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์กรและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร อีกทั้งให้อำนาจบุคลากรทั้งในและนอกองค์กรในการเรียนรู้งานที่ทำรวมถึงการนำ

²³ Swee Goh, "Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks," S.A.M. Advanced Management Journal (1998); *ibid.*

²⁴ *Ibid.*, 15-20.

²⁵ Andrew C. Inkpen and Mary M. Crossan, "Believing Is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning," *Journal of Management Studies* 32 (1995): 595-618; *ibid.*

²⁶ Mike Pedler John Burgone and Tom Boydell, *The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development* (London : McGraw-Hill1992), 1-2.

²⁷ Aren E. Watkin and Victoria J. Marsick, *Scalping the Learning Organization : Lesson in the Art and Science to the Systemic Change* (New York : Jossey - Based Inc1993), 11.

เทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต²⁸ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอยู่อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก ซึ่งเป็นที่แสดงความทะเยอทะยาน และแรงบันดาลใจได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมเป็นที่ซึ่งสมาชิกองค์กรได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นที่ซึ่งองค์กรได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ไขปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง อับเบน และคณะ (Ubben et al) ได้กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในชื่อ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Communities) โดยเขาถือว่าเป็นคำที่มีความหมายเดียวกันและใช้แทนกันได้ และกล่าวว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของความเจริญเติบโตก้าวหน้า (growth) เรื่องของการเปลี่ยนแปลงในตนเองอย่างต่อเนื่อง (continuous self - renewal) เรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่ไม่เคยอิ่มตัว (Never Fully Arrive) เรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่มีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอในอันที่จะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้า เรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ เน้นการสืบเสาะหาปัญหา เพื่อปรับปรุงสภาพการที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม (holistic) ทั้งในมิติความเป็นเหตุผลและการใช้ดุลพินิจ ทั้งในเรื่องของความรู้และเรื่องของอำนาจที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนรูปแบบ และหลักการใหม่ ๆ ได้ถูกริเริ่มพัฒนาขึ้น ความรู้จะมีใช่เป็นเพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการชิมชั๊บ และสับสนเท่านั้น แต่จะเป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นมาใหม่จากกระบวนการมีประสบการณ์ การคิด และการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร สมาชิกแต่ละรายจะกลายเป็นทรัพยากรความรู้ (resource of knowledge) สำหรับบุคคลอื่นในองค์กร องค์กรก็จะเป็นตัวประสานกระบวนการคิด และการเรียนรู้เหล่านั้นให้แพร่กระจายในวงกว้างต่อไป²⁹ จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์ ได้ให้ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการมุ่งเน้นกระตุ้นเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาและยังเป็นการขยายศักยภาพให้กับสมาชิกในองค์กรที่จะลงมือปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วง หรือสร้างผลงานที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริงโดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมีความคิดเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป³⁰ วนิดา ชูวงษ์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง

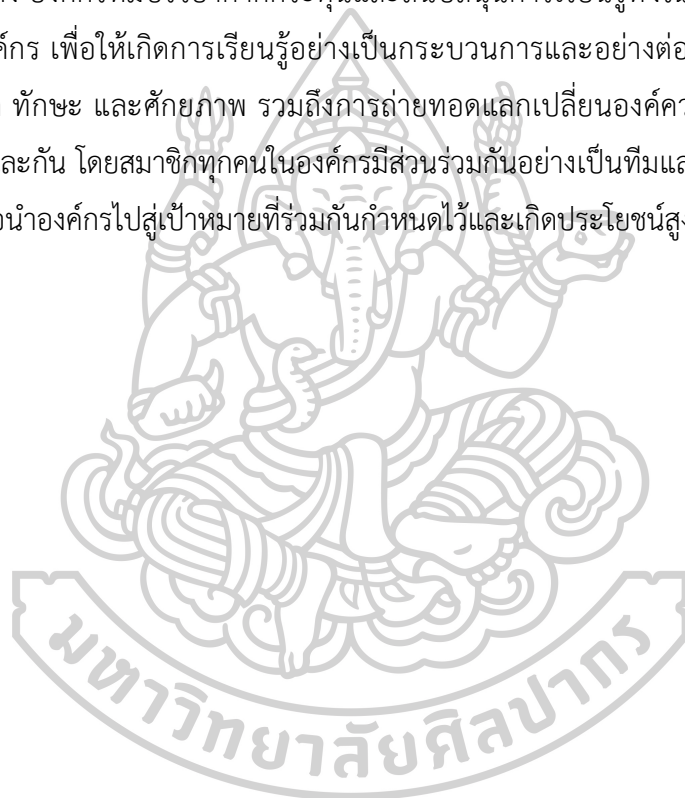
²⁸ Marquardt & Michael J, Building the Learning Organization: Mastering the 5 Element for Corporate Learning. 2nd Ed (Palo Alto, Calif : Davies-Black2002), 20-21.

²⁹ วิโรจน์ สารรัตนะ, โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 5, 5-7.

³⁰ จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์, วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้. (กรุงเทพฯ : คู่แข่ง2540), 11; ibid.

องค์กรที่มีการดำเนินการให้บุคคล ทีม หรือกลุ่มในองค์กรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนตนเอง เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และเป็นไปอย่างพร้อมเพียงทั่วองค์กร³¹ วรภัทร์ ภูเจริญ ได้ให้ความหมายอย่างง่ายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีที่สุดให้กับองค์กรด้วยใจรักและด้วยความเต็มใจ เพื่อการพัฒนาทั้งตนเองและหน่วยงาน องค์กรอย่างต่อเนื่อง³²

จากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศระดับและสนับสนุนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นกระบวนการและอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพ รวมถึงการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์การทำงานซึ่งกันและกัน โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมกันอย่างเป็นทีมและเกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร



³¹ วนิดา ชูวงศ์, องค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2542), 1; ibid. 1.

³² วรภัทร์ ภูเจริญ, องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารความรู้ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น 2548), 21; ibid.

กระบวนการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กระบวนการในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งในสังคมยุคในปัจจุบันไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าองค์ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่อาจกล่าวได้ว่า มีค่ามากที่สุดอย่างหนึ่งขององค์กร และการที่องค์กรจะมีความรู้ได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับสมาชิกทุกคนในองค์กรที่จะเป็นผู้แสวงหาความรู้ แบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน และทุกคนได้นำความรู้ นั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของตน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย ดังนั้น การบริหารและการจัดการสินทรัพย์ที่เป็นความรู้ขององค์กรจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีผลต่อการพัฒนาพนักงานให้เป็นพนักงานที่มีความรู้ (Knowledge worker) รวมทั้งองค์กรที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ 2) การแบ่งปันความรู้ 3) การใช้ความรู้ และ 4) ระบบความจำขององค์กร

1. การแสวงหาความรู้

การแสวงหาความรู้ หรือ Knowledge acquisition เป็นกระบวนการแรกในการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้มีนักวิชาการให้ความหมายและแนะนำวิธีการต่าง ๆ ในการแสวงหาความรู้ไว้ดังนี้

ความหมายของการแสวงหาความรู้

การจัดการความรู้เป็นส่วนที่สำคัญในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีขั้นตอนของการแสวงหาความรู้เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ โดยที่ ลี และยั้ง (Lee and Yang) กล่าวว่า เป็นขั้นตอนของการติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลและความรู้ประเภทที่เห็นได้ชัด โดยที่องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยการค้นหา (Searching) และเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organizational learning)

สำหรับการแสวงหาความรู้ขององค์กรด้วยการค้นหาเกิดขึ้นใน 3 รูปแบบ คือ

- 1) การกลั่นกรอง (Scanning) เป็นการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยกว้าง
- 2) การค้นหาในสิ่งที่ต้องการ (Focused search) เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกในองค์กรหรือหน่วยงานในองค์กรมีการค้นหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่แคบและเฉพาะลงมาบ่อยครั้งเป็นการค้นหาเพื่อการตอบสนองต่อปัญหาหรือเพื่อเป็นการหาโอกาส
- 3) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Performance monitoring)

ใช้ในความหมายของการแสวงหาความรู้ทั้งที่เฉพาะลงมาและความหมายโดยกว้าง เพื่อทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำตามเป้าหมายและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder)³³

ฮูเบอร์ (Huber) ได้ให้ความหมายของการแสวงหาความรู้ว่า เป็นขั้นตอนที่องค์กรทำเพื่อให้ได้ซึ่งความรู้ ภายในองค์กรมีกิจกรรมหลายอย่างที่องค์กรทำขึ้นทั้งอย่างเป็นทางการ และไม่ใช่ว่าทางการ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและความรู้ กิจกรรมที่องค์กรทำอย่างเป็นทางการ เช่น กิจกรรมการวิจัยและพัฒนาต่าง ๆ การประเมินและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง การสำรวจลูกค้าในด้านต่าง ๆ เช่น พฤติกรรมการบริโภคสินค้า การซื้อสินค้า ความชอบและความไม่ชอบในสินค้า เป็นต้น³⁴

ดาเวนพอร์ต และพรุสัค (Davenport and Prusak) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ หมายรวมถึงการพัฒนาความรู้ภายในองค์กรขึ้นมา โดยที่ความรู้ที่หามาได้นั้นไม่จำเป็นต้องเป็นความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่ แต่ขอให้เป็นสิ่งใหม่สำหรับองค์กร เช่น ที่บริษัท BP ได้มีการจัดโครงการให้รางวัลสำหรับผู้ที่สามารถนำแนวคิดจากที่อื่นมาใช้ในการพัฒนาและเป็นความรู้ใหม่ขององค์กรโดยให้ความสำคัญถึงการนำมาใช้ประโยชน์ และให้รางวัลการพัฒนาในชื่อ "Theif of the year" เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้อธิบายเพิ่มเติมถึงการแสวงหาความรู้ว่า 1) เป็นความสามารถขององค์กรในการรวบรวม จัดวางและทำให้เป็นระเบียบแบบแผนของความรู้ 2) เป็นกระบวนการในทางความคิดที่มีความซับซ้อน เช่น ในเรื่องการเรียนรู้ 3) เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นการล้วงหรือดึงความรู้ออกมาจากแหล่งความรู้ และขั้นการแสดงความรู้ให้เห็น เช่น อาจจะเป็นการบันทึกในคอมพิวเตอร์ เป็นต้น³⁵

วิธีการในการแสวงหาความรู้

การแสวงหาความรู้ของพนักงาน กลุ่ม และขององค์กรสามารถทำได้หลายวิธี บางวิธีได้มีการศึกษารวมทั้งงานวิจัยที่มารองรับว่าเป็นวิธีการที่องค์กรจะได้รับความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้อย่างได้ผล แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหาความรู้ขององค์กรมีดังนี้

³³ Lee C. C. and J. Yang, "Knowledge Value Chain," Journal of Management Development (2000): 783-89; ibid.

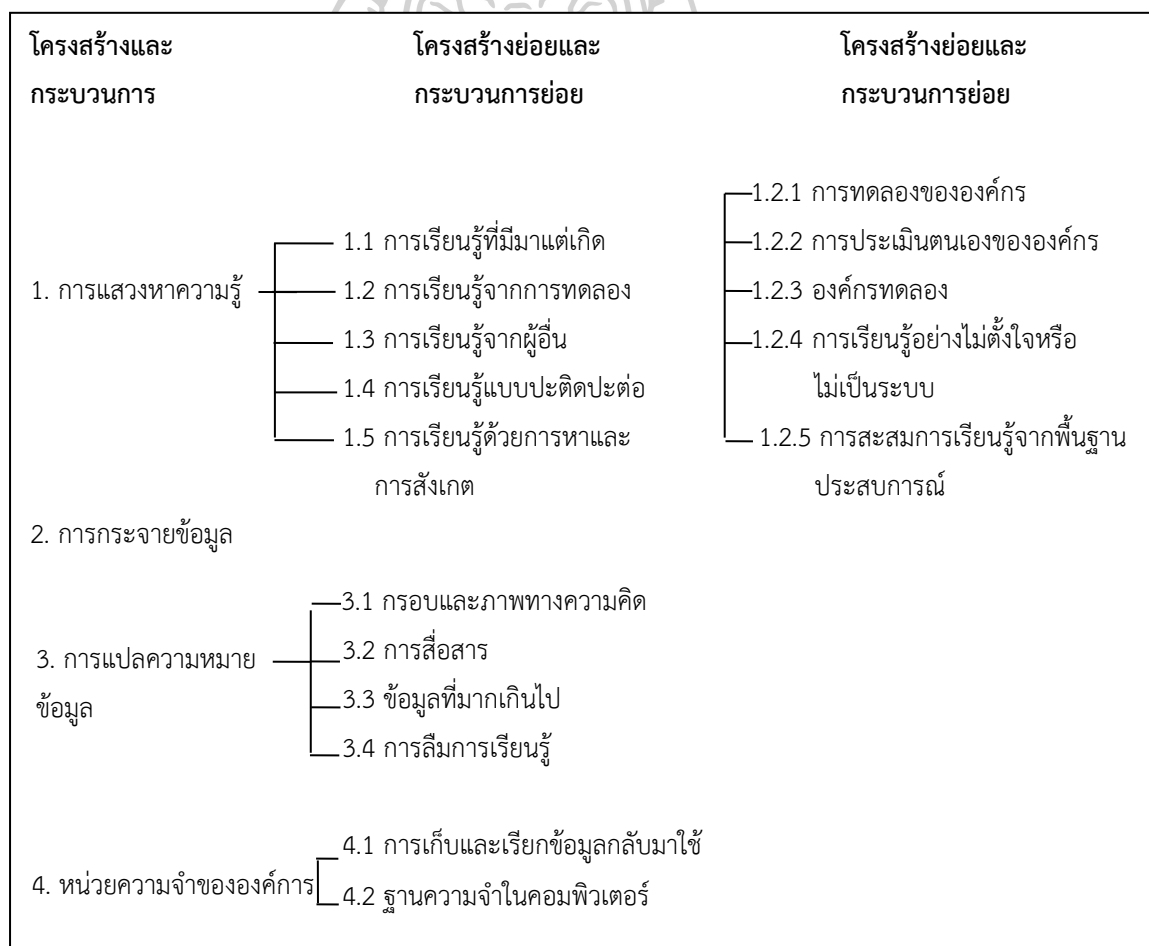
³⁴ Huber G. P., Organization Learning : The Contributing Processes and the Literatures (Organizational Science1991), 88 - 115; ibid.

³⁵ Davenport T. H. and L. Prusak, Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know (Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press1998); ibid.

การแสวงหาความรู้ตามแนวคิดของ ฮูเบอร์ (Huber)

การแสวงหาความรู้ตามแนวคิดของ ฮูเบอร์ (Huber) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กร และเสนอโครงสร้างและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ไว้ในแผนภูมิ และกล่าวว่าการแสวงหาความรู้เป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการและโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้กล่าวถึงกิจกรรมหลัก ๆ ขององค์กรในการแสวงหาความรู้ดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้มาตั้งแต่เกิด (Congenital Learning) คนหรือองค์กรที่สร้างขึ้นใหม่ไม่ได้เริ่มจากศูนย์ ต่างก็มีความรู้เดิมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม กระบวนการในองค์กรที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว ตลอดจนได้มีการทำให้สมาชิกที่เข้ามาใหม่ได้รับความรู้นี้ด้วย นอกจากนี้ องค์กรยังถูกผลักดันให้รวมขั้นตอนและการปฏิบัติ ที่เรียกว่า เป็นงานที่องค์กรจะต้องทำ และเป็นรากฐานของสังคม จากมุมมองขององค์กรใหม่ ความรู้ที่มีเป็นพื้นฐานผนวกกับความรู้เฉพาะที่สื่อสารโดยผู้สร้างสรรค์ในองค์กร เรียกว่า เป็นความรู้ที่สืบทอดรับมรดกหรือ Inherited knowledge



แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ขององค์กรตามแนวคิดของ Huber
ที่มา : Huber, G. P., อ้างถึงใน ยุรพร ศุทธรัตน์, **องค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 115.

โดยทั่วไป องค์กรจะได้รับอิทธิพลเป็นอย่างมากจากผู้ก่อตั้ง สิ่งที่องค์กรรู้ในตอนเริ่มต้น ที่ตั้ง องค์กรจะเป็นสิ่งที่บอกถึงว่า องค์กรนี้ค้นหาหรือจะทำอะไร มีประสบการณ์อย่างไร แปลความหมาย ใดๆ และเป็นที่ยอมรับว่าความรู้ที่มีมาตั้งแต่เริ่มต้นเป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อการเรียนรู้ขององค์กรใน อนาคต

2. การเรียนรู้จากการทดลอง (Experimental Learning) หลังจากที้องค์กรเกิดขึ้นมาแล้วก็ จะมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง บางครั้งการเรียนรู้แบบนี้เกิดโดยความตั้งใจและความพยายาม ที่เป็นระบบ บางครั้งอาจจะได้รับความรู้อย่างไม่ตั้งใจหรือไม่เป็นระบบ

3. การเรียนรู้จากผู้อื่น (Vicarious Learning) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น องค์กรโดยทั่วไปพยายามจะเรียนรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ การบริหาร การปฏิบัติ และเทคโนโลยี จากองค์กรอื่น "ความฉลาดทางอารมณ์" หรือ "Corporate Intelligence" เป็นแนวความคิดใน การแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่งขั้นทำอะไร และทำอย่างไร ในสภาพแวดล้อมที่ไม่มีการแข่งขัน กันมากนักและมีเครือข่ายความชำนาญซึ่งช่องทางในการแสวงหาอาจทำโดยใช้การปรึกษา การประชุมร่วมกับกลุ่มชำนาญการ การเข้าร่วมการแสดงทางการค้า สื่อต่าง ๆ ผู้ผลิตที่เป็นผู้รับจ้าง ผลิตและผู้จัดจำหน่ายปัจจัยการผลิต นอกจากนี้ วิธีการหาความรู้ด้วยการลอกเลียนแบบแต่ก่อน อาจได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการต่อต้านน้อยจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ต่อมา พบว่าเป็นรูปแบบที่มีความจำกัด เนื่องจากข้อมูลที่มีอาจจะไม่สนับสนุนการกระทำในลักษณะดังกล่าว หรือสภาพการทำงานที่อาจจะซับซ้อนกว่า

4. การเรียนรู้แบบปะติดปะต่อ (Grafting) บ่อยครั้งที่องค์กรเพิ่มพูนความรู้ด้วยการแสวงหา และ "ตัดปะ" จากสมาชิกใหม่ที่มีความรู้อื่นนอกเหนือไปจากความรู้ที่คนในองค์กรเคยมีมาบางครั้ง การ "ตัดปะ" ความรู้ใหม่ทำในระดับองค์กรด้วยการครอบงำและการซื้อกิจการอื่นมาจากการศึกษา พบว่าการแสวงหาความรู้ด้วยการเรียนรู้แบบปะติดปะต่อนี้หาได้ยาก แต่จะเห็นในลักษณะของ การร่วมทุนซึ่งวิธีนี้ได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการได้ความรู้ใหม่ที่รวดเร็ว

5. การเรียนรู้ด้วยการหาและการสังเกต (Searching and Noticing) การแสวงหาข้อมูล ขององค์กรด้วยวิธีการค้นหาและสังเกตนั้นเกิดขึ้นใน 3 ลักษณะดังนี้ 1) การตรวจผ่านตา (Scanning) เมื่อสภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงหากองค์กรไม่ได้พิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่าง องค์กรกับสภาพแวดล้อมที่ดำเนินงานอยู่ องค์กรอาจจะประสบกับความล้มเหลวหรือไม่สามารถ ดำเนินงานต่อหรืออาจจะมีต้นทุนที่สูง องค์กรจึงจำเป็นต้องทำการตรวจตราข้อมูลเกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมซึ่งการตรวจตรานี้จะทำด้วยการเฝาระวังอย่างรอบคอบ หรือตรวจสอบเป็นประจำ หรือทำเป็นประจำวัน หรืออาจจะทำเป็นครั้งคราวเพื่อความตื่นตัวใน การตรวจสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้อง 2) การมุ่งไปสู่อะไรที่ค้นหา (Focused search) เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกใน องค์กรหรือหน่วยงานในองค์กรค้นหาบางเรื่องเฉพาะอย่างที่เกี่ยวข้องกับทั้งสภาพแวดล้อมภายใน

และภายนอกองค์กรอย่างจริงจังเพื่อตอบสนองต่อปัญหาและโอกาส 3) การควบคุมผลการปฏิบัติงาน (Performance monitoring) ใช้โดยหมายรวมถึงทั้งการค้นหาและการตรวจผ่านในเรื่องประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรส่วนการสังเกตเป็นการแสวงหาข้อมูลอย่างไม่ได้ตั้งใจ³⁶

2. การแบ่งปันความรู้

กระบวนการในการแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ทำให้ความรู้มีการกระจายไปยังสมาชิกอื่น ๆ ในองค์กร และการกระจายข้อมูลความรู้นี้เป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่การเรียนรู้ในองค์กร โดยทั่วไป องค์กรอาจจะไม่ได้มีระบบของการจัดเก็บความรู้ซึ่งในแนวคิดของการกระจายความรู้เพื่อให้รู้ว่าแหล่งข้อมูลขององค์กรอยู่ที่คนใดหรือหน่วยงานใดในองค์กรนั้น สมาชิกภายในองค์กรสามารถที่จะนำความรู้ที่กลับขึ้นมาใช้ใหม่ได้รวมทั้งสามารถเรียนรู้ได้ ดังนั้น การกระจายความรู้จึงเป็นพื้นฐานที่น่าไปสู่การเรียนรู้ขององค์กร

ความหมายและความสำคัญของการแบ่งปันความรู้

โครช (Krogh) กล่าวว่า กระบวนการแบ่งปันความรู้หรือการแชร์ความรู้เกี่ยวข้องกับการทดลองหรือลองผิดลองถูกในการให้ข้อมูลป้อนกลับ และการปรับการรับรู้และความเข้าใจระหว่างผู้ส่งและผู้รับความรู้นั้น ๆ ในการแบ่งปันความรู้ นอกจากสมาชิกในองค์กรจะให้ความสำคัญที่การแลกเปลี่ยนโดยการพูดคุยกันแล้วยังต้องให้ความสำคัญที่การสังเกตด้วยตนเองอีกด้วย โดยเฉพาะเมื่อความรู้นั้นเป็นความรู้ประเภทที่ซ่อนอยู่ (Tacit knowledge) และการได้ตรงจากการสังเกตนี้ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้และฝึกหัดจากผู้อื่น

การแบ่งปันความรู้ยังเกี่ยวข้องกับการกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร การดักจับความรู้ การทำให้ความรู้คงใช้อยู่ในองค์กร ความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้ การโอนความรู้ ตลอดจนการถ่ายโอนเกณฑ์และวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในองค์กรและระหว่างองค์กร และการแบ่งปันความรู้ไม่ใช่กิจกรรมหรือการสื่อสารที่เป็นทางเดียว ยังมีกระบวนการในการแบ่งปัน การทดลอง การให้ผลป้อนกลับเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง มีการปรับเปลี่ยนและแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ทั้งผู้รับและผู้ส่งมอบความรู้ด้วย³⁷

³⁶ เรื่องเดียวกัน., 88-115.

³⁷ Krogh V. George, Knowledge Sharing and the Communal Resource, Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. M. Easterby-Smith and M. A. Lyles (United Kingdom : Blackwell Publishing Ltd2003), 372-85.

ยัง (Yang) ให้ความหมายว่า การแบ่งปันความรู้เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกแต่ละคนเต็มใจที่จะช่วยเหลือและเรียนรู้จากผู้อื่นในการพัฒนาความสามารถใหม่และการเรียน หมายถึง การทำความเข้าใจในรายละเอียด การซึมซับ และการประยุกต์ นอกจากนี้ ความรู้ยังสามารถเพิ่มคุณค่าได้อีกเมื่อมีการแบ่งปันและการถ่ายโอนให้กับผู้อื่น การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในระยะยาวนั้น องค์กรควรจะต้องสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ประโยชน์จากความรู้ที่หามาได้ประยุกต์ใช้ และเพื่อการสร้างความรู้ใหม่กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพด้วย

การแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กรจะทำให้สมาชิกแต่ละคนและองค์กรมีพฤติกรรมและการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่การให้ได้มาซึ่งความรู้ที่ถ่องแท้จากสภาพแวดล้อมที่ปฏิบัติงานอยู่และการเข้าใจสภาพแวดล้อมจะทำให้การแปลความหมายและการตอบสนองในการทำงานได้ดีขึ้น หลังจากการแบ่งปันความรู้และกระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้น คุณค่าของแต่ละคน ความเชื่อที่ทักษะส่งผลต่อการตีความข้อมูลและการตัดสินใจว่าข้อมูลและความรู้เป็นประโยชน์ต่อกระบวนการหลังการตีความหรือแปลความ หรือหลังจากความรู้ถูกรวบรวมจากการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ ผลจากการสร้างความรู้ใหม่และการใช้ความรู้จะแตกต่างกันไป ซึ่งผู้จัดการจะต้องกระตุ้นให้แต่ละคนมีทักษะพื้นฐานในการซึมซับความรู้ความเข้าใจตลอดจนสามารถใช้ความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กรได้ ที่เรียกว่า Absorptive ability จากการศึกษาของ ยัง (Yang) พบว่า การแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ขององค์กรเป็นปัจจัยที่บอกลถึงประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งกระบวนการเรียนรู้ (Knowledge processes) จะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ การแบ่งปันความรู้ การคิด และการเรียนรู้และทั้ง 3 ส่วนนี้ จะมีการแลกเปลี่ยนกันอยู่ตลอดในช่วงระดับบุคคล กระบวนการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพจนทำให้แต่ละคนสามารถที่จะคิดเกี่ยวกับการแบ่งปันความคิด ความรู้ที่ถ่องแท้และเรียนรู้จากสิ่งเหล่านี้ ซึ่งจะส่งผลให้แต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การแบ่งปันความรู้ยังทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ ซึ่งอาจจะไม่จำเป็นต้องเป็นความรู้ขององค์กรก็ได้ ซึ่งเมื่อความรู้ใหม่นี้เป็นความรู้ขององค์กรก็จะทำให้ระดับการเรียนรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้นและเป้าหมายสุดท้ายในการแสวงหาความรู้และการแบ่งปันความรู้ คือ การถ่ายโอนประสบการณ์ของสมาชิกทุกคนและความรู้ที่แต่ละคนมีไปยังความสามารถขององค์กร และยังสมาชิกแต่ละคนมีการถ่ายโอนความรู้มาเป็นสินทรัพย์ขององค์กรระดับความสามารถขององค์กรก็จะยิ่งสูงขึ้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การแบ่งปันความรู้และการถ่ายโอนความรู้ที่เหมาะสมของแต่ละคนเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรและส่งผลถึงประสิทธิภาพขององค์กรในที่สุด³⁸

³⁸ Yang J. te, "The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Learning and Effectiveness," *Journal of Knowledge Management* (2007): 83-90; *ibid.*; *ibid.*

คริสเตนเซน (Christensen) กล่าวว่า เป้าหมายของการแบ่งปันความรู้ คือ การสร้างความรู้ใหม่ด้วยการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ เข้ากับความรู้อันมีอยู่เดิมและทำให้สามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและได้ให้คำจำกัดความของการแบ่งปันความรู้ เป็นกระบวนการในการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่ซึ่งจะต้องรู้ว่า "รู้อะไร" และจะเข้าไปใช้ได้อย่างไร เพื่อการถ่ายโอนและประยุกต์ใช้ความรู้นั้นในการแก้ปัญหามาย่างไรให้ดียิ่งขึ้น รวดเร็วขึ้น ต้นทุนลดลงกว่าแต่ก่อนที่เคยปฏิบัติมา ดังนั้น การแบ่งปันความรู้ หรือ Knowledge sharing จึงเป็นการที่ความรู้ถูกแพร่กระจายไปในองค์กรโดยอาจจะมีการบันทึกไว้ในระบบความจำขององค์กร หรือแพร่กระจายไปยังพนักงานแต่ละคน ทีมหรือแผนกต่าง ๆ ซึ่งความรู้ที่ถูกกระจายไปยังทีมหรือแผนกต่าง ๆ นี้ และสมาชิกในองค์กรสามารถที่จะนำกลับมาเพื่อการประยุกต์ใช้และคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งการแบ่งปันความรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับการแบ่งปันคุณค่า วิสัยทัศน์ ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่าง ๆ ตลอดจนการสื่อสารที่เปิดเผยและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน³⁹

วิธีการในการแบ่งปันความรู้

ในองค์กรส่วนใหญ่พบว่า มีการแบ่งปันความรู้ด้วยการพูดคุยแบบเผชิญหน้า (Face-to-face) ซึ่งเป็นการทำให้เกิดคุณค่ามากขึ้นวิธีการแบ่งปันความรู้ที่ เรดดี และแม็คคาร์ธีย์ (Reddy and McCarthy) แนะนำและกล่าวว่าจะทำให้เกิดเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด หรือ Best practices อาจจะทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ 1) ชุมชนนักปฏิบัติ 2) กลุ่มปรับปรุงหรือวงจรคุณภาพที่ทีมในองค์กรพบปะกันเป็นประจำเพื่อพูดคุยถึงวิธีการปรับปรุงกระบวนการ 3) การเยี่ยมเยือนแผนกหรือองค์กรอื่นที่มีผลการปฏิบัติงานดี 4) การจัดการเรียนรู้ เช่น เทศกาลแบ่งปันความรู้เพื่อนำกลุ่มคณะที่มีความรู้เฉพาะมาแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ และ 5) การแลกเปลี่ยนหรือหมุนเวียนงาน เป็นต้น

นอกจากนี้เพื่อที่จะให้องค์กรเป็นแหล่งความรู้และการเรียนรู้ตามแนวความคิดของเรดดี และแม็คคาร์ธีย์ (Reddy and McCarthy) ได้เสนอแนะว่า องค์กรจำเป็นต้องตั้งศูนย์ความรู้ขึ้นมา และสิ่งสำคัญสำหรับศูนย์ความรู้หรือหน้าที่ของศูนย์ความรู้ คือ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ และรวบรวมความรู้ที่มีอยู่และในการศึกษาของ เรดดี และแม็คคาร์ธีย์ (Reddy and McCarthy) เป็นกรณีศึกษาจากอุตสาหกรรมการดูแลสุขภาพซึ่งปัญหาที่พบ คือ ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรไม่เป็นระบบและไม่มีการจัดการที่ดีรวมทั้งสมาชิกในองค์กรไม่สามารถเข้าถึงได้ ดังนั้น จึงต้องพัฒนาระบบเพื่อจัดการกับความรู้อันมีอยู่และทำให้สมาชิกในองค์กรสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวกอีกทั้งต้องทำให้ความรู้ที่มีอยู่ใน

³⁹ Christensen P. H., "Knowledge Sharing : Moving Away from the Obsession with Best Practices," Journal of Knowledge management (2007): 36-40.

องค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยในการสนับสนุนการทำงานซึ่งต้องมีการให้สิ่งจูงใจเพื่อการแบ่งปันและเผยแพร่กระจายความรู้ประกอบด้วยยังได้มีการเสนอเกณฑ์และวิธีการทำงานที่ดีที่สุด หรือ Best practices มาใช้ โดยจะเกี่ยวข้องกับปัจจัย 2 อย่างคือ ความรู้ที่เป็นความรู้ที่เห็นได้ชัด เช่น ฐานข้อมูล หรือ Database ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงบุคคลกับฐานข้อมูล และวิธีการในการแบ่งปันความรู้ที่เป็นความรู้ที่ซ่อนอยู่ เช่น การเป็นชุมชนนักปฏิบัติ หรือที่เรียกว่า Community of Practices ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงระหว่างคนกับคน ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัยนี้เป็นประโยชน์กับองค์กรโดยที่ฐานข้อมูลจะสนับสนุนในเรื่องข้อมูลในการทำงานอย่างเพียงพออย่างไรก็ตามวิธีการที่ดีที่สุดของการแบ่งปันด้วยการนำเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดมาใช้ คือ การเรียนรู้ระหว่างการทำงานที่เรียกว่า การฝึกฝนในระหว่างการทำงาน หรือ On - the - job - training ดังนั้น ชุมชนหรือกลุ่มหรือคนที่ติดต่อกับคนอื่นในการใช้เกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจึงเป็นบุคคลสำคัญ การนำวิธีการแบ่งปันความรู้ด้วยการเป็นชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Communities of Practices เข้ามาใช้ในองค์กรเป็นวิธีที่สำคัญวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ที่ซ่อนอยู่ซึ่งอาจจะเรียกอย่างอื่น เช่น ชุมชนความรู้ หรือ Knowledge community และชุมชนกลยุทธ์ หรือ Strategic community ก็ได้⁴⁰

3. การใช้ความรู้

การใช้ความรู้หรือการนำความรู้ไปใช้ในฐานที่เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความรู้จะเกิดขึ้นและกระจายไปในองค์กร หากแต่ถ้าไม่มีการนำไปใช้ในการตัดสินใจ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและปรับวัฒนธรรม ก็จะทำให้วงจรของการเรียนรู้ไม่สมบูรณ์ องค์กรจึงต้องวางกลไกหรือระบบเพื่อใช้ประสบการณ์ขององค์กรรวมทั้งระบบการจูงใจ และระบบการตอบแทนมาเป็นสิ่งสนับสนุนในการใช้ความรู้ด้วย

⁴⁰ Reddy W. and S. McCarthy, "Sharing Best Practice," International Journal of Health care Quality Assurance (2006): 594-98; *ibid.*; *ibid.*

ความหมายของการใช้ความรู้

การใช้ความรู้เป็นการตัดสินใจในการนำความรู้ที่มีอยู่ไปขยายใช้กับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ ดังนั้น การรู้ว่าองค์ความรู้อยู่ที่ใดจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและส่งผลต่อการจัดการ การใช้ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

การใช้ความรู้แตกต่างจากการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ ซึ่งขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของความจำขององค์กรและการได้มาซึ่งความรู้จากการเรียนรู้ในชั้นก่อน การเข้าใจถึงกระบวนการใช้ความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้จัดการต้องการให้พนักงานเข้าใจ ใช้ความรู้ในการสร้างกิจกรรมและการตัดสินใจ การใช้ความรู้จึงเป็นการนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจและนำไปสู่การกระทำ ซึ่งหัวใจของการใช้ความรู้ คือ การประสานร่วมมือกันโดยอาจจะเป็นการประสานร่วมมือระหว่างพนักงานภายในองค์กร หรือการถ่ายโอนและใช้ความรู้ระหว่างองค์กรในรูปแบบของการสร้างเครือข่ายการเป็นพันธมิตรซึ่งผู้จัดการจะต้องให้การสนับสนุนด้วย

การศึกษาของซิกาลา และชาลคิติ (Sigala and Chalkiti) มุ่งเน้นที่การนำความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคลแสดงออกมาให้เห็นที่เรียกว่า Externalization และจากนั้นนำความรู้นั้นมาใช้ในกระบวนการทางธุรกิจและแผนกลยุทธ์ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดีขึ้นรวมทั้งเป็นการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรธุรกิจด้วยโดยที่การใช้ความรู้ที่ซ่อนอยู่นี้สามารถทำให้เกิดความได้เปรียบกับองค์กรเนื่องจากการนำความรู้ที่ซ่อนอยู่นี้มาใช้ในองค์กรถือเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์กับกระบวนการทางการจัดการเพราะไม่มีสิ่งใดมาทดแทนได้หรือลอกเลียนแบบได้เพราะความรู้ดังกล่าวเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลจึงยากแก่การเลียนแบบและนำมาใช้

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาที่ยืนยันว่าการนำความรู้ที่ซ่อนอยู่มาใช้ในระดับปฏิบัติการจะช่วยสนับสนุนให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งการตัดสินใจในการทำงานดีขึ้น (เช่น การลงทุนในเทคโนโลยีข้อมูลและการให้บริการกับลูกค้า เป็นต้น) และยังทำให้มีทักษะในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่หลากหลายขึ้นอีกด้วย⁴¹

4. ระบบความจำขององค์กร

ระบบความจำขององค์กรถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้หากองค์กรมีระบบความจำที่มีประสิทธิภาพแล้วก็จะป็นปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุนให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วย

⁴¹ Sigala M. and K. Chalkiti, "Improving Performance through Tacit Knowledge Externalization and Utilization Preliminary Finding from Greek Hotels," *International Journal Productivity and Performance Management* (2007): 456-83.

ความหมายของระบบความจำขององค์กร

นักวิชาการได้ให้ความหมายระบบความจำขององค์กรในแนวคิดที่แตกต่างกันไปโดยคำว่า "ความจำ" ตามความหมายของ Webster's New Collegiate Dictionary เป็นอำนาจ (Power) หรือ กระบวนการ (Process) ของการทำซ้ำหรือเป็นการเรียกสิ่งที่ได้เคยเรียนรู้ไปแล้วกลับมาและรักษาไว้โดยผ่านกลไกการเชื่อมโยง ส่วนคำว่า "ความจำขององค์กร" หรือ Organizational memory เป็นวิธีการที่องค์กรเก็บความรู้ไว้ใช้ในอนาคตรวมทั้งเป็นการใช้ความรู้ซ้ำ ๆ ในการทำงานประจำและงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิต วัฒนธรรมและผลิตภัณฑ์ และยังเกี่ยวข้องกับระบบฐานข้อมูล

ความสำคัญของระบบความจำขององค์กร

ครอสเดล (Croasdel) กล่าวว่า ความจำขององค์กรเป็นทั้งตัวเชื่อม (Connected) และ ตัวเรียกกลับขึ้นมา (Retentive) ถ้าองค์กรมีระบบความจำอยู่แต่ไม่ได้มีการเชื่อมโยงก็จะช่วยอะไรในองค์กรไม่ได้มากนัก และเช่นกันถ้าความจำขององค์กรสูญหายได้ง่ายหรือเป็นข้อมูลชั่วคราวและการเรียกกลับมาใช้ที่ไม่ค่อยได้ก็จะถูกพิจารณาว่าไม่มีประโยชน์ ซึ่งจะส่งผลให้ระบบความจำขององค์กรไม่เข้มแข็งและไม่เป็นที่น่าเชื่อถือ ครอสเดล (Croasdel) อ้างถึง สเตียน และซอร์ (Stein and Zvars) ว่าความจำขององค์กรขึ้นกับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ บุคคล และอุปกรณ์เครื่องมือขององค์กรที่อยู่เบื้องหลังการจำ⁴²

นักวิจัยและปฏิบัติกรกล่าวว่า ความจำองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานที่จะทำให้ประสบความสำเร็จขององค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงและความท้าทายของสภาพแวดล้อมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหนึ่งเกิดขึ้น เช่น พนักงานลาออกจากองค์กร การลาออกของสมาชิกสามารถส่งผลกระทบต่อความจำขององค์กรเพราะความจำหลายอย่างเก็บไว้ที่ตัวของพนักงานแต่ละคนเมื่อมีสมาชิกใหม่เข้ามาและมีการนำข้อมูลใหม่มาใช้ ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานเดิมที่ลาออกมีความสำคัญต่อความเข้าใจในเนื้อหาและสภาพแวดล้อมที่เก็บไว้ในความจำขององค์กร การสร้างกลไกในการเก็บข้อมูลที่แต่ละคนมีอยู่ขณะที่กำลังทำงานให้กับองค์กรและนำมาลงในระบบข้อมูลอัตโนมัติจะช่วยทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากขึ้น ระบบดังกล่าวสามารถสัมพันธ์กับการรวบรวมประสบการณ์ของแต่ละคนซึ่งก็จะทำให้มีความรู้พื้นฐานในการเข้าใจนโยบายขององค์กร ขั้นตอน/ กระบวนการ วัฒนธรรม และการปฏิบัติ

⁴² Croasdel D.T., It's Role in Organizational Memory and Learning (Information System Management), 8-11; ibid.

นอกจากนี้ ระบบความจำขององค์กรยังเกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรในการรวบรวม การเก็บสะสม และการเข้าไปใช้ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ และส่งผลที่สำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน ที่ตามมา การเก็บและการใช้ความรู้ขององค์กรที่มีการเก็บไว้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถก่อให้เกิด ประโยชน์กับองค์กรในหลายด้าน ดังต่อไปนี้ 1) เป็นกันชนขององค์กรจากการถูกรบกวนจากผลของ การปรับเปลี่ยน 2) ทำให้เกิดการประสานร่วมมือในสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ต้องทำงานหลาย ๆ อย่าง และมีผู้เข้ามาใช้ข้อมูลหลาย ๆ คน 3) ทำให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการตัดสินใจและ นำมาซึ่งพื้นฐานอำนาจในองค์กร 4) ช่วยลดต้นทุนในการทำรายการ หรือ Transaction cost 5) ทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์ และ 6) อาจทำให้เกิดการสร้างองค์กร (Rebuilt) ขึ้นมาใหม่

นักวิชาการกล่าวว่า การสะสมความรู้ใหม่และการใช้ความรู้ที่สะสมเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการ เรียนรู้ขององค์กร หรือบางคนกล่าวว่า การตัดสินใจจากประสบการณ์ในอดีตขององค์กรจะมี ประสิทธิภาพมากกว่าการที่องค์กรไม่มีข้อมูลความรู้ในอดีตอะไรเลย

(Walsh and Ungson) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงข้อดีของการปรับปรุงการใช้และการรักษาความจำของ องค์กร ซึ่งทำให้องค์กรเกิดการปรับปรุงเพื่อมุ่งไปสู่ความสามารถหลักที่ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ มากขึ้น (Increase organizational learning) การจัดการตนเองมากขึ้น (Increased autonomy) การรวบรวมคนที่มีบทบาทในองค์กร (Integration of organizational actors) และต้นทุนในการทำ รายการลดลง (Lower transaction cost) การใช้ประโยชน์จากการรวบรวมความรู้การจัดทำเพื่อ เข้าถึงประสบการณ์ความรู้นั้นเป็นส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับหลาย ๆ หน่วยงานในองค์กรซึ่งการได้มา ของความรู้จากหน่วยงานหนึ่งจะมีประโยชน์กับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กรด้วยการจัดให้มีการ กระจายความรู้อย่างทั่วถึงภายในองค์กร และการที่พนักงานหรือผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลความรู้สามารถ เข้าไปใช้ประสบการณ์ความรู้ที่องค์กรเคยมีมาได้อย่างสะดวกยังสามารถช่วยองค์กรในเรื่อง การลดต้นทุนในการทำซ้ำจากการแก้ไขปัญหาเดิม ๆ ขององค์กรเองลงไปได้มาก การสร้างความรู้ใหม่ จากการเชื่อมโยงความรู้ที่องค์กรมีอยู่กับความรู้ที่เผยแพร่กระจายภายในองค์กรลงหรือทำตาม วิธีการที่ดีที่สุด (Best Practices) และการนำความรู้ที่ถูกแบ่งปันหรือแชร์ทั่วทั้งองค์กรมาใช้จะทำได้ จะทำให้ความสามารถในการปรับเปลี่ยนตามความต้องการของสภาพแวดล้อมดีขึ้น

หลายองค์กรรู้ถึงความจำเป็นและความได้เปรียบของการรวบรวม เก็บสะสม และการเข้าถึง ความรู้ที่องค์กรมี และการออกแบบระบบเพื่อการเข้าถึงข้อมูลความรู้เหล่านั้น ระบบอาจจะมีหลาย รูปแบบบางรูปแบบอาจจะเป็นเทคโนโลยีการใช้ข้อมูลคอมพิวเตอร์ (Computer-based information technology) เช่น ฐานข้อมูล และอินเทอร์เน็ตที่ออกแบบมาเพื่อการจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล ความรู้ผ่านอิเล็กทรอนิกส์ระบบอื่น ๆ เช่น บอร์ดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic bulletin boards) รายชื่อที่ถูกบันทึกไว้ในอุปกรณ์ที่ถูกออกแบบมาเพื่อช่วยแต่ละคนในการกำหนดความชำนาญ

ในองค์กร บางองค์กรตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) โดยการรวบรวมกลุ่มผู้ชำนาญ และมีเป้าหมายเพื่อการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ขององค์กรและจัดให้สามารถเข้าถึงประสบการณ์ความรู้นั้นได้ การเก็บรวบรวมความรู้ในรูปแบบเหล่านี้มีความแตกต่างกัน เช่น ชนิดของความรู้ที่ถูกเก็บ และมากหรือน้อยขนาดไหนที่ต้องใช้ (ขึ้นกับเทคโนโลยีการใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์) หรือขั้นตอนที่ความรู้ถูกเก็บ และมากหรือน้อยขนาดไหนที่ต้องถูกจัดการอย่างเป็นทางการ

ดังนั้น การเก็บรวบรวมประสบการณ์ความรู้และการนำความรู้ไปใช้จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจเนื้อหากิจกรรมและเรียนรู้ว่าองค์กรทำงานอย่างไรภายใต้สภาพแวดล้อมในอดีต ซึ่งจะช่วยให้สามารถจัดการกับตัวเองและตัดสินใจได้ดีกว่าเมื่อมีเนื้อหาและความรู้ดังกล่าว ผู้ใช้สมาชิกในองค์กรสามารถที่จะลดการตัดสินใจที่เรียกว่า "วนอยู่ในอ่าง" และช่วยให้ไม่เกิดประวัติศาสตร์ซ้ำรอยในสิ่งที่ไม่ต้องการอีกด้วย⁴³

แนวความคิดต่าง ๆ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น

1. สตาดาร์ (Stata) ได้เสนอแนะว่า การเรียนรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการหลักที่จะทำให้เกิดการจัดการนวัตกรรม (Management Innovation) หรือการเรียนรู้ของทั้งระดับบุคคลและองค์กร เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยความรู้เป็นหลัก (Knowledge Intensive) สตาดาร์ (Stata) เสนอแนะปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรดังต่อไปนี้

1.1 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

ความสามารถทางความคิดของคนเป็นตัวจำกัดความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรจากการศึกษาพบว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญที่จะนำองค์กรเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงกล่าวคือ จะต้องมีความเป็นผู้ออกแบบ (Designer) และผู้ปฏิบัติ (Operator) เช่น ออกแบบองค์กรว่าควรมีโครงสร้างอย่างไร มีนโยบายอย่างไรที่จะเสริมพันธกิจ (Mission) ผู้ที่จะออกแบบองค์กรจะต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ ทำการปรับเปลี่ยน กระตุ้นพฤติกรรมคน (ซึ่งเป็นระบบที่มีความซับซ้อน) และผลักดันให้ระบบเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการอบรม

⁴³ J.P. Walsh and G. R. Ungson, "Organizational Memory," *Academic of Management Review* (2003): 57-91; *ibid.*

1.2 การวางแผน (Planning)

การวางแผนนอกจากจะเกิดประโยชน์โดยตรงในเรื่องวัตถุประสงค์และกลยุทธ์แล้วยังทำให้เกิดการเรียนรู้ในกระบวนการวางแผนนั้นด้วย สิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้เกิดจากความเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกถูกปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เข้ากันได้กับการเปลี่ยนแปลงนั้น

1.3 การปรับปรุงคุณภาพ (Quality improvement)

การปรับปรุงคุณภาพหรือการควบคุมภาพโดยรวม (Total Quality Control) ตามแนวคิดของสตาตาร์ (Stata) เป็นวิธีการทางการจัดการที่ทำให้เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโดยเน้นเรื่องคุณภาพผลิตภัณฑ์ การขนส่งตรงเวลา ระยะเวลาในการรอคอย และการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด เป็นต้น องค์กรมีการนำอัตราการเรียนรู้มาวัดผลการปฏิบัติงาน เช่น ดีขึ้น 50 เปอร์เซ็นต์ ทุก 10 เดือน และทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงคุณภาพจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะเร่งองค์กรให้เกิดการเรียนรู้

1.4 พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior)

คุณค่าวัฒนธรรมขององค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเรียนรู้ โดยเฉพาะการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพระหว่างสมาชิกองค์กรหรือระหว่างองค์กรจะเป็นตัวสกัดกั้นการเรียนรู้ และการปรับปรุงคุณภาพเพื่อให้เกิดพฤติกรรมองค์กรในเรื่องการทำงานเป็นทีม การเปิดเผยตรงไปตรงมา และการทำงานอย่างมีวัตถุประสงค์ สตาตาร์ (Stata) ได้แนะนำให้นำสิ่งเหล่านี้มาเป็นเกณฑ์ในการจ้างงานและการเลื่อนขั้นตำแหน่ง

1.5 ระบุข้อมูล (Information Systems)

ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ องค์กรควรพิจารณาข้อมูลว่าเป็นข้อมูลที่สนับสนุนหรือเป็นข้อมูลที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ในองค์กร การจัดการระบบข้อมูลข้างต้นจะช่วยแปรข้อมูล (Data) ข้อมูลสารสนเทศ (Information) และแปรรูปจากข้อมูลสารสนเทศ (Information) ให้เป็นความรู้ (Knowledge) และแปรรูปจากความรู้ (Knowledge) เป็นกิจกรรม (Actions) สิ่งที่สำคัญคือการตัดสินใจว่าข้อมูลสารสนเทศและความรู้ใดที่จะนำมาใช้เพื่อให้กิจกรรมมีประสิทธิภาพ⁴⁴

2. เซงเก้ (Senge) ซึ่งเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงจากการเขียนหนังสือ *The Fifth Discipline* ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ คือ การที่บุคคลสามารถที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ไม่เคยทำมาก่อนได้ และโดยการเรียนรู้นี้ทำให้พัฒนาไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ๆ ในชีวิต เซงเก้ (Senge) ยังได้

⁴⁴ R. Stata, "Organization Learning - the Key to Management Innovation," Sloan Management Review 30 (1989): 63-74; *ibid.*

ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่สามารถพัฒนาและขยายความสามารถในการสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง และองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการปรับการเรียนรู้ (Adaptive learning) เพื่อความอยู่รอดรวมทั้งเรียนรู้ที่จะพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้น (generative learning)

แนวคิดที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่งซึ่งความสามารถถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (sustainable competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (learning full) ของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์กร และเซงเก้ (Senge) เชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่แนวความคิดหลักสำคัญ 5 ประการ ทำให้เกิดผลจริงจิ่งในรูปของการนำไปปฏิบัติแก่บุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ โดยเซงเก้ (Senge) ได้ให้คำนิยามของ "องค์กรแห่งการเรียนรู้" ว่า "เป็นองค์กรที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต" โดยมีแนวความคิดหลักสำคัญ 5 ประการดังนี้

ประการที่ 1 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery)

ประการที่ 2 ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Model)

ประการที่ 3 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ประการที่ 4 ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

ประการที่ 5 ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

แนวความคิดหลักสำคัญทั้ง 5 ประการนี้ เป็นผลมาจากการคิดใคร่ครวญจากประสบการณ์ที่เซงเก้ (Senge) ได้จากการเป็นอาจารย์และที่ปรึกษาจากการทดลองงานเขียน การคิดของผู้คนนับร้อย เซงเก้ (Senge) สังเกตเห็นว่าหลายต่อหลายแนวคิดใหม่ ๆ มักจะเริ่มจากธุรกิจในสังคมที่เปิดกว้างที่มีอิสระกล้าทดลองซึ่งองค์กรภาครัฐหรือองค์กรที่มีได้มุ่งกำไรมักขาดแนวความคิดหลักสำคัญทั้ง 5 ประการนี้ เซงเก้ (Senge) ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ที่จะบูรณาการแนวความคิดหลักสำคัญทั้ง 4 ประการเข้าด้วยกัน หากองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมแต่ขาดการคิดเชิงระบบวิสัยทัศน์ร่วมก็ขาดมรรคผล การคิดเชิงระบบเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery)

เซงเก้ (Senge) เขียนถึงจิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า "องค์กรเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น" การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้นความรอบรู้เป็นผลร่วมของทักษะและความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงเห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อเรา

ต่อองค์กร ขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคต (vision) ที่พึงเป็นไปได้สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (personal vision) ตอบตนเองได้แท้ที่จริงแล้วตนต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่ รักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (creative tension) นี้ได้ นั่นคือ เห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไว้สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ไม่รู้สึกไร้อานาจขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง มีพลังของเจตนา (will power) การที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตนได้นั้น เราจะต้องผสมผสานความเป็นเหตุเป็นผลเข้ากับญาณหยั่งรู้ที่เราไม่สามารถอธิบายเหตุผลที่แท้จริงได้แต่มีความเชื่อเช่นนั้น เห็นความเป็นส่วนหนึ่งความเชื่อมโยงของตัวเรากับโลก นอกจากนั้นยังมีความเอื้ออาทรเมตตาตาสงสารผู้อื่น และมีความจงรักภักดีผูกพันกับเป้าหมายงานและองค์กร⁴⁵

ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models)

ด้านแบบแผนทางความคิดอ่าน ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลกมีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าที่ทางด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models) ก็เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติการสืบค้นความคิดความเชื่อของเรา ทำให้เราท้าทายและปรับขยายขอบเขตและกระบวนการทางความคิด ความเชื่อของเรา เข้าใจมุมมองและความคิดของผู้อื่น เซงเก้ (Senge) เน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ (reflection skills) เป็นการตรวจสอบว่าความคิดความเชื่อใดมีผลต่อการปฏิบัติการแสดงออกของเรา ส่วนทักษะในการสืบค้น (inquiry skills) เป็นดัชนีบอกว่าเรามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์แบบพบปะกับผู้อื่นเช่นไร เราเข้าไปแก้ไขกับประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเช่นไร ในการปฏิบัติงานของทุกอาชีพจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้ง 2 ประการนี้อยู่เสมอ ทำอย่างไรที่เราจะรักษาทักษะทั้ง 2 นี้ให้สมดุลผสมเข้ากับสิ่งที่เราเห็นดีเห็นงามและสนับสนุน เซงเก้ (Senge) เชื่อว่าความคิดความเชื่อแบบแผนความคิดอ่านของแต่ละคนมีข้อบกพร่อง ดังนั้นต้องอาศัยการคิดเชิงระบบ เข้าไปร่วมทำงานด้วยซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหารพึงผสมผสานแบบแผนความคิดอ่านของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์กรย่อยให้ได้ในการแก้ไขปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์กร ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญการเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย หน้าที่ของเราคือ พัฒนาแบบแผนความคิดอ่าน ทำให้เราปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติได้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

⁴⁵ Senge M. Peter, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, 139.

ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ด้านวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคนเป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (personal vision) ขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ความหวังใฝ่ฝัน ให้มีความสำคัญกับสิ่งใด จากการคิดได้คิดเป็นจากนั้นก็ขยายฝันคิดดัง ๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โนม่น้าวหรือดั่งที่เรียกกันว่า "walk the talk" ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้ กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โนม่น้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา (turn vision into action) ในลักษณะของการปฏิบัติการเชิงรุก มิใช่รอหรือตามแก้ไข

วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายนอกคือให้ทราบกันโดยทั่วไปว่า เรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กร ความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด คุณค่าภายในคือมีส่วนสร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกลักษณะ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่บุคลากร ต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดเป็นความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อความดีกว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรจะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง ที่เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรือนั้นมุ่งสู่เป้าหมายไปในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความรู้แห่งตนเป็นสำคัญ ที่ผู้นำยึดมั่นผูกพันจากนั้นมีการแพร่ขยายวิสัยทัศน์ บุคลากรบางคนอาจจะเห็นดั่งงามด้วย มีจิตผูกพัน บางคนยอมเป็นแนวร่วมผลักดันด้วย บ้างคล้อยตามด้วยความจำใจ เกรงว่าจะตกงาน บ้างแสดงความไม่สนใจบ้างเย้ยหยัน คัดค้าน

เซงเก้ (Senge) เห็นว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (governing ideas) ซึ่งนำองค์กรว่าองค์กรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจและยึดถือคุณค่าใดวิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน ความคิดที่ใช้ปกครองนี้มุ่งตอบคำถามหลัก 3 ประการที่สะท้อนให้เห็นว่าเราเชื่อมั่นในสิ่งใด กล่าวคือ

อะไร - ภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดคืออะไร

ทำไม - อยู่ไปทำไม ด้วยเป้าหมายหรือพันธกิจใด มีส่วนช่วยเหลือสังคมเช่นไร

อย่างไร - เราจะปฏิบัติตนเช่นไรในชีวิตประจำวัน ให้วิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นเป็นจริงด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ เสียสละ และอดทน เป็นต้น

เซงเก้ (Senge) เชื่อว่า หากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้การเติบโตได้ คิดสร้าง คิดทำ และคิดพัฒนา แต่หากความคิดนั้นมีความกลัวเป็นพื้นฐานก็จะทำให้เกิดความคิดที่สร้างข้อจำกัด แทนที่จะคิดสร้างก็จะคิดป้องกันไม่ยอมให้ผิด ส่งความรู้สึกสิ้นหวัง เป็นไปไม่ได้ ไม่มีอำนาจ ไม่สนใจใยดี ทำให้องค์กรมีอายุขัยที่สั้น ดังนั้น วิสัยทัศน์ร่วมนี้ต้องมีกระบวนการขับเคลื่อนให้มีชีวิตยืนยาว ผู้คนเข้าใจชัดเจน มีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิด มีการสื่อสาร มีความรู้สึกผูกพัน มีความตื่นตื้นอยากเห็น เซงเก้ (Senge) เห็นว่า ด้านการคิดเชิงระบบจะมีส่วนสนับสนุนด้านวิสัยทัศน์ร่วมให้เป็นจริงได้โดยอาศัยกระบวนการของการสืบค้น และการคิดใคร่ครวญของด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models) เข้าร่วมด้วยทำให้เขาเชื่อมั่นได้ว่าตนมีส่วนสร้างอนาคตเช่นนั้นให้เป็นจริงได้⁴⁶

ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

ทีมของผู้จัดการที่แต่ละคนต่างก็มีระดับ IQ สูงเกิน 120 แต่เมื่อมาทำงานร่วมกัน อาจจะมี IQ ในระดับกลุ่มเหลือเพียง 63 ก็เป็นไปได้ เราจะทำอย่างไรให้ระดับความสามารถของทีมเหนือกว่าระดับความสามารถของรายบุคคลในทีม ทีมที่สามารถพัฒนาขีดความสามารถประสานสัมพันธ์กันดี เป็นอย่างดี แนววิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้น เซงเก้ (Senge) เห็นว่า ทำได้โดยผ่านการพูดคุย (dialogue) และการอภิปราย (discussion) ของผู้คนในองค์กร ทีมในองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันก่อนจะมีพลังงานที่สูญเสียมากมาย ขาดทิศทางร่วมกันขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น เซงเก้ (Senge) จึงให้ความสำคัญของการปรับแนวคิด แนวปฏิบัติให้ตรงกัน (alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (empowerment) ให้แก่บุคคล หรือทีม ในการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เซงเก้ (Senge) เห็นว่า ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญได้แก่ 1) สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด การตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตก ร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด 2) ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่างมีความไว้วางใจต่อกัน 3) บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่องการประพฤติปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วยซึ่งจะช่วยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

แนวปฏิบัติของการฝึกฝนเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือ การพูดคุย (dialogue) และการอภิปราย (discussion) เซงเก้ (Senge) ได้รับอิทธิพลแนวปฏิบัติทั้งสองนี้จาก David Bohm นักฟิสิกส์ โดยเขาเห็นว่า การอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเสนอโดยทั่วไป เราอาจจะรับความคิดข้อเสนอแนะ

⁴⁶ เรื่องเดียวกัน., 223 - 225.

ของผู้อื่นได้บางส่วน แต่ยังยึดมั่นในความคิดความเชื่อเดิม ๆ ของตน ส่วนการพูดคุยหรือการเสวนานั้น ทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระที่หาไม่ได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ไขปัญหายากและซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระเสรี เป้าหมายของการเสวนาคือ การเปิดเผยว่าความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันเช่นไร ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเองและของผู้อื่น

เงื่อนไข 3 ประการที่จะเกื้อกูลให้การพูดคุยเพื่อการเสวนาได้ผลสูงสุด คือ

1. งดเว้นการนำความคิด ความเชื่อของตนมาตัดสิน ตรวจสอบความคิดของผู้อื่น
2. มองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หาความกระจ่าง หามุมมองเหมือนกับตน ต่างก็เป็นผู้ร่วมเดินทางจำเป็นต้องเปิดใจ เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่น
3. เป็นผู้เกื้อกูลบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามไป "ข่ม" หรือมีอิทธิพลเหนือผู้ใดในกลุ่ม

ในการเรียนรู้ของทีมจำเป็นต้องอาศัยทั้งการเสวนาและการอภิปราย กระบวนการวิเคราะห์สถานการณ์จำเป็นต้องมีการอภิปราย เสนอมุมมองต่าง ๆ แล้วมีการอธิบายแก้ต่างเพื่อหาทัศนะใหม่ที่ดีนำไปสู่การตัดสินใจเลือก หาข้อตกลงข้อสรุปร่วมกัน ขณะที่การเสวนาจะทำให้ได้ความคิดหลากหลายโดยไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลง ทั้ง 2 ลักษณะนี้ทำให้ได้แนวปฏิบัติใหม่ ๆ บางครั้งแนวปฏิบัติใหม่ ๆ เป็นผลพลอยได้ของการเสวนา สมาชิกของทีมควรแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น โดยผ่านการเสวนาและการอภิปรายกันอย่างเป็นกิจวัตร เพื่อความเข้าใจที่ดี ฝึกฝนการใช้ทักษะของการสืบค้นและการสะท้อนความคิดเห็นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ให้⁴⁷

ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

เป็นวินัยที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ในความเป็นจริง ผู้คน บุคลากร ผู้บริหารหลายคนไม่สามารถฝึกฝนตนเองให้มีความสามารถคิดได้อย่างเป็นระบบอย่างเท่าทันการณ์ หรือคิดได้ล่วงหน้า ผลก็คือทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานในการบริหารมากมาย บ้างคิดว่าที่ตนปฏิบัติงานทุกวันเป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน เนื่องจากการคิดสั้น ฝืนตามเหตุการณ์หรือสถานการณ์ ทำให้ขาดการเห็นภาพใหญ่ ไม่ต่อเนื่อง ไม่เห็นความเชื่อมโยงของส่วนต่าง ๆ ที่จะได้รับผลกระทบติดตามจากการปฏิบัติงานของเขา ทั้งที่แท้จริงแล้วการปฏิบัติงานของเขาเป็นการสั่งสมปัญหาให้คนต่อ ๆ มาต้องแก้ไข ซึ่งจำต้องใช้ความสามารถที่มากกว่าเดิมหลายเท่าตัวทีเดียว

คำว่า "ระบบ" คือส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องเนื่องกันในส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นการขึ้นแก่กันของส่วนย่อย ๆ ผลบวกของแต่ละส่วนจะมีพลังน้อยกว่าแรงร่วมใจหรือการผนึกกำลังของส่วนย่อยพร้อม

⁴⁷ เรื่องเดียวกัน., 236 – 237.

เพรียงกัน การทำงานของส่วนหนึ่ง/แผนกหนึ่ง ย่อมจะมีผลกระทบต่อส่วนต่าง ๆ ที่เหลือในระบบ ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรือง ความล่มสลาย กำไร - ขาดทุน และภาพลักษณ์ขององค์กร ในมิติของสถานการณ์และเวลาต่าง ๆ กันนั้น

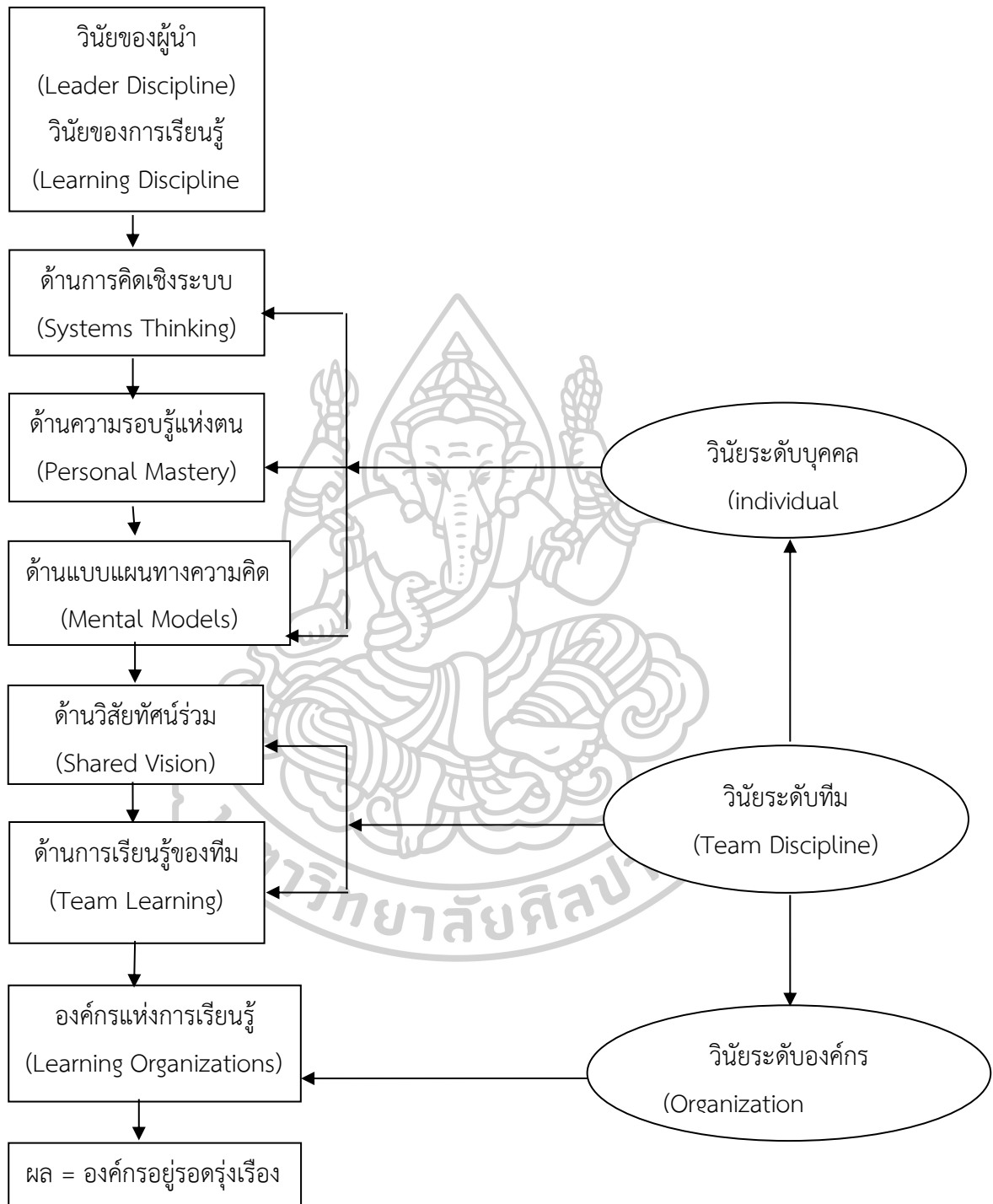
เซงเก้ (Senge) ได้ให้ความหมายของคำว่า "การคิดเชิงระบบ (System thinking)" ไว้ว่า การมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน⁴⁸ การคิดเชิงระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวพริบในธุรกิจยุคนี้ เป็นต้น ทูทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำต้องมี หากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวรสมมองของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์กรประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์กรเข้าใจปัจจัยพื้นฐานประวัติศาสตร์และพัฒนาการแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไรต้อง "อ่านเกม" ได้ และอ่านเกมเป็น เวลาจะเดินหมากก็ไม่สมควรเดินหมากทีละตัว โดยขาดการเล็งเห็นหมากทั้งกระดาน เดินหมากเช่นนี้แล้วผลที่จะติดตามมาจะเกิดผลเช่นไร มีแนวทางที่ดีกว่าเช่นไรบ้าง ปฏิกริยาที่เกิดขึ้นจะเป็นเช่นไร

เซงเก้ (Senge) ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวคิดพื้นฐานเดิม ๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคของการคิดเชิงระบบไว้ 10 ตัวอย่างเหตุการณ์ อาทิ ซ่อมแก้ไขแต่ล้มเหลว (Fixes that Fail) โศกนาฏกรรมของหมู่มา (Tragedy of the Commons) การเอาตัวรอด (Escalation) ความสำเร็จของผู้ที่คิดว่าตนประสบความสำเร็จ (Success of the Successful) เป็นต้น ทั้งยังได้กล่าวถึงลักษณะการคิดเชิงระบบที่ดีได้แก่ 1) คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แนวแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ 2) คิดทันการณ์ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง บางที่ซึ่งปฏิบัติก่อน ปัญหาจะเกิด 3) เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์⁴⁹

⁴⁸ เรื่องเดียวกัน., 68.

⁴⁹ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด2544), 48; ibid.

เซงเก้ (Senge) ได้สรุปแนวคิดหลักสำคัญ 5 ประการ ดังแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 สรุปแนวคิดหลักสำคัญ 5 ประการของเซงเก้ (Senge)

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

ลักษณะทั้ง 5 ตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge) เป็นลักษณะที่สัมพันธ์และเชื่อมโยงกันโดยมีการเสริมสร้างนิสัยของบุคคลให้มีลักษณะใฝ่รู้คู่ศักยภาพทางด้านสติปัญญา ความรู้ จิตใจ และอารมณ์ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง มีความคิด ความเชื่อที่สอดคล้องกับความเป็นจริง สามารถปรับแก้ไขความคิดของตน มองโลกและตัดสินใจอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยมีการพัฒนาตนเองและแนวคิดที่ถูกต้องไปยังทิศของความคิด ความเข้าใจเดียวกัน ไปยังจุดมุ่งหมายในอนาคตร่วมกันขององค์กรในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร โดยมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายนั้น ด้วยการร่วมแรงร่วมใจของคนในองค์กร โดยการเรียนรู้เป็นทีม และมีการนำข้อมูล ความรู้ของสมาชิกในกลุ่มมาใช้ ในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา หรือหาแนวทางการพัฒนาองค์กรโดยคิดอย่างเป็นระบบครบวงจรเพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์การ เห็นถึงความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร สาเหตุของปัญหาและนำลักษณะทั้ง 5 ลักษณะนี้มาเชื่อมโยงกันเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากหลักสำคัญทั้ง 5 ประการ เซงเก้ (Senge) ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวคิดหลักสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ที่มีผลต่อระดับการเรียนรู้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปฏิบัติ (ทำอะไร) หลักการ (การหยั่งรู้ถึงปัจจัยหรือความคิดขั้นนำ) และสารัตถะ (ความเป็นผู้ชำนาญในด้านนั้น) ซึ่งแนวคิดหลักสำคัญ 5 ประการ หากใช้ได้อย่างเหมาะสมกับระดับต่าง ๆ จะก่อให้เกิดค่านิยม ความคิดอ่าน การปฏิบัติ สมรรถนะใหม่ ๆ ที่เหมาะสม สอดคล้องกับภาวะการณ์กับการแข่งขัน⁵⁰

ดังตารางที่ 1

⁵⁰ เรื่องเดียวกัน., 96.

ตารางที่ 1 วิธีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยแนวคิดหลักสำคัญ 5 ประการ ใน 3 ระดับ

แนวคิดหลัก สำคัญ ระดับ	ด้านความ เชี่ยวชาญของ บุคคล	ด้านแบบแผน ทางความคิด	ด้านการ เรียนรู้ของทีม	ด้านวิสัยทัศน์ ร่วม	ด้านการคิด เชิงระบบ
1. การปฏิบัติ ทำอย่างไร	- ระบุวิสัยทัศน์ ของตน - เห็นความ แตกต่างของที่ เป็นอยู่กับที่ควร จะเป็น - มุ่งผลลัพธ์เปิด ตนเองต่อความ จริง	- ความคิด ความเชื่อ - ทดสอบ สมมติฐาน - แยกแยะ ข้อมูลออก จากสถานะ นามธรรม	- ฝึกหัด - รู้จักการ ปกป้องตนเอง - เป็นเพื่อ ร่วมงานกัน - ผ่อนปรน ความเชื่อ พื้นฐาน	- เห็นความจริง ในสภาพ ปัจจุบัน - แกลง วิสัยทัศน์ รับ ฟังคนอื่นและ ให้อิสระใน การเลือก	- สถานการณ์ จำลอง - ปัญหา ข้อบกพร่องที่ เกิดขึ้น บ่อยครั้ง
2. หลักการ ความคิดและ การหยั่งรู้ที่ ขึ้นนำ	- วิสัยทัศน์ - เครียดเพื่อ สร้างสรรค์กับ ภาวะอารมณ์ - จิตว่างค์	- อธิบายแนว ทฤษฎีกับที่ ปฏิบัติ - บันไดสู่การ สรุปอ้างอิง - รักษาความ สมดุลระหว่าง การสืบค้นกับ การอุทิศ	- การพูดคุยกัน - การบูรณา การและการ อภิปราย - ข้อบกพร่องที่ เกิดบ่อย	- โครงสร้างมี ผลต่อ พฤติกรรม - การต่อต้าน นโยบาย - การปรับเพื่อ สร้างผล	- การร่วมใน ความผูกพัน กับการคล้อย ตาม
3. สาระตละ ความเป็นผู้นำ ชำนาญ	- การแผ่ขยายผล - การเห็นความ เชื่อมโยง เกี่ยวข้องกัน	- ความรัก/ ความจริง - การเปิดเผย	- ปัญหาพร้อม - การปรับ แนวคิดปรับ แนวปฏิบัติ เพื่อให้ตรงกัน	- เป้าหมาย ร่วมกัน - การเป็นภาคี ร่วมกัน	- การมองภาพ โดยรวม - การเชื่อมโยง ของส่วนย่อย

ที่มา : วีระวัฒน์ ปันนิตมัย, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2544), 97-98.

ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (Systems learning organization)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบจะมีพลาณาภาพให้เกิดความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรการเรียนรู้จะบรรลุผลสำเร็จก็ด้วยระบบขององค์กรโดยรวม สมาชิกขององค์กรทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร อันจะส่งผลต่อความสำเร็จ ณ ปัจจุบันและอนาคต การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ผูกประสานและดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงาน ผู้คนในองค์กรจะมุ่งความสนใจไปที่การคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้แบบสร้างเสริมสมรรถนะหลักที่ได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีจะทำหน้าที่เป็นจุดกำเนิดของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ โดยมีการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นพื้นฐานและองค์กรประเภทนี้จะมีความสามารถในการปรับตัว สร้างตัวเองใหม่ และกระตุ้นตนเองให้ตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา โดยมีบรรยากาศในองค์กรเป็นตัวสนับสนุน แรงจูงใจและให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

องค์กรที่สามารถประสานระบบย่อยทั้ง 5 นี้เข้าด้วยกันก็มีสมรรถนะที่ดีเยี่ยมที่จะ

1. คาดการณ์และปรับตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้รวดเร็วขึ้น
2. เร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการใหม่ ๆ ได้เร็วยิ่งขึ้น
3. มีความชำนาญในการเรียนรู้จากคู่แข่งและจากผู้ร่วมงานมากขึ้น
4. ทำให้การถ่ายโอนความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์กรไปยังอีกส่วนหนึ่งรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม
5. เรียนรู้จากความผิดพลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
6. ใช้พนักงานทุกระดับให้เป็นประโยชน์ได้อย่างเต็มที่
7. ลดเวลาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ลง
8. กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้ทั่วทั้งองค์กร
9. ดึงดูดพนักงานที่ดีที่สุดให้ทำงานกับองค์กร
10. เพิ่มความผูกพันและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

การเรียนรู้ต้องถูกเชื่อมโยงเข้ากับความต้องการพื้นฐานของธุรกิจ และกับผลลัพธ์ที่ผู้จัดการลูกค้า หุ่นส่วนและผู้ถือหุ้นต้องการบริษัทเหล่านี้จะวัดความมีประสิทธิภาพขององค์กรโดยดูที่ผลงานการปฏิบัติงานธุรกิจ ไม่ใช่ดูจำนวนที่หลักสูตรในการฝึกอบรมการเรียนรู้จะเป็นที่มาของผลลัพธ์ต่าง ๆ ของธุรกิจ เช่น การได้มาซึ่งบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ การบริหารช่องทางการจำหน่าย สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำรอบระยะเวลา (cycle time) ที่ลดลง ความเร็วในการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ

การรวบรวมและเข้าซื้อกิจการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติได้สอดคล้องกับตัวบทกฎหมายและการรักษาความพึงพอใจของพนักงานและของลูกค้า⁵¹

3. การ์วิน (Garvin) ให้ความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า คือ องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ (creative) เรียนรู้ (acquiring) และถ่ายทอด (transferring) ความรู้ และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่และความเข้าใจอย่างถ่องแท้ การ์วิน (Garvin) ยังได้แนะนำหลัก 5 ประการในการเป็นองค์กรแห่งการศึกษาดังต่อไปนี้

3.1 การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (systematic problem solving)

การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ถูกนำไปใช้เพื่อการวิเคราะห์ปัญหา (แทนการคาดเดา) เช่น วงจรของ Deming "Plan, Do, Check, Act" นอกจากนี้ การแก้ปัญหาอย่างมีระบบจะนำข้อมูล (data) จริงมาใช้ในการตัดสินใจแทนการใช้สมมุติฐานที่เรียกว่า การตัดสินใจจากพื้นฐานความจริง หรือ fact based management รวมทั้งมีการใช้เครื่องมือทางสถิติต่าง ๆ มาช่วยในการจัดข้อมูลด้วย เช่น histogram, proto chart, correlation เป็นต้น

3.2 การทดลองแนวทางใหม่ ๆ (experimentation with new approaches) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ ๆ อย่างมีระบบ โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการทดลองนี้จะทำคู่ขนานไปกับการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การทดลองอาจจะเป็นลักษณะของการทำการทดลองย่อย ๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่นำการทดลองมาใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จจะมีลักษณะของ 1) การทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 2) มีการนำระบบการใช้ผลตอบแทนที่เน้นในเรื่องการเสี่ยงที่จะทดลองสิ่งใหม่ และ 3) ผู้จัดการและพนักงานจะต้องถูกฝึกทักษะในเรื่องเกี่ยวกับการจะทำการทดลองอย่างไร และประเมินการทดลองอย่างไรด้วย นอกจากนี้ การทดลองอาจจะเป็นในลักษณะของโครงการสาธิต ซึ่งจะใหญ่และซับซ้อนกว่าการทดลองย่อยดังที่ได้กล่าวมา 4) เป็นโครงการริเริ่มที่รวบรวมหลักการและแนวคิดที่องค์กรสามารถพัฒนาต่อไปข้างหน้า 5) เป็นโครงการที่บอกโดยนัยถึงแนวทางนโยบายและการตัดสินใจของโครงการต่อ ๆ ไป 6) เป็นโครงการที่มักจะถูกพัฒนามาจากทีมงานจากหลายๆหน่วยงาน

3.3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต (learning from their own experience and past history) องค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กรเองโดยทำอย่างเป็นระบบ จดบันทึกในลักษณะที่พนักงานสามารถที่จะค้นดูได้ การศึกษาจากผลิตภัณฑ์มากกว่า 150 ผลิตภัณฑ์ พบว่า ความรู้ที่มาจากความล้มเหลวมักจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้ประสบความสำเร็จในเวลา

⁵¹ Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Success.

ต่อมา โดยยกตัวอย่างบริษัทที่นำการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ บริษัท Xerox ซึ่งได้ทำการศึกษาถึงกระบวนการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และทำการตรวจสอบผลิตภัณฑ์หลักที่เป็นปัญหาที่ทำให้ธุรกิจใหม่ของบริษัทล้มเหลว เป็นต้น ขณะที่บริษัท บริติช ปีโตเลียม (British Petroleum : BP) ทำการประเมินหลังจากที่โครงการเสร็จสิ้น เพื่อพิจารณาถึงโครงการที่มีการลงทุนสูง เขียนเป็นกรณีศึกษาและนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนให้สอดคล้องกับแผนของบริษัท

3.4 การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี (learning from the experience and best practice of others) การเรียนรู้ในองค์กรไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ประสบการณ์ขององค์กรแต่เพียงอย่างเดียวบางครั้งการเข้าใจอย่างลึกซึ้งในแนวคิดใหม่ ๆ อาจจะมีมองจากการที่องค์กรมองไปข้างนอกซึ่งหมายถึงรวมถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ และธุรกิจอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่แตกต่างด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดีสามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบกับบริษัทที่ดีกว่า (benchmarking) โดยประโยชน์ที่ได้รับจะมาจากการศึกษาวิธีการปฏิบัติว่ามีการทำงานอย่างไร (ไม่ได้ดูที่ผล) นอกจากนี้ยังสามารถเรียนรู้ได้จากลูกค้า (customer) การสนทนาพูดคุยกับลูกค้าเป็นการกระตุ้นวิธีการเรียนรู้วิธีหนึ่งโดยลูกค้าจะเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ทันสมัย การได้เปรียบเทียบเปรียบเทียบ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงความชอบและผลสะท้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับการบริการและรูปแบบการใช้ เป็นต้น

การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดีนั้นจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมของการเปิดกว้างในการยอมรับฟัง พร้อมทั้งจะยอมรับทั้งข้อตำหนิตามองค์การจึงจะมีโอกาสที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ได้ หากมีความคิดว่าเราเป็นผู้ถูกต้องเสมอและผู้อื่นผิดหรือในลักษณะของความคิดที่ว่าไม่มีใครสอนเราได้ คนในองค์กรนั้นก็ยากที่จะเรียนรู้และองค์กรก็ยากที่จะพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

3.5 การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร (transferring knowledge quickly and efficiently out the organization) การกระจายความรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญ กลไกต่าง ๆ ที่ช่วยในการกระจายความรู้ เช่น การเขียน การพูด รายงานต่าง ๆ ที่คนในองค์กรสามารถหาอ่านได้ การเยี่ยมชมหน่วยงานต่าง ๆ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ การฝึกอบรมพัฒนา เป็นต้น โดยกลไกเหล่านี้จะมีข้อดีข้อด้อยแตกต่างกันไป⁵²

⁵² Gavin David A, Building a Learning Organization, 78-91.

การเรียนรู้ขององค์กรยังสามารถติดตามได้จาก 3 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันดังนี้ 1) ชั้นความรู้ (cognitive) สมาชิกในองค์กรมีความคิดใหม่ ๆ และขยายความรู้ความคิดในแนวทางที่แตกต่างกัน 2) ชั้นพฤติกรรม (behavior) สมาชิกในองค์กรเริ่มที่จะนำความรู้ความเข้าใจมาใส่ตัวและมีการเปลี่ยนพฤติกรรม 3) ชั้นปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (performance improvement) ที่จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนทางพฤติกรรม เช่น คุณภาพที่เหนือกว่า ส่วนแบ่งการตลาดที่มากขึ้น

การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้จะต้องเป็นผลมาจากการสะสมทัศนคติ (attitude) ความมุ่งมั่น (commitment) และกระบวนการทางการจัดการ (management process) อย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยขั้นแรกจะต้องสนับสนุนให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ โดยจะต้องมีเวลาอย่างเพียงพอในการคิด วิเคราะห์เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ ความต้องการของลูกค้า ระบบการทำงานที่เป็นอยู่ และการประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ทั้งนี้ การฝึกในเรื่องการระดมความคิด การแก้ปัญหา การประเมิน การทดลอง และทักษะอื่น ๆ ในการเรียนรู้จะเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างภายในองค์กร เช่น การประชุมพูดคุยแลกเปลี่ยน การปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

4. อุลริช (Ulrich) ถึงแม้จะไม่ได้ใช้คำว่า "องค์กรแห่งการเรียนรู้" แต่ก็ได้เสนอแนวทางที่เขาเรียกว่า เป็นความสามารถที่สำคัญขององค์กรที่จะทำให้องค์กรเกิดการเปรียบเทียบในการแข่งขัน ซึ่งแนวความคิดของ อุลริช (Ulrich) ไม่ได้แตกต่างจากนักวิจัยอื่น ๆ ในเรื่องการพัฒนาองค์กรเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากนัก โดยเขาเสนอแนวคิดที่ว่าสิ่งต่อไปนี้เป็นความสามารถที่สำคัญที่องค์กรจะต้องสร้างขึ้นหรือมีให้ได้เพื่อให้องค์กรเกิดการได้เปรียบซึ่งเปรียบเทียบกับได้ 6 ประการ

4.1 การแบ่งปันหรือแชร์ความรู้สึกร่วมกัน (create a shared mindset) เป็นการที่สมาชิกในองค์กรและผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร (stakeholders) มีความเป็นหนึ่งเดียวในเรื่องเป้าหมาย วัตถุประสงค์หลักขององค์กร และกระบวนการทำงานภายในองค์กร

อุลริช (Ulrich) ให้ความเห็นว่า การตรวจสอบความรู้สึกร่วมกันของคนเป็นสิ่งที่ยากและไม่ค่อยจะเป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์เท่าไร อย่างไรก็ตาม เขาได้เสนอว่า การแชร์หรือการแบ่งปันความรู้สึกร่วมกันดูได้จากว่ามีการแบ่งปันอะไรและอย่างไร เช่น การดูว่าองค์กรมีการตัดสินใจอย่างไร (make decision) : ใช้ข้อมูลมากหรือน้อยเพียงใด ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ หรือสมาชิกมีส่วนเกี่ยวข้อง การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็วหรือช้า ๆ การแบ่งปันสารสนเทศ (sharing information) : ในองค์กรมีการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศอย่างไร มากหรือน้อยจากบนลงล่าง (top down) หรือล่างขึ้นบน (bottom up) ก่อนหรือหลังการตัดสินใจ การจัดการคน (managing people) : สมาชิกในองค์กรได้รับการจัดการดูแล (treated) อย่างไร เป็นหุ้นส่วนหรือเป็นตัวถ่วง ได้รับการยอมรับนับถือหรือมีความแตกต่าง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งมาจากภายในหรือภายนอก ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องขวัญกำลังใจและคำมั่นต่อองค์กรมากน้อยขนาดไหน ความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กรมี

มากนัก้อยเพียงใด (เป็นความสัมพันธ์ทางเดียวหรือสองทาง) การจัดสรรงาน (allocating work) มีการมอบหมายงานในองค์กรอย่างไร ผ่านบุคคลหรือทีมงานผ่านตามสายงานหรือมอบหมายโดยตรง

นอกจากนี้ การแบ่งปันความรู้สึคนึกคิดอาจตรวจสอบได้จากการตอบคำถามของพนักงานที่ว่า อะไรคือสามสิ่งแรกที่เราต้องการให้เป็นที่รู้จักของลูกค้า ซึ่งเราในที่นี้คือ องค์กร แผนกหน่วยงาน เป็นต้น อุลริช (Ulrich) แนะนำว่า 75 เปอร์เซ็นต์ ของคำตอบควรอยู่ในสามอันดับแรกของกลุ่มและถามคำถามในลักษณะที่คล้าย ๆ กันนี้กับลูกค้าด้วยว่าต้องการให้ซัพพลายเออร์เป็นที่รู้จักในเรื่องใด ด้วยการตรวจสอบนี้จะทำให้รู้ถึงการแบ่งปันความรู้สึคนึกคิดของพนักงานในองค์กร และการแบ่งปันความรู้สึคนึกคิดกับลูกค้า (ซึ่งอาจจะมีการแบ่งปันระหว่างพนักงานแต่ไม่มีการแบ่งปันระหว่างพนักงานกับลูกค้าก็ได้) ซึ่งการตรวจสอบนี้จะทำให้เห็นภาพและสามารถชี้จุดบกพร่องได้จากการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีการแบ่งปันความรู้สึคนึกคิดมีแนวโน้มที่จะแข่งขันได้ดีกว่าองค์กรที่ขาดคุณลักษณะเช่นนี้

4.2 การใช้ความสามารถและทักษะ (generate competencies)

การใช้ความสามารถเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ อุลริช (Ulrich) เรียกว่า โครงสร้างการแข่งขันได้ขององค์กร (organizational profiles) ซึ่งจะรวมถึงการประเมินความสามารถขององค์กร ความสามารถขององค์กร หมายถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ(skill) และ/หรือความสามารถของแต่ละคนหรือทีมในองค์กรที่จะทำงานให้เสร็จ การประเมินความสามารถดูได้จากฐานข้อมูลที่รวบรวมจากความสามารถของสมาชิกในองค์กร เน้นทั้ง 1) ด้านเทคนิค และ 2) ลักษณะทางประชากรด้านเทคนิค เน้นที่ทักษะทางเทคนิค เช่น องค์กรสามารถทำอะไรได้ดี (โดยอาศัยความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญเทคโนโลยีที่รู้ถึงทักษะกับผู้เชี่ยวชาญทางบุคคลเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์) ลักษณะทางประชากร เช่น อายุ การศึกษา ตำแหน่ง ซึ่งลักษณะของประชากร ดังกล่าวจะเป็นตัวทำนายความสำเร็จในปัจจุบันและความสำเร็จในอนาคตด้วย ข้อมูลที่สำคัญในการสร้างฐานข้อมูลประชากร เช่น ตำแหน่งงาน อายุ ทักษะหน้าที่ ข้อมูลเหล่านี้ทำให้ผู้จัดการรู้ว่าจะตัดสินใจลงทุนในส่วนใดในอนาคต

นอกจากนี้ การประเมินความสามารถขององค์กรยังดูได้จากการลงทุนในการพัฒนาพนักงาน เช่น การลงทุนอบรมคิดเป็นจำนวนเงินต่อหัวหรือเปอร์เซ็นต์พนักงานที่มีคุณสมบัติในการเลื่อนตำแหน่ง

4.3 การแน่ใจถึงผลลัพธ์ (ensure consequences)

โครงสร้างการแข่งขันได้ขององค์กร (organizational competitiveness profiles) ยังรวมไปถึงการแน่ใจได้ในผลที่ตามมาหรือผลลัพธ์ อาจจะเป็นการจัดการในระดับทั่วไปโดยติดตามคุณค่าเพิ่ม (value added) การวัดคุณค่าของคนเพื่อให้แน่ใจในผลลัพธ์สามารถวัดได้จากต้นทุนการขาย ต้นทุนทั่วไป และต้นทุนการบริหารบุคคล ยิ่งไปกว่านั้น ยังสามารถดูได้จากการวัดผลผลิตดัชนีผลผลิต

คือ การวัดทรัพยากรที่ได้ (output) จากทรัพยากรที่ใช้ไป (input) เช่น ยอดขายต่อพนักงาน รายรับต่อพนักงาน หน่วยผลิตต่อชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น

4.4 การใช้กลไกการควบคุม (instill government mechanism)

การควบคุมองค์กรเพื่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขันเกี่ยวข้องกับความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมแต่ละคนในองค์กร เครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการควบคุม เช่น โครงสร้างองค์กร การตัดสินใจ และกระบวนการจัดการข้อมูลโครงสร้างองค์กร (organization structure) จำนวนระดับชั้นในองค์กรจะเป็นตัวบอกถึงระยะความห่างระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับต้น โดยทั่วไป จำนวนระดับชั้นยิ่งน้อย การตัดสินใจจะยิ่งรวดเร็วและมีการกระจายอำนาจมายังพนักงานในระดับต้น มีหลายองค์กรที่พยายามผลักดันให้มีจำนวนระดับชั้นไม่เกิน 5 ระดับ นั่นคือความพยายามที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่พนักงานระดับต้น

นอกจากนี้ ช่วงการควบคุม หรือ span of control จะเป็นตัวบอกถึงจำนวนพนักงานที่ต้องรายงานต่อหัวหน้า อัตราส่วนของพนักงานต่อหัวหน้างานอาจจะเป็นตัวบอกชนิดของการควบคุมในองค์กร ถ้าช่วงการควบคุมกว้างหรือสูง (20 : 1 หรือสูงกว่า) มักจะเป็นองค์กรที่มีการแบ่งปันความรู้สึนึกคิดในองค์กรที่ช่วงการควบคุมแคบหรือต่ำ (5 : 1) มักจะเป็นองค์กรที่ควบคุมโดยกฎและลำดับชั้น ดังนั้น เมื่ออำนาจการตัดสินใจถูกผลักดันมาสู่พนักงานระดับล่างพนักงานจะมีความรู้สึกถึงความรับผิดชอบที่มีต่อการเป็นผู้ตัดสินใจ การตัดสินใจที่ถูกนำมาใช้ในการควบคุมนั้น องค์กรต้องดูว่าใครเป็นผู้ตัดสินใจและมีการตัดสินใจที่รวดเร็วอย่างไร การประเมินอาจพิจารณาจากใครมี input ที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้น เช่น การจ้างงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การลงทุนในโรงงาน และเครื่องมือเครื่องจักร แล้วจึงดูว่าพนักงานระดับไหนในองค์กรควรจะเป็นผู้ตัดสินใจ นอกจากนี้ ความเร็วในการตัดสินใจจะต้องถูกตรวจสอบด้วยข้อมูล องค์กรจะต้องให้ความสำคัญของข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยทำการตรวจสอบงบประมาณต่าง ๆ ที่ออกสู่สาธารณะ เช่น งบประมาณประจำปี การประชุมผู้ถือหุ้น เป็นต้น

ตามที่ได้กล่าวมาจึงเป็นตัวอธิบายถึงว่า องค์กรใช้โครงสร้าง การตัดสินใจ และข้อมูลในการควบคุมพฤติกรรมพนักงานเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

4.5 การพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (develop a capacity for change)

การพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นโครงสร้างทางการแข่งขันที่สำคัญและยากที่สุดประการหนึ่ง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเห็นได้จากระยะเวลาในการผลิต (cycle time) หรือความเร็วที่งานถูกทำบ่อยครั้งที่ระยะเวลาในการผลิตถูกพูดถึงเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ เช่น ที่ General Motors แนวคิดในการออกรถใหม่ลดลงจาก 7 ปี เป็น 5 ปี นอกจากนี้ การพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงยังดูได้จากระยะเวลาที่ใช้ในการปรับปรุงโครงการอบรมพัฒนาที่มีอยู่ระยะเวลาที่ใช้ในการทบทวนกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่ใช้ในการปรับปรุง

โครงสร้างองค์กรใหม่ รวมทั้งการตรวจสอบลูกค้าว่าคำขอของลูกค้าได้รับการตอบสนองอย่างเอาใจใส่ และตรงเวลาซึ่ง อุลริช (Ulrich) ชี้ว่าเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

4.6 การแชร์ความเป็นผู้นำภายในองค์กร (shared leadership throughout the organization) การทดสอบและการตรวจสอบความสามารถของผู้นำเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่อาจจะยากที่สุด และมีความสำคัญในความสามารถทั้งหลายที่องค์กรพึงมีเพื่อศักยภาพทางการแข่งขันความสามารถของผู้นำในองค์กร เห็นได้จากผลโดยตรงของความเป็นผู้นำหรือจากความเชื่อมั่น และความมุ่งมั่นของพนักงาน

การตอบสนองต่อผู้นำและความมุ่งมั่นที่มีต่อองค์กร เช่น อัตราการเข้าออกจากการขาดงาน ความขัดข้องในใจในงานหรือการวัดทัศนคติของแต่ละคน นอกจากนี้ ยังสังเกตได้จากความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อธุรกิจ พนักงานในองค์กรที่มีความเชื่อมั่นสูงจะให้ความใส่ใจการตัดสินใจของผู้บริหารที่ได้พูดไว้ ความเชื่อมั่นนี้มีผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงานและเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้นำ เพราะผู้นำเป็นผู้ปลูกฝังความเชื่อมั่นนี้ในพฤติกรรมของพนักงาน และความเชื่อมั่นยังส่งผลต่อการแข่งขันได้ในธุรกิจ เพราะพนักงานจะไม่ได้ชอบทุกอย่างที่ผู้นำทำ และจะเชื่อมั่นในสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารคิดและจัดการอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ การวัดความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อผู้บริหารสังเกตได้จากการรับรู้ถึงความสามารถของผู้บริหารนั่นเอง ทำโดยการสำรวจประชุมพนักงานและ focus group เป็นต้น

อุลริช (Ulrich) เสนอว่า การตรวจสอบคุณลักษณะขององค์กรตามความสามารถ 6 ประการ นี้เป็นการวางโครงสร้างองค์กรที่ควรปฏิบัติเพื่อให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันที่ดี⁵³

5. บีเนตต์ และโอไบรน์ (Bennett and O'Brien) กล่าวว่าองค์กรเพื่อการเรียนรู้เป็นความสามารถที่สำคัญของทุกบริษัทที่ต้องการนำบริษัทไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน การเรียนรู้ในองค์กรต้องทำทั้งระบบและมีการตรวจสอบ บีเนตต์ และโอไบรน์ (Bennett and O'Brien) ได้เสนอปัจจัย 12 ประการ ที่มีผลต่อความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง

5.1 กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (strategy and vision) ก่อนอื่นทั้งองค์กรและสมาชิกในองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์และต้องรู้ว่าจะไปทิศทางใด ซึ่งจะทำให้รู้ถึงว่าจะต้องเรียนรู้อะไร เพื่อที่จะไปให้ถึงเป้าหมายนั้น รวมทั้งจะต้องพัฒนากลยุทธ์ไปให้ถึงจุดนั้นด้วย เช่น การพิจารณาว่าองค์กรคิดหรือมองว่าตัวเองมีจุดประสงค์หลักเพื่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ สมาชิกในองค์กรรู้ถึงเป้าหมายหลักขององค์กรหรือไม่หรือสมาชิกในองค์กรเข้าใจองค์กรในฐานะที่เป็นระบบหรือไม่ คำถาม

⁵³ Ulrich D., "Profiling Organization Competitiveness : Cultivating Capabilities," Human Resource Planning (1993): 1-17.

เหล่านี้จะช่วยในการประเมินความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร องค์กรที่มีการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น Wal-Mart, Corning, GE, Motorola, Kodak เป็นต้น

5.2 การปฏิบัติงานของผู้บริหาร (executive practices) ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีหน้าที่หลักในการสนับสนุนสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยพิจารณาจากคำถาม เช่น ผู้บริหารพูดและทำอะไรบ้างที่เป็น การสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ในองค์กร ผู้บริหารให้ความสำคัญของการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมากน้อยเพียงใด และผู้บริหารมีการกระตุ้นและผลักดันให้หน่วยงานอื่นในองค์กรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หรือไม่ เช่น ที่บริษัท Beoing ประธานบริหาร Alan Mulally กล่าวว่า เขาจะต้องถามตัวเองทุกวันว่าได้มีการเสียสละอะไรบ้างเพื่อสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ขึ้นและกระตุ้นให้ทุกคนทำด้วยเช่นกัน

5.3 การปฏิบัติการของผู้จัดการ (managerial practices) ผู้จัดการในที่นี้คือ ผู้ที่สนับสนุนและให้คำแนะนำแก่พนักงานและทีมงาน การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในองค์กร ผู้จัดการจะต้องยึดมั่นต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและจริงจังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติผู้จัดการสนับสนุนการพัฒนาและการเติบโตของพนักงานโดยการผสมผสานสิ่งที่สมาชิกเรียน สนับสนุน ส่งเสริมการทดลอง การแบ่งปันความคิดใหม่ ๆ กับผู้บริหาร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ดึงเอาแนวคิดหลายอย่างมาใช้เพื่อปลูกฝังการปฏิบัติงานของผู้จัดการให้มีประสิทธิภาพ เช่น ที่ GE ใช้องค์กรไร้พรมแดน (boundary less organization) โดยการกำจัดขั้นตอน ระดับการควบคุมหรือแม้แต่แผนหรือกำแพงที่กั้นในสำนักงานบางบริษัทมีการใช้คำผู้ประสานงาน แทนคำว่า ผู้จัดการ เพื่อให้ขั้นตอนลดลงซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานสะดวกรวดเร็วขึ้น

5.4 ประเพณีปฏิบัติขององค์กร (climate) ประเพณีปฏิบัติขององค์กรเป็นผลรวมของคุณค่าและทัศนคติของทุกคนในองค์กรในลักษณะที่พึงปฏิบัติต่อองค์กรสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้มีประเพณีปฏิบัติที่สำคัญ เช่น การเปิดเผยและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานในองค์กรที่จะแชร์ความคิดและพูดในสิ่งที่คิดอย่างตรงไปตรงมาตลอดจนการไม่มีอุปสรรคกั้นระหว่างพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ องค์กรสามารถให้ความสำคัญของประเพณีปฏิบัติที่ส่งเสริมการเรียนรู้ได้หลายทาง เช่น การสนับสนุนให้พนักงานมีการแชร์ข้อมูลกันเต็มที่เป็นอิสระ

ในอุตสาหกรรมเคมี ผู้จัดการโรงแรมมักจะปิดบังเรื่องอุบัติเหตุด้วยเกรงว่าการรายงานข้อบกพร่องใด ๆ จะทำให้เกิดปัญหาตามมาแต่ความเป็นจริงแล้ว การเรียนรู้ร่วมกันด้วยความไว้วางใจจะนำมาซึ่งการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่บริษัท Du Pont โรงงานที่ Belle มีการประชุมทุกสัปดาห์ หัวหน้าหน่วย ทีม จะต้องรายงานข้อผิดพลาดผลดังกล่าวทำให้บริษัทลดอุบัติเหตุได้

เป็นอย่างมากภายใน 6 ปี จากปี ค.ศ. 1986 การบาดเจ็บลดลงจาก 83 ราย เหลือเพียง 3 รายในปี ค.ศ. 1992 เป็นต้น

5.5 โครงสร้างองค์กร/งาน (organization/job structure) โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยให้มีการเปลี่ยนแปลงคำอธิบายงาน (job description) ได้ง่ายเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกและความต้องการขององค์กรเอง นอกจากนี้ การหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง การใช้ self - direct และ cross - functional ทีม ต่างก็เป็นวิธีการเพื่อสนับสนุนความยืดหยุ่นในงาน

5.6 การหมุนเวียนของข้อมูล (information flow) องค์กรที่มุ่งการเรียนรู้จะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการหา การกระจายข้อมูลซึ่งระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุน และทำให้ง่ายต่อการสื่อสารระหว่างพนักงานเพื่อให้องค์กรแน่ใจได้ว่าพนักงานทุกคนมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานในส่วนที่ต้องรับผิดชอบ

5.7 การปฏิบัติของแต่ละคนและทีม (individual and team practice) องค์กรจะเติบโตก้าวหน้าเมื่อพนักงานแต่ละคนและทีมแชร์การเรียนรู้ร่วมกัน การมองข้อผิดพลาดเป็นโอกาสที่สำคัญในการเรียนรู้แทนการตำหนิหรือการลงโทษ นอกจากนี้ การที่พนักงานรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง และการถกเถียงปัญหากันอย่างตรงไปตรงมาเพื่อหาทางออกเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.8 กระบวนการทำงาน (work processes) ในสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ความก้าวหน้า เป็นเรื่องที่คุณต้องเอาใจใส่ ไม่ใช่เมื่อเกิดปัญหาขึ้นแล้วปฏิเสธว่าไม่มีความชำนาญหรือไม่มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ แต่ต้องช่วยกันพยายามแก้ไขในองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานนอกจากจะแบ่งปันความชำนาญจากการพูดคุยที่ไม่เป็นทางการแล้ว องค์กรอาจจะกระตุ้นการเรียนรู้จากวิสัยทัศน์ขององค์กรเองผ่านระบบสารสนเทศ และตรวจสอบด้วยว่าการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ต่องานและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

บริษัท Xerox เป็นตัวอย่างบริษัทแรก ๆ ของการปรับเปลี่ยนองค์กรโดยปฏิบัติการเรียนรู้ในองค์กรมีการอบรมพนักงานเพื่อการแก้ปัญหา 6 ขั้นตอน คือ การคิดสร้างสรรค์ (creative) ความคิด (idea) การใช้ (generation) การตั้งคำถามเสมอ (constant questioning) การคิดอย่างมีระเบียบ (disciplined thinking) นอกจากนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังนำการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (benchmarking) มาใช้เป็นเครื่องมือมาตรฐานอีกด้วย

5.9 เป้าหมายการปฏิบัติงาน (performance goals/feedback) จุดสำคัญในการประสบผลสำเร็จของทุกธุรกิจ คือ การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า ดังนั้น การเรียนรู้ในองค์กร จึงมีรากฐานจากการช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้นอย่างไร การสร้างองค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นเครื่องมือจะเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ระบบการ

ประเมินผลที่สนับสนุนความต้องการของลูกค้า เป้าหมายของพนักงานให้ความสำคัญที่ความสำคัญของลูกค้า โดยเป้าหมายของพนักงานจะมีรางวัลและความรับผิดชอบเป็นสิ่งจูงใจ

5.10 การอบรมและการศึกษา (training and education) การอบรมและการศึกษามีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์กรในทางปฏิบัติ การอบรมเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตในองค์กรเพื่อการเรียนรู้มีการพูดถึงการเรียนรู้ในงานและการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดแต่ก็ยังไม่เพียงพอ การอบรมโดยมุ่งเน้นการช่วยให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นจะช่วยให้เป็นผู้มีความสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหามากขึ้น

5.11 การพัฒนาบุคคลหรือทีม (individual/team development) องค์กรแห่งการเรียนรู้หาวิธีที่จะกระตุ้นพนักงานแต่ละคนให้พัฒนาตนเองขณะเดียวกันก็สนับสนุนการพัฒนาทั้งทีมด้วย องค์กรสามารถเรียนรู้ต่อเมื่อทีมเรียนรู้เป็นกลุ่มในลักษณะของ "การปฏิบัติกรกลุ่ม" หรือ community of practices และทำการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากองค์กรช่วยให้มีการอนุมัติตัดสินใจ การตรวจสอบ เช่น องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ของทีมหรือไม่ พนักงานและทีมมีแผนการพัฒนาที่มีคุณภาพสูงใช่หรือไม่ และมีการเปิดโอกาสให้เรียนรู้ในงาน (on-the-job) ใช่หรือไม่

5.12 รางวัล (rewards/recognition) รางวัลเป็นปัจจัยตัวสุดท้ายที่สนับสนุนปัจจัยอื่น ระบบการให้รางวัลนี้จะต้องสนับสนุนและกระตุ้นการเรียนรู้ของทั้งบุคคลและองค์กร คำถามหลักที่ถามคือ มีการสนับสนุนการพัฒนาตัวเองมากน้อยขนาดไหน มีการลงโทษในการทำผิดพลาดหรือไม่ องค์กรให้ความสำคัญในการทำงานท้าทายและการแก้ไขปัญหาเพียงใด

จากแนวคิดของปีเน็ตต์ และโอไบรน์ (Bennett and O'Brien) เสนอแนะว่า ไม่มีองค์กรที่ดีเลิศในทุก ๆ ปัจจัย แต่องค์กรจะต้องหาแนวทางของตนเองโดยวางกรอบแนวคิดนี้ไว้ ทั้งยังเสนอว่าองค์กรส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จจะทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและปรับปรุงอยู่ตลอดจากการเรียนรู้ทั้งจากตัวเองและลูกค้า และทำการเปรียบเทียบกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ⁵⁴

6. จีพาร์ทและคณะ (Gephart et al.) ให้คำจำกัดความของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่ยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรที่มีการวิเคราะห์ การบอกเตือน การพัฒนา การจัดการในกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องเข้ากันได้กับเป้าหมายที่ถูกปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ปัจจัยผู้นำ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างระบบกระบวนการ

⁵⁴ Bennett Joan Kremer and Michael J. O'Brien, The Building Blocks of the Learning Organization (Training 311994), 41-49.

และการปฏิบัติจะเป็นตัวผลักดันให้สมาชิกเรียนรู้และพัฒนา รวมทั้งระดับการเรียนรู้ในระบบ โดยเชื่อว่า ปัจจัยต่อไปนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.1 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับระบบโดยที่สมาชิกแต่ละคนแบ่งปันการเรียนรู้ในลักษณะที่ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ได้ กล่าวคือ การถ่ายทอดความรู้ระหว่างคนและทำการรวบรวมความรู้จากการเรียนรู้ไว้ในการทำงานประจำวันขององค์กรที่เรียกว่า Organization routine actions

6.2 การทำให้เกิดความรู้และการแบ่งปัน เน้นที่การสร้างสรรค้จัดเก็บและกระจายความรู้ อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ง่ายต่อการที่สมาชิกในองค์กรสามารถเข้าไปใช้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

6.3 การคิดอย่างมีระบบและพินิจพิเคราะห์ สมาชิกจะถูกกระตุ้นให้ใช้ความคิดในแบบใหม่ และใช้ทักษะที่มีประสิทธิภาพ มีระบบเพื่อที่จะเชื่อมให้เป็นวงจรย้อนกลับ (feedback loops) อย่างพินิจพิเคราะห์เพื่อพิจารณาถึงสมมติฐาน

6.4 วัฒนธรรมของการเรียนรู้ การเรียนรู้และการสร้างสรรค์จะได้รับการสนับสนุนด้วยรางวัล และมีการส่งเสริมผ่านทางระบบการประเมินผลหลาย ๆ ด้านจากผู้บริหาร

6.5 ความมุ่งมั่นในการทดลองและมีความยืดหยุ่นสมาชิกมีอิสระในการเสี่ยง การทดลอง การสร้างสรรค์ การใช้ความคิดใหม่ ๆ และการทำให้เกิดขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานใหม่และผลิตภัณฑ์ใหม่

6.6 คนเป็นศูนย์กลางในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การให้ความสำคัญของคนในเรื่องของคุณค่า การสนับสนุนพฤติกรรมที่ต้องการรวมทั้งการพัฒนาและการเรียนรู้จากแต่ละคนเป็นอีกลักษณะหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้⁵⁵

7. โกะห์ (Goh) สนับสนุนความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการ์วิน (Garvin) โดยเพิ่มเติมว่า องค์กรทุกองค์กรสามารถเรียนรู้ได้และบางองค์กรสามารถเรียนรู้ได้ดีกว่าองค์กรอื่น องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะอยู่รอด ขณะที่องค์กรไม่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะค่อย ๆ หายไปจากรูธุรกิจ ทั้งนี้ ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้

โกะห์ (Goh) ได้เสนอหลัก 5 ประการ ที่ผู้บริหารควรปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

7.1 ความชัดเจนและการสนับสนุนพันธกิจ (mission) กลยุทธ์ (strategy) ขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่พนักงานได้รับอำนาจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะ

⁵⁵ Gephart M. A. and et al, "Learning Organizations Come Alive," Training and Development (1996): 34-44.

ที่ได้รับมาการรู้ถึงพันธกิจขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะให้พนักงานรู้ว่าเขามีอำนาจอะไร และยังเป็น การพัฒนาการสร้างสรรค์

7.2 ภาวะการเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำที่รู้ถึงการให้อำนาจพนักงาน กระตุ้นและสนับสนุน วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการทดลอง และความมุ่งมั่นที่มีต่อองค์กรในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการ แข่งขันอย่างมาก ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะมีสถานะเป็นโค้ชหรือผู้ฝึกสอน พนักงานจะถูกกระตุ้นให้ ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยง ความไม่แน่นอน และสร้างสรรค์ ซึ่งสภาพแวดล้อมในลักษณะ นี้ จะต้องมีการแชร์ภาวะความเป็นผู้นำโดยทุกคนจะมีส่วนร่วมในผลการดำเนินงานขององค์กร

ผู้นำจะต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรมากขึ้น สนับสนุนการตัดสินใจของ พนักงาน ให้คำปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานในการชี้ถึงปัญหาและโอกาสและยังควรที่จะ เต็มใจยอมรับฟังข้อวิจารณ์และเรียนรู้จากข้อวิจารณ์นั้น

7.3 การทดลอง (experimentation) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะให้ความสำคัญของ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นถึงการทดลอง กล่าวคือ เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการให้รางวัลและ สนับสนุนการทดลองทุก ๆ ระดับในองค์กร เพื่อให้พนักงานพยายามคิดโครงการที่สร้างสรรค์ เช่น บริษัท 3 M นอกจากจะสนับสนุนให้พนักงานแต่ละคนทำการทดลองแล้ว ยังอนุญาตให้พนักงานใช้ เวลาในการทำงานบางส่วนไปคิดโครงการส่วนตัวอื่น

7.4 การถ่ายทอดความรู้ (transfer of knowledge) เป็นทักษะในการถ่ายทอดความรู้ทั้งจาก ภายในและภายนอกองค์กรรวมทั้งการเรียนรู้จากความล้มเหลว ทักษะที่มีหรือความรู้ที่ได้มาจะไม่ มีประโยชน์หากไม่มีการถ่ายทอดและนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ความรู้และทักษะเหล่านี้จะมีประโยชน์ มากยิ่งขึ้นถ้าได้มีการถ่ายทอดไปยังส่วนอื่น ๆ ในองค์กร เพื่อช่วยในการแก้ปัญหาหรือเป็นปัจจัย กระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ

การถ่ายทอดความรู้ความสามารถทำได้โดยการพูดคุยถึงความล้มเหลวในอดีตความสำเร็จ และประสบการณ์ของผู้อื่น รวมทั้งการเรียนรู้จากองค์กรอื่นหรือคู่แข่งที่ประสบความสำเร็จ เป็นต้น เช่น ที่บริษัท Xerox และ AT&T ได้พัฒนากระบวนการ benchmarking เพื่อกระตุ้นการถ่ายทอด ความรู้ในองค์กร

7.5 การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (teamwork and cooperation) หลักสำคัญ ประการหนึ่งในการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเน้นถึงการทำงานเป็นทีมโดย ที่การทำงานเป็นทีมนี้ พนักงานหรือสมาชิกในทีมจะนำเอาทักษะและความรู้ที่สะสมมาแก้ปัญหาและ พัฒนาความคิดใหม่ ๆ ในองค์กร การเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสมาชิกในทีมควรมาจากหลาย ๆ หน่วยงาน ในองค์กร Honda เป็นบริษัทตัวอย่างที่ดีในเรื่องการทำงานเป็นทีม และความร่วมมือกัน อย่างมีประสิทธิภาพ ที่บริษัท Honda พนักงานจะถูกฝึกฝนในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างหมุนเวียน สลับเปลี่ยนหน้าที่กันไปในทีมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และร่วมมือร่วมใจกัน

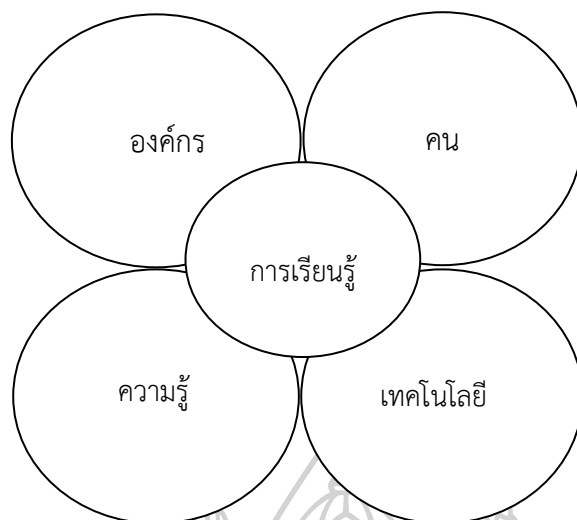
นอกจากนี้ แล้วยังมีปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนตามแนวคิดของโกห์ (Goh) อีก 2 ประการ 1) การออกแบบองค์กร (organizational design) โครงสร้างองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะไม่ใช่ซับซ้อนและเน้นการกระจายอำนาจ และมีกระบวนการที่เป็นทางการในการทำงานน้อย 2) ทักษะและความสามารถในการทำงานของพนักงาน (employees skills and competencies)

องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงาน การฝึกอบรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะแตกต่างจากการฝึกอบรมสมัยก่อนกล่าวคือ จะเน้นที่การฝึกประสบการณ์ที่สามารถพัฒนาทั้งทีมหรือทั้งหน่วยงานโดยรวม โกห์ (Goh) ได้ยกตัวอย่างบริษัท Xerox ว่าเป็นตัวอย่างที่ดีของการนำการอบรมกลุ่มมาใช้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของโกห์ (Goh) ตามปัจจัยหลัก 5 ประการ และปัจจัยสนับสนุน 2 ประการนี้ โกห์ (Goh) เชื่อว่าจะมีการปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของผู้บริหารและพนักงาน ทั้งนี้ การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการวัดประเมินผลการวัดประเมินผลดังกล่าวจะต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร ณ ปัจจุบัน ตามลักษณะ 5 ประการ รวมทั้งปัจจัยสนับสนุนข้างต้น ผู้บริหารควรติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรหลังจากการนำหลักการนี้มาใช้⁵⁶

8. มาร์ควอดท์ (Marquaedt) องค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบตามแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquaedt) 5 ระบบ ประกอบด้วย การเรียนรู้ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ องค์กรต้องเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้นและรวดเร็วกว่าเดิม การเรียนรู้ไม่สามารถจะเกิดขึ้นและไม่สามารถจะคงอยู่ได้หากปราศจากความเข้าใจและการพัฒนาระบบที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบดังแผนภูมิที่ 5

⁵⁶ Swee Goh, "Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks," 15-20; *ibid.*



แผนภูมิที่ 5 ตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ

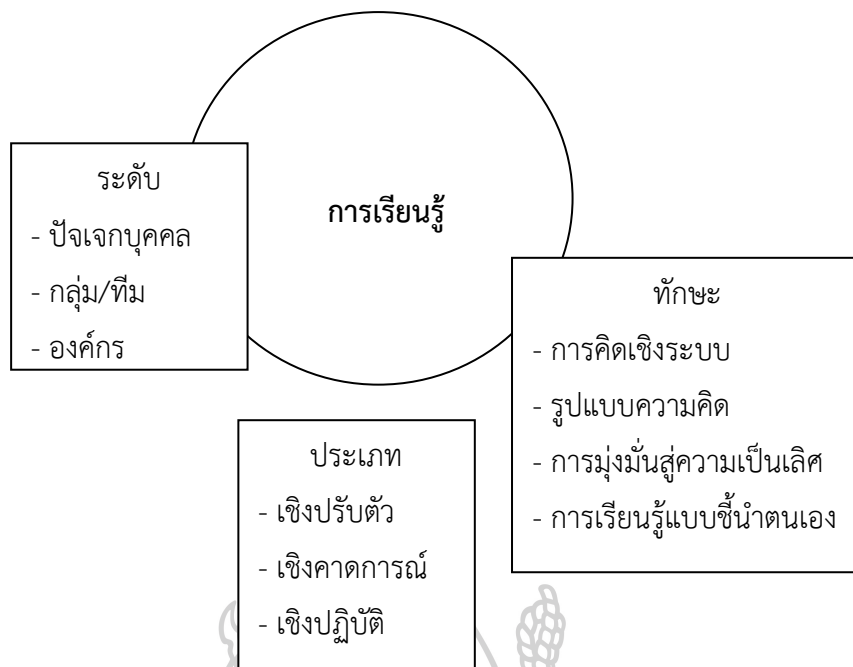
ที่มา : Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization : Mastering The 5 Elements For Corporate Learning** 2nd ed. (Palo Alto, Calif. : Davies - Black, 2002), 24.

ระบบย่อยด้านองค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์กรที่จะขาดมิได้ ระบบย่อยทั้ง 5 นี้ มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (learning subsystem)

การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะมันเกิดขึ้นทั้งในระบบปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญๆ เช่น การคิดเชิงระบบ (system thinking) รูปแบบความคิด (mental model) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (self directed learning) และการเสวนา (dialogue) โดนทักษะที่สำคัญเหล่านี้ จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร รวมถึงทักษะขององค์กรที่ถูกต้องอีกด้วย⁵⁷ ดังแผนภูมิที่ 6

⁵⁷ Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Success, 24.



แผนภูมิที่ 6 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

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

ระดับการเรียนรู้

มาร์ควอดท์ (Marquardt) สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับที่ไม่เหมือนกันแต่มีความสัมพันธ์กันดังนี้

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล (individual learning) การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะความรู้ เจตคติและค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการสังเกตและการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี
2. การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (group or team learning) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่มซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่ม
3. การเรียนรู้ระดับองค์กร (organizational learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร⁵⁸

⁵⁸ เรื่องเดียวกัน., 25.

องค์กรไม่ว่าประเภทใด ระดับใด หากต้องการอยู่รอดในสังคมยุคนี้ต้องก้าวทันและก้าวล้ำคู่แข่งขั้นต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับรวมทั้งลูกค้าของตนเอง

ประเภทการเรียนรู้

มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้แบ่งการเรียนรู้ขององค์กรออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การเรียนรู้เชิงปรับตัว (adaptive learning) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาและผลสะท้อนของเหตุการณ์ โดยมีกระบวนการดังนี้ เมื่อองค์กรปฏิบัติการใด ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัตินั้นจะถูกนำมาวิเคราะห์ในฐานะที่เป็นข้อมูลของผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้จากนั้นจะได้สิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้ซึ่งก็อาศัยพื้นฐานจากผลสะท้อนของประสบการณ์ที่ผ่านมาขององค์กร

มาร์ควอดท์ (Marquardt) อธิบายว่า การเรียนรู้แบบปรับตัวนี้อาจเป็นได้ทั้งการเรียนรู้แบบวงเดี่ยว (single loop) หรือแบบวงคู่ (double loop) การเรียนรู้แบบวงเดี่ยวจะมุ่งความสนใจไปที่การได้ข้อมูลมาเพื่อบำรุงรักษา และทำให้ระบบที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นมั่นคง โดยจะเน้นที่การตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาด การเรียนรู้แบบวงเดี่ยวจะทำให้ได้คำตอบโดยตรงต่อข้อขัดแย้งหรืออุปสรรคที่มีอยู่ในขณะนั้นซึ่งบ่อยครั้งที่มันจะเป็นเพียงอาการของปัญหาที่มีอยู่ และการเรียนรู้แบบนี้ก็เป็นการเรียนรู้ที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้ในปัจจุบันเปรียบเสมือนการรักษาตามอาการ

ส่วนการเรียนรู้แบบวงคู่ (double loop) จะเป็นเรื่องของ การตั้งคำถามเชิงลึกเกี่ยวกับระบบเพื่อตรวจสอบให้รู้แน่ชัดก่อนว่าอะไรคือสาเหตุของข้อผิดพลาด หรือความสำเร็จที่เกิดขึ้นโดยเป็นการมองไปที่บรรทัดฐานและโครงสร้างขององค์กร และการกระทำรวมถึงผลที่เกิดขึ้นไม่ได้มุ่งแต่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น มีข้อสังเกตว่าคนส่วนมากในองค์กรมักหลีกเลี่ยงการเรียนรู้แบบวงคู่ ทั้งนี้เพราะเป็นการเปิดเผยความผิดพลาดต่าง ๆ ขององค์กร และทำให้ต้องมององค์กรลึกลงไปถึงต้นเหตุของความผิดพลาดทั้งระบบตั้งแต่สมมติฐานพื้นฐาน บรรทัดฐาน และโครงสร้างขององค์กร รวมถึงระบบกระบวนการในการทำงานซึ่งกระบวนการที่ใช้เวลามาก

2. การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ล่วงหน้า (anticipatory learning) การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นจากสิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นปฏิบัติการที่สะท้อนมาจากวิสัยทัศน์หรือการเรียนรู้จากการวางแผนเพื่อหลีกเลี่ยงผลเสียให้มากที่สุด โดยการแสวงหาโอกาสที่ดีที่สุดที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต แล้วหาวิธีที่จะบรรลุแผนที่คาดการณ์ไว้

3. การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (action learning) เป็นการเรียนรู้ที่ได้รับการยอมรับกว้างขวางในการพัฒนาความรู้ที่แท้จริงให้แก่ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนดำเนินการตามหาหนทางของการแก้ปัญหาให้เกิดผลสำเร็จ และเป็นวิธีเร่งการเรียนรู้วิธีหนึ่งที่ทำให้คนสามารถเรียนรู้ได้ดีขึ้น

และจัดการกับสถานการณ์ที่ยู่ยากได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพิ่มการเรียนรู้ขององค์กรตลอดจนสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดีหากมีการใช้อย่างเป็นระบบ⁵⁹

ข้อมูลพื้นฐาน

โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9

ข้อมูลทั่วไป

โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ตั้งอยู่เลขที่ 53 หมู่ 2 ตำบลไร่ขิง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม 73210 เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6

สีประจำโรงเรียน

สีฟ้า – ขาว

สีฟ้า หมายถึง ความร่าเริง สดใส สว่างไสว รุ่งโรจน์และโอบอ้อมอารี

สีขาว หมายถึง ความสะอาดบริสุทธิ์ของดินแดนแห่งพุทธศาสนา

คติธรรมของโรงเรียน

สุขา สงฆสฺส สามคฺคี

ความพร้อมเพรียงของหมู่คณะก่อให้เกิดสุข

คำขวัญของโรงเรียน

รักศักดิ์ศรี มีคุณธรรม นำวิชาการ สืบสานงานพระราชดำริ

วิสัยทัศน์

โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลชั้นนำบนพื้นฐานของความเป็นไทย

เอกลักษณ์

อ่อนน้อมถ่อมตน ทุกคนมีศีล

อัตลักษณ์

มีคุณธรรม ความรู้ดี มีความเป็นไทย

⁵⁹Michael J. Building the learning Organization : Mastering The 5 Elements For Corporate Learning, 2nd ed. (Palo Alto, Calif. : Davies - Black,2002), 43.

พันธกิจ

1. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมความรู้ดีตามมาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย
2. พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีอย่างมีคุณภาพและนำผลการวิจัยมาพัฒนาผู้เรียนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
3. พัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ มีความรู้ ความสามารถเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเสริมสร้างขวัญกำลังใจและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมด้วยระบบคุณภาพจากทุกภาคส่วน สร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาการจัดการศึกษากับสถาบันอื่นในระดับประเทศและต่างประเทศ

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีคุณธรรม มีความรู้ดีตามมาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย
2. โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและบูรณาการเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากลนำผลการวิจัยมาพัฒนาผู้เรียนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น
3. ครูและบุคลากรมีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นครูมืออาชีพ มีขวัญกำลังใจและทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ
4. โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมด้วยระบบคุณภาพจากทุกภาคส่วน สร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาการจัดการศึกษากับสถาบันอื่นในระดับประเทศและต่างประเทศ

กลยุทธ์และตัวชี้วัดผลสำเร็จ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาตามหลักสูตร การวัดผลและประเมินผลความสามารถด้านภาษา การใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ตัวชี้วัดผลสำเร็จ

- โรงเรียนมีการจัดการศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นมาตรฐานสากลตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล
- นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
- นักเรียนจบการศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษา สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานบันการศึกษาของรัฐและเอกชนร้อยละ 90 ขึ้นไป
- นักเรียนสามารถสื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา คือ ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ หรือภาษาจีน
- นักเรียนสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดทำโครงการที่เสนอแนวคิดเพื่อพัฒนาสาธารณประโยชน์ร่วมกัน

- นักเรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ (ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ) ได้รับการพัฒนาตามศักยภาพด้วยรูปแบบที่เหมาะสม

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาปลูกฝังให้ผู้เรียนมีคุณธรรม ความรู้ดี มีสุขภาพกาย สุขภาพจิต มีจิตสำนึกในความ เป็นไทยตัวชี้วัดผลสำเร็จ

ตัวชี้วัดผลสำเร็จ

- นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ดำรงชีวิตโดยยึดหลัก เศรษฐกิจพอเพียง ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพ
- นักเรียนมีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตดี และมีความคิดสร้างสรรค์ ผ่านเกณฑ์การ ประเมินคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนางค์ความรู้ สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นครูมืออาชีพ ตัวชี้วัดผลสำเร็จ

- ครูได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศสามารถ ผลิตสื่อ นวัตกรรม เพื่อจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ครูได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานและได้เป็นครู ชำนาญการพิเศษเพิ่มขึ้นทุกปี
- ครูสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ มีผลงานเป็นที่ประจักษ์

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาการดำเนินงานติดตามประเมินผล การประกันคุณภาพ การนิเทศและการวิจัย ตัวชี้วัดผลสำเร็จ

- ครูมีผลงาน สื่อ นวัตกรรม งานวิจัย สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเผยแพร่
- มีรายงานผลการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาโดยหน่วยงานต้นสังกัด

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตัวชี้วัดผลสำเร็จ

- โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ ศูนย์การเรียนรู้และระบบเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนการสอน
- การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

โครงการ

โครงการที่ตอบสนองแผนกลยุทธ์แต่ละโครงการจะมีกิจกรรม/งานที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา รวมทั้งสิ้น 16 โครงการ ได้แก่

1. โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชนในการบริหารจัดการศึกษา

2. โครงการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน

3. โครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ

4. โครงการส่งเสริมผู้เรียนให้มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้

และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

5. โครงการส่งเสริมการสอนภาษาสู่สากล เรียนรู้อาชีพควบคู่ ICT

6. โครงการส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

7. โครงการส่งเสริมการบริหารจัดการ

8. โครงการส่งเสริมงานบริการพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

9. โครงการประกันคุณภาพการศึกษา

10. โครงการส่งเสริมการใช้สื่อ เทคโนโลยี เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

11. โครงการส่งเสริมศักยภาพครู และบุคลากรทางการศึกษา

12. โครงการส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษาเรียนรวม

13. โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้สถานศึกษา

14. โครงการส่งเสริมงานโรงเรียนกับชุมชน

15. โครงการส่งเสริมสุขภาวะที่ดี และสุนทรียภาพ

16. โครงการเสริมสร้างคนดี มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ เป็นพลเมืองที่ดี

พลเมืองอาเซียนและพลเมืองโลก⁶⁰

⁶⁰ โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2561 (โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา 2561.), 32-33.

ข้อมูลบุคลากร

ตารางที่ 2 ตารางแสดงข้อมูลบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งและเพศ ปีการศึกษา 2559

(ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2559)

ตำแหน่ง	จำนวน(คน)		
	ชาย	หญิง	รวม
ผู้บริหาร	3	1	4
ครู	41	111	152
ครูอัตราจ้าง	7	13	20
รวม	51	124	176

แหล่งข้อมูล : งานสถิติข้าราชการครูและลูกจ้างประจำ ฝ่ายบุคลากร

ข้อมูลนักเรียน

ตารางที่ 3 ตารางแสดงจำนวนนักเรียนปีการศึกษา 2559

ช่วงชั้น/ระดับชั้น	แผนการจัด ชั้นเรียน(ห้อง)	จำนวนนักเรียนทั้งหมด		
		ชาย	หญิง	รวม
ม.1	15	293	315	608
ม.2	15	344	317	661
ม.3	14	262	297	559
รวม	44	899	929	1,828
ม.4	12	168	308	476
ม.5	12	194	312	476
ม.6	12	214	283	497
รวม	36	576	903	1,479
รวมทั้งสิ้น	80	1,475	1,832	3,307

แหล่งข้อมูล : งานทะเบียนนักเรียน⁶¹

⁶¹ เรื่องเดียวกัน., 6.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

ประยูร อิ่มสวาสดี ได้ศึกษา ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ ได้แก่ การเรียนรู้ในองค์กร การสร้างและถ่ายทอดความรู้และการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁶²

สมศักดิ์ ชาญสูงเนิน ได้ศึกษา ตัวแปรที่ส่งผลต่อระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัย พบว่า 1) โรงเรียนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก และแต่ละโรงเรียนมีระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันพอสมควร 2) ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความเป็นผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับสูง ผู้อำนวยการโรงเรียนของแต่ละโรงเรียนมีระดับความเป็นผู้นำทางวิชาการที่แตกต่างกันพอสมควร 3) ครูมีแรงจูงใจใฝ่รู้ในระดับสูงมาก ครูแต่ละโรงเรียนมีแรงจูงใจใฝ่รู้แตกต่างกันน้อย 4) ครูมีเจตคติที่ดีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับดี ครูของแต่ละโรงเรียนมีเจตคติที่ดีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันน้อย 5) ระดับความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ระดับแรงจูงใจใฝ่รู้ของครู ระดับเจตคติของครูที่มีต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนต่างมีความสัมพันธ์ในทางบวกซึ่งกันและกันอย่างสูง⁶³

ธารินี วัฒนจันทร์ ได้ศึกษา การศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยจำแนกตามเพศและวุฒิการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวม

⁶² ประยูร อิ่มสวาสดี, "ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ)" (2552), 141.

⁶³ สมศักดิ์ ชาญสูงเนิน, "ตัวแปรที่ส่งผลต่อระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล" (2552); *ibid.*

และรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนจากมากไปน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความคิดเชิงระบบ และด้านความรู้แห่งตน 2) ผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากรเพศชายและเพศหญิงโดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแตกต่างกัน 1 ด้าน คือ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน โดยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรเพศหญิงสูงกว่าเพศชาย และ 3) ผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีกับวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน โดยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าวุฒิการศึกษาปริญญาตรี⁶⁴

ทิพากร วรณพฤษ์ ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสำนักงานเขตบางขุนเทียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มากกว่า 10 ปี มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า หรือเท่ากับ 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดสำนักงานกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีรูปแบบการคิด ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้และด้านการคิดเชิงระบบ 4) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสำนักงานเขตบางขุนเทียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .01

⁶⁴ ธารินี วัฒนจันทร์, "การศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2. (งานนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษ สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา)" (2552), บทคัดย่อ.

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากทุกด้าน⁶⁵

พอททัย ภิรมย์ศรี ได้ศึกษา แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรก คือ ด้านสร้างบรรยากาศ รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านการคิดค้นนวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยี ด้านการจูงใจในการทำงานตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน⁶⁶

ภัทรพร ไหลไพบูลย์ ได้ทำการศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทอง สภาชนูปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสภาชนูปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามสถานภาพและวุฒิการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนพานทองสภาชนูปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์เปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสภาชนูปถัมภ์ โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามสถานภาพและวุฒิการศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ค่าอำนาจความแตกต่าง (Effect Size) พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสภาชนูปถัมภ์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสภาชนูปถัมภ์ จำแนกตามสถานภาพด้วยค่าอำนาจความแตกต่าง สถานภาพผู้บริหารและครูโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอยู่ในระดับน้อย การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทอง

⁶⁵ ทิพากร วรรณพฤกษ์, "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ)" (2554), 94; *ibid.*

⁶⁶ พอททัย ภิรมย์ศรี. "แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ)." 2554.

สภาชนูปถัมภ์จำแนกตามวุฒิการศึกษาด้วยค่าน้ำหนักความแตกต่าง วุฒิการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมแตกต่างกันอยู่ในระดับน้อย⁶⁷

สุวพร คำพา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดสุทธาวาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดสุทธาวาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดสุทธาวาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁶⁸

ศุทธภา อัครเจษฎากร ได้ศึกษา ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพนัสพิทยาคาร อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการ วิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพนัสพิทยาคาร อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพนัสพิทยาคาร อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁶⁹

ประภาวัลย์ สิงห์วิวัฒน์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยมี

⁶⁷ ภัทรพร ไหลไพบูลย์, "องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสภาชนูปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา)" (2554), 86-91; *ibid.*

⁶⁸ สุวพร คำพา, "ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดสุทธาวาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา)" (2554); *ibid.*

⁶⁹ ศุทธภา อัครเจษฎากร, "ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพนัสพิทยาคาร อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา)" (2554); *ibid.*

วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาตามความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา 22 คน และครูผู้สอน 248 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามประมาณ 5 ระดับ ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 3-4 โดยภาพรวมและรายด้านเห็นด้วยในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ด้านรูปแบบความคิดด้วยวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความเป็นเลิศส่วนบุคคล และด้านการคิดอย่างเป็นระบบตามลำดับ ส่วนการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับเรื่อง แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 3-4 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาและรายด้าน พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับเรื่อง แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 3-4 พบว่า ด้านความเป็นเลิศส่วนบุคคล เห็นด้วยมากที่สุด เกี่ยวกับควรให้โอกาสแก่บุคลากรได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างเปิดเผยโดยปราศจากอคติหรือการมุ่งจับผิด ด้านรูปแบบความคิด เห็นด้วยมากที่สุด เกี่ยวกับมีการระดมสมองทุกครั้งที่มีการประชุมโดยครูได้แสดงความคิดเห็น ด้านวิสัยทัศน์ร่วม เห็นด้วยมากที่สุด เกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ของตนเองร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เห็นด้วยมากที่สุด เกี่ยวกับควรส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เห็นด้วยมากที่สุด เกี่ยวกับควรสนับสนุนให้บุคลากรตระหนักถึงเหตุผลของการวางแผนโครงการต่าง ๆ⁷⁰

พรรณี เทพสุตร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ที่พัฒนาองค์ความรู้ร่วมกับชุมชน พบว่า องค์ความรู้ของโรงเรียนได้มาจากหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น ที่โรงเรียนจัดทำขึ้นตามความต้องการของชุมชน องค์ความรู้ของชุมชนเป็นความรู้ที่ได้มาจากปราชญ์ชาวบ้าน ภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชนกับโรงเรียนมีความต้องการใช้หลักสูตรท้องถิ่นที่ชุมชนมีส่วนร่วมคิดและร่วมถ่ายทอดความรู้เพื่อสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นในรูปแบบการจัดหลักสูตรเสริมให้กับผู้เรียนโดยให้โรงเรียนเป็น

⁷⁰ ประภาวัลย์ สิงห์วัฒน์, "แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 (วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์)" (2556), 67; ibid.

ศูนย์กลาง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พัฒนาองค์ความรู้ร่วมกับชุมชนมี 6 องค์กรประกอบ ได้แก่ บุคคล องค์กร บริหารจัดการความรู้เทคโนโลยี ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านพลวัตการการเรียนรู้ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ แผนงานโครงการที่ดำเนินอยู่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้อยู่เสมอ⁷¹

มนีรัตน์ คุ่มวงศ์ ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนบ้านปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียนบ้านปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านปลวกแดง มีความสำคัญทางบวก โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ .05⁷²

สายรุ้ง เฟื่องสิน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อสภาพการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ รองลงมา คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ แบบแผนความคิด ความคิดเห็นผู้บริหารและครูที่มีต่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามตำแหน่งผู้บริหารและครู พบว่า ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกตามขนาดโรงเรียนในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อปัญหาในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ

⁷¹ พรธณี เทพสุตร, "รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ที่พัฒนาองค์ความรู้ร่วมกับชุมชน (ดุษฎีนิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิจัย วัดผลและสถิติการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา)" (2556); *ibid*.

⁷² มนีรัตน์ คุ่มวงศ์, "ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนบ้านปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) รอบสาม (พ.ศ. 2554-2558)[Online], เข้าถึงเมื่อ 9 กรกฎาคม 2559.เข้าถึงได้จาก [Http://Bet.Obec.Go.Th/Bet/795](http://Bet.Obec.Go.Th/Bet/795)."; *ibid*.

ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาเพราะผู้บริหารและครูย้ายเข้าและออกโรงเรียนบ่อย และบุคลากรไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร คือผู้บริหารต้องใส่ใจและเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อให้มีภูมิรู้นำมาถ่ายทอดให้บุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง⁷³

อมร สายใจ ได้ศึกษาเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 1 2) เพื่อเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 1 จำแนกตามสถานภาพและขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 59 คน และครู จำนวน 226 คน รวมทั้งสิ้น 285 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามประมาณการ 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านแบบแผนความคิด ด้านความคิดเชิงระบบ และด้านความรอบรู้แห่งตน การวิเคราะห์เปรียบเทียบ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว จำแนกตาม สถานภาพ ตำแหน่ง ผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านแบบแผนความคิด และอันดับสุดท้ายคือ ด้านความรอบรู้แห่งตน การวิเคราะห์เปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว จำแนกตามสถานภาพ ตำแหน่งผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านแบบแผนความคิด ด้านความคิดเชิงระบบ และสุดท้ายคือด้านความรอบรู้แห่งตน การวิเคราะห์เปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว

⁷³ สายรุ้ง เฟื่องสิน, "การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี)" (2556), 72-75.

จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านแบบแผนความคิดและด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁷⁴

อารีรัตน์ อภัยรัตน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมาตรฐานสากล เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมาตรฐานสากล เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารในภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารเพศชาย มีระดับความคิดเห็นสูงกว่าผู้บริหารหญิง และแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้าน ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นสูงกว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารที่มีระดับประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁷⁵

สมณฑา ทายโก ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดสถานศึกษา พบว่าจำแนกตามตัวแปร เพศและขนาดสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปร อายุ พบว่าภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านบุณยบารมี ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรวุฒิการศึกษา พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

⁷⁴ อมร สายใจ, "องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา)" (2556).

⁷⁵ อารีรัตน์ อภัยรัตน์, "ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมาตรฐานสากล เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี)" (2556); *ibid.*

ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปร อายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรอบรู้แห่งตน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรขนาดสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านความรอบรู้แห่งตน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน เท่ากับ 0.64 มีความสัมพันธ์ที่ระดับปานกลาง⁷⁶

ศศิประภา งามอาจ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีรูปแบบความคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁷⁷

ไพลิน บุญนา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี พบว่า ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

⁷⁶ สุมนทนา ทายุกโก, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา)" (2557).

⁷⁷ ศศิประภา งามอาจ, "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์)" (2557).

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมแตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ⁷⁸

ธัญช สีสาว ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41 ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับมากที่สุด ประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01⁷⁹



⁷⁸ ไพลิน บุญนา, "ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี (ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี)" (2559).

⁷⁹ ธัญช สีสาว, "ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41 (ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต)".

งานวิจัยต่างประเทศ

วอลาลัส และชาร์พ (Voulalas and Sharp) ทำการวิจัยเชิงคุณภาพและพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยปัจจัยที่สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือ ปัจจัยส่งเสริม (Enabling Factors) และปัจจัยที่มีอิทธิพลในการช่วยเสริมสร้าง (Helpful Influences) ซึ่งปัจจัยส่งเสริม ได้แก่ เทคโนโลยีที่ทันสมัยการแข่งขันจากองค์กรอื่น ๆ การมีผู้นำที่จะนำทางและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การสร้างทีมงาน การร่วมมือที่เข้มแข็ง การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การใช้จิตวิทยาในการสร้างแรงจูงใจสร้างความผูกพันและความสามารถในการปรับตัวไปสู่สถานการณ์ใหม่ การมีโครงสร้างและกระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง มีการประเมินความสำเร็จกระบวนการเปลี่ยนแปลงสำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลในการช่วยเสริมสร้าง ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศที่มีความเหมาะสมและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ร่วมกันของทีม การจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการพัฒนาและการเรียนรู้ การสนับสนุนจากชุมชนรอบข้าง การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจร่วมกัน การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ การอบรมและพัฒนา การสนับสนุนระหว่างสมาชิกด้วยกัน การปรับรื้อระบบเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน การให้รางวัล การร่วมกันแสดงความยินดีในความสำเร็จ การพัฒนาปรับปรุงพนักงาน กระบวนการคัดเลือกพนักงานและการยอมรับความผิดพลาดที่เป็นการสร้างประสบการณ์จากการเรียนรู้⁸⁰

การ์วินคณะ (Garvin, Edmonson & Gino) ได้ศึกษาเรื่อง “องค์กรของคุณเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่” โดยมีการอ้างอิงแนวคิดของเซงเก้ (Senge) เกี่ยวกับหลักสำคัญ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแนวคิดด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การที่องค์กรและบุคลากรไม่ตระหนักถึงความจำเป็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์ และขาดการประเมินองค์กรด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้และให้แนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างความรู้ การได้รับและการส่งผ่านความรู้โดยมองให้เป็นภาพรวม นอกจากนี้ ผลการศึกษาได้เสนอปัจจัยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3 ปัจจัย ดังนี้ องค์กรสนับสนุนบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการศึกษาถึงการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และการเปิดให้บุคคลสะท้อนความรู้สึกรู้สึกของตนในการทำงาน องค์กรเน้นการเรียนรู้ให้เป็นกระบวนการ

⁸⁰ Voulalas D. and Sharpe G., "Creating School as Learning Communities: Obstacles and Processes," *Journal of Educational Administration* 43 (2005): 187-209.

และนำไปสู่การปฏิบัติโดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ วิเคราะห์ข้อมูลให้การศึกษา ผูกอบรม และการส่งข้อมูลกัน ผู้นำให้ความสำคัญในการเรียนรู้ของบุคลากร โดยเป็นแบบอย่างและให้การสนับสนุนให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญการเรียนรู้⁸¹

ชิง เวิน เชน (Ching-wen Cheng) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในปัจจุบันโรงเรียนประถมศึกษาที่เมืองปิงตุง ประเทศไต้หวัน วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้คือ สํารวจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในปัจจุบันโรงเรียนประถมศึกษาที่ไต้หวัน การศึกษาครั้งนี้เพียงแค่สำรวจครูที่โรงเรียนประถมที่เมืองปิงตุง ประเทศไต้หวันเท่านั้น ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูที่โรงเรียนประถม เมืองปิงตุง มีความเห็นว่า โรงเรียนปิงตุงมีความเหมาะสมที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนปิงตุงด้านความคิดเห็นของครูที่มี เพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงานต่างกัน ไม่ได้มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 3) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนปิงตุงด้านตามความคิดเห็นของครู ที่มีอายุต่างกันมีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของครูแตกต่างกัน คือ พวกที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป เห็นว่าโรงเรียนคือองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากกว่า ครูที่มีอายุ 30-40 ปี อาจเป็นเพราะว่า ครูที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป เคยอยู่ในสังคมที่เจ้าหน้าที่มีอำนาจเหนือพวกเขา และพวกเขาเป็นพวกอ่านสอนง่าย ส่วนครูที่อายุ 30-40 ปี เป็นพวกที่อยู่ในช่วงที่สังคมที่ปฏิวัติประชาธิปไตยและโอกาสแสดงความคิดเห็นในเรื่องการเมืองมากกว่า⁸²

อุซบาชิ และมูฮัมมาดิ (Youzbashi & Mohammadi) ศึกษามิติองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเตหะราน ประเทศอิหร่าน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจกลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย จำนวน 130 คน โดยใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1994); Marquardt (1996) ที่ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านทักษะส่วนบุคคล (Individual Skills) ด้านแบบแผนความคิด (Mental Scheme) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และด้านการคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามพบว่า ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรของมหาวิทยาลัยประกอบด้วยด้านทักษะส่วนบุคคล และด้านแบบแผนความคิดอยู่ในระดับสูง แต่ในด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านการคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับต่ำและพบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยมีความเชื่อว่าหลักการของการเป็นองค์กร

⁸¹ A. C. Garvin Edmonson, & Gino, F., , Is You're a Learning Organization? (Harvard Business Review School Book, 2008).

⁸² Cheng & Ching-wen, A Study of the Current Learning Organization Profile to Elementary Schools at Pingtung Country (Taiwan. Academy of Business: Cambridge, 2009).

แห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเตหะรานยังห่างไกลเนื่องมาจากโครงสร้างและการบริหารจัดการภายในของมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้⁸³

เมสซาร์รา และเอลคาสซา (Messarra & El-Kassar) ศึกษาบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง 101 คน ที่ทำงานในบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีธุรกิจแตกต่างกัน โดยใช้แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Watkins & Marsick ที่พัฒนามาจากการวิจัยเชิงสำรวจและสรุปมติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ 7 ด้าน คือ 1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) การสนทนาอย่างอบอุ่น 3) การเรียนรู้เป็นทีม 4) การฝังตัวของระบบ 5) การเสริมพลังอำนาจ 6) การเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ และ 7) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ บรรยากาศองค์กรใช้แนวคิดของ Denison; Stinger; Litwin & Striger สรุปแนวคิดบรรยากาศองค์กรประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์กร 2) ความรับผิดชอบบุคคล 3) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กร 4) รางวัลและการได้รับการตอบแทน 5) ความอบอุ่นและการสนับสนุน 6) ความขัดแย้งในองค์กร 7) การยอมรับและความคาดหวังบุคลากรเมื่อจำแนกความสัมพันธ์เป็นรายด้าน พบว่า 1) รางวัลและการได้รับการตอบแทนลดความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ความอบอุ่นและการสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสนทนาอย่างอบอุ่น 3) รางวัลและการได้รับการตอบแทนและความขัดแย้งในองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านการเสริมพลังอำนาจ 4) การได้รับการตอบแทน ความขัดแย้งในองค์กร โครงสร้างองค์กรและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการฝังตัวของระบบการเรียนรู้ 5) ความอบอุ่นและการสนับสนุนรางวัลและการได้รับการตอบแทนและความขัดแย้งในองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ 6) การยอมรับ ความคาดหวังบุคลากร โครงสร้างองค์กร รางวัลและการได้รับการตอบแทนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กร และความอบอุ่นและการสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์⁸⁴

สมิธ (Smith) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนขนาดกลาง โดยเปรียบเทียบการรับรู้หลักการและศึกษาความ

⁸³ A. Youzbashi, & Mohammadi,, "An Investigation into the Realization Dimension of Learning Organization," *Procedia –Social and Behavioral Sciences* (2012): 90-92.

⁸⁴ L. C. & El- Kassar Messarra, "A. Identifying Organizational Climate Affecting Learning Organization," *Business Studies Journal*, no. Oxford University Press Inc (2013): 19-28.

แตกต่างระหว่างการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสิทธิภาพสูง และโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสิทธิภาพต่ำที่ได้มีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักแนวคิดสำคัญ 5 ประการเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ ผลการศึกษาพบว่า จากแบบสำรวจที่จัดทำขึ้นโดยอาศัยทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ 40 รายการ มี 11 รายการที่การจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสิทธิภาพสูง และโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสิทธิภาพต่ำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนอีก 29 รายการไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ⁸⁵



⁸⁵ Smith D. S. [online], "The Relationship between Learning Organizations and Student Achievement in Middle Schools (Accessed 16 April 2018. Available from <Http://Www.Proquest.Com/Productsservices/Dissertations/>)."

สรุป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิรูปสถานศึกษาทั้งระบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่เอื้อต่อความสะดวกในการเรียนรู้ และพัฒนาขีดความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังเน้นไปที่การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร แนวคิดของเซงเก้ (Senge) สรุปเกี่ยวกับแนวคิดหลักสำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย ประการที่ 1 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล(Personal Mastery) ประการที่ 2 ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Model) ประการที่ 3 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ประการที่ 4 ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และประการที่ 5 ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นแนวคิดที่แสดงให้เห็นถึงหลักสำคัญที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาทุกระดับไม่ว่าสถานศึกษาจะมีขนาดใหญ่หรือเล็กก็ตาม ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge) มาทำการวิจัยในครั้งนี้ นอกจากนี้สถานศึกษาจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาขาดความเป็นภาวะผู้นำอย่างแท้จริง หรือมีภาวะผู้นำที่ไร้ประสิทธิผลเพราะการจะสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องอาศัยทั้งความรู้ ความเข้าใจ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นความคิด และการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้บุคลากรของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาเป็นหน่วยการวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge) เพื่อให้การวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการวิจัย ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ขั้นตอนนี้เป็นการจัดเตรียมโครงการวิจัยตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัยโดยการศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสารทางวิชาการ วารสาร บทความ แนวคิด ข้อมูลสารสนเทศและรายงานการวิจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ และนำผลที่ได้จากการศึกษาไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำและความเห็นชอบในการจัดทำโครงร่างการวิจัยจากคณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้สมบูรณ์ตามข้อเสนอแนะแล้วนำเสนอภาควิชาเพื่อขออนุมัติโครงร่างการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างและนำเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ รวมถึงได้รับการเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษา และนำเครื่องมือที่สร้างไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง หลังจากรวบรวมข้อมูลได้นำข้อมูลมาตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเครื่องมือ แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

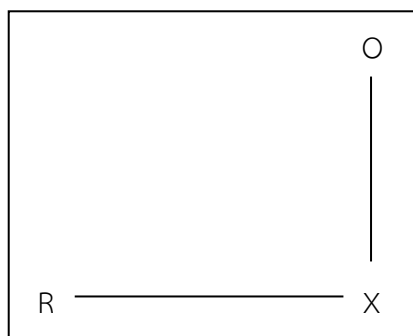
ขั้นตอนการรายงานผลการวิจัยเป็นการนำเสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและนำไปปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระเสนอแนะ เพื่อจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อพิจารณาอนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยโดยใช้ลักษณะกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว โดยศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non experimental case study) แสดงเป็นแผนผัง (diagram) ดังนี้



R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
O	หมายถึง	ข้อมูลที่ไดจากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรภายในโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้แก่ ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 13 คน และครู จำนวน 162 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 175 คน ซึ่งไม่นับรวมผู้วิจัย

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรภายในโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้แก่ ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 9 คน และครู จำนวน 114 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 123 คน ซึ่งได้จากการเปิดตารางประมาณการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)⁸⁶ โดยใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) ดังแสดงในตารางที่ 4

⁸⁶ Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activitive," Educational and psychological Measurement (1970): 607-10.

ตารางที่ 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา

ที่	ประเภท	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	ผู้บริหาร (ผู้อำนวยการโรงเรียน/ รองผู้อำนวยการโรงเรียน/ หัวหน้างาน/ หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้)	13	9
2	ครู	162	114
รวม		175	123

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา

2. **ตัวแปรที่ศึกษา** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีแนวคิดหลักสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

2.1 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้นคนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

2.2 ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models) หมายถึง ความเชื่อ ทศนคติจากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ)

2.3 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการมองในระดับความมุ่งหวัง เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย

2.4 ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การเรียนรู้ชนิดนี้ เน้นการทำงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกัน แก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

2.5 ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) หมายถึง คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผลเป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ (total system) ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย (subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามสำหรับรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำนวน 5 ข้อ สอบถามเกี่ยวกับ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษาสูงสุด 4) ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา 5) ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบกำหนดตัวเลือก (forced choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ประกอบด้วยหลักสำคัญ 5 ประการตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) ซึ่งผู้วิจัยนำเครื่องมือของกฤติยา จันทรเสนา⁸⁷ โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale)⁸⁸ ซึ่งผู้วิจัยกำหนดค่าระดับของน้ำหนักคะแนนเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

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

⁸⁷ กฤติยา จันทรเสนา, "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร)" (2556), 242-47.

⁸⁸ Likert Rensis, *New Pattern of Management* (New York: McGraw-Hill 1961), 74.

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและสร้างเครื่องมือการวิจัยด้วยแบบสอบถามโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร หลักฐาน วรรณกรรม และแบบสอบถามที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้เลือกเครื่องมือวิจัยของกฤษติยา จันทรเสนา⁸⁹ โดยผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือซึ่งมีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)⁹⁰ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (a – coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95
2. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาคการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และขอเก็บข้อมูลในการตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลและติดตามรวบรวมแบบสอบถามจากสถานศึกษาด้วยตนเองตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาแล้วประมวลผล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดให้บุคลากรในโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยการวิเคราะห์ (unit of analysis) กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 9 คน และครู จำนวน 114 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 123 คน เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด ผู้วิจัยพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อดำเนินการดังนี้

⁸⁹ กฤษติยา จันทรเสนา, "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร)."

⁹⁰ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3rd Ed (New York : Haer & Row Publishers1974), 161.

1. ตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับคืน โดยพิจารณา คัดเลือกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก เพื่อจะได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้
2. จัดระเบียบข้อมูล นำข้อมูลลงรหัสข้อมูล แล้วนำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
3. เสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบคำบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน โดยคำนวณค่าสถิติดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา ใช้ค่าความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยการหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำผลไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)⁹¹ มีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตาม สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one – way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ้ (Scheffe's method)

⁹¹ John W. Best, Research in Education, 3rd Ed (NEW Jersey : Prentice - Hall Inc1978), 174.

สรุป

การวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และ 2) ผลการ เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม การวิจัยครั้งนี้เป็น การวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้บุคลากรของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาเป็นหน่วย วิเคราะห์ (unit of analysis) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 9 คน และครู จำนวน 114 คน รวมทั้งสิ้น 123 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กร แห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซนเก้ (Senge) ซึ่งประกอบไปด้วยหลักสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) 2) ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models) 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และ 5) ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ความถี่ (f) ร้อยละ (%) มัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความ แปรปรวนทางเดียว (one – way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ้ (Scheffe's method)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 9 คน และครู จำนวน 114 คน รวมทั้งสิ้น 123 คน โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 123 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา จำนวน 123 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%) ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	36	29.27
หญิง	87	70.73
รวม	123	100.00
อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	8	6.50
25 - 35 ปี	30	24.40
36 - 45 ปี	31	25.20
45 ปีขึ้นไป	54	43.90
รวม	123	100.00
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	2.44
ปริญญาตรี	76	61.79
ปริญญาโท	41	33.33
ปริญญาเอก	3	2.44
รวม	123	100.00
ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา		
ผู้บริหาร	9	7.32
ครู	114	92.68
รวม	123	100.00
ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา (เศษของปี หากเกิน 6 เดือน ให้ถือเป็น 1 ปี)		
น้อยกว่า 1 ปี	14	11.38
1 - 5 ปี	31	25.20
6 - 10 ปี	19	15.45
มากกว่า 10 ปี	59	47.97
รวม	123	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 29.27 และเพศหญิงจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 70.73 มีอายุน้อยกว่า 25 ปีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 6.50 มีอายุระหว่าง 25 - 35 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 24.44 มีอายุระหว่าง 36 - 45 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 25.20 และมีอายุ 45 ปีขึ้นไป จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 43.90 มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.44 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 61.79 มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และมีระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.44 ตำแหน่งในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.32 และครู จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 92.68 มีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 11.38 มีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาระหว่าง 1 - 5 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 25.20 มีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาระหว่าง 6 - 10 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 15.45 และมีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา มากกว่า 10 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 47.97

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

การวิเคราะห์ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ทั้ง 5 ด้าน คือ 1) ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) 2) ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models) 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) 5) ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่ามัธยเลขคณิตไปเปรียบเทียบกับระดับเกณฑ์คุณภาพตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน วัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ภาพรวม

(n=123)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery)	4.23	.44	มาก
2	ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models)	4.20	.45	มาก
3	ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	4.26	.46	มาก
4	ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning)	4.25	.43	มาก
5	ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	4.25	.46	มาก
รวม		4.24	.39	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ($\bar{x} = 4.26$, S.D. = 0.46) ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.43) ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.46) ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) ($\bar{x} = 4.23$, S.D. = 0.44) และ ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models) ($\bar{x} = 4.20$, S.D. = 0.45)

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม(Personal Mastery)

(n=123)

ข้อ	ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	ท่านศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	4.19	0.61	มาก
2	บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.08	0.65	มาก
3	ท่านสามารถควบคุมและเปลี่ยนความเครียดของตนเองให้เป็นแรงผลักดันไปสู่ความสำเร็จได้	4.17	0.65	มาก
4	ท่านสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้เสมอ	4.08	0.72	มาก
5	ท่านสามารถเลือกวิถีทางสู่ความก้าวหน้าของท่านเองโดยไม่มีใครบังคับ	4.30	0.59	มาก
6	ท่านกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา และปรับปรุงงานด้วยตนเอง	4.36	0.55	มาก
7	การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง	4.36	0.59	มาก
8	ท่านพยายามเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อความก้าวหน้า และก้าวหน้า เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	4.34	0.57	มาก
รวม		4.23	0.44	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.23$, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนาและปรับปรุงงานด้วยตนเอง ($\bar{x} = 4.36$, S.D. = 0.55) การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง ($\bar{x} = 4.36$, S.D. = 0.59) ท่านพยายามเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อความก้าวหน้าและก้าวหน้าเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 4.34$, S.D. = 0.57) ท่านสามารถเลือกวิถีทางสู่ความก้าวหน้าของท่านเองโดยไม่มีใครบังคับ ($\bar{x} = 4.30$, S.D. = 0.59) ท่านศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ($\bar{x} = 4.19$, S.D. = 0.61) ท่านสามารถควบคุมและเปลี่ยนความเครียดของตนเองให้เป็นแรงผลักดันไปสู่ความสำเร็จได้ ($\bar{x} = 4.17$, S.D. = 0.65) บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\bar{x} = 4.08$, S.D. = 0.65) และท่านสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้เสมอ ($\bar{x} = 4.08$, S.D. = 0.72)

ตารางที่ 8 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
วัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านแบบแผนทางความคิด
(Mental Models)

(n=123)

ข้อ	ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	ท่านสนับสนุนผู้อื่นให้แสดงความคิดเห็นพร้อมทั้งเหตุผลที่แตกต่างกัน ออกไป	4.15	0.72	มาก
2	ในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อผู้ร่วมงาน ท่านจะให้ข้อมูล และเหตุผลประกอบอย่างชัดเจน	4.26	0.68	มาก
3	บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อหา แนวทางในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา	4.26	0.61	มาก
4	ครูมีการเปลี่ยนวิธีคิด วิธีสอนให้สอดคล้องกับผู้เรียนและยุคสมัย	4.25	0.59	มาก
5	ท่านตั้งคำถามและใช้ความคิดไตร่ตรองหาเหตุผลข้อสันนิษฐานที่ ตั้งขึ้น	4.19	0.52	มาก
6	บุคลากรในสถานศึกษามีการคิดค้น และออกแบบโปรแกรมใน การจัดการเรียนการสอน	4.05	0.57	มาก
7	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีความกระตือรือร้น ที่จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.36	0.63	มาก
8	บุคลากรในสถานศึกษาใช้ความคิดที่หลากหลายในการวิเคราะห์ ปัญหาต่าง ๆ	4.25	0.63	มาก
9	บุคลากรในสถานศึกษามีสิทธิในการตัดสินใจอย่างพอเพียง	4.04	0.67	มาก
10	สถานศึกษาให้การสนับสนุน รับฟังแนวความคิดใหม่ ๆ ของสมาชิก ภายในองค์กร อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป	4.19	0.62	มาก
รวม		4.20	0.45	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models) โดยภาพรวมอยู่ใน
ระดับมาก ($\bar{x} = 4.20$, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับ
คำสัมภาษณ์เลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีความ
กระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.36$, S.D. = 0.63)

บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.26$, S.D. = 0.61) ในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อผู้ร่วมงาน ท่านจะให้ข้อมูลและเหตุผลประกอบอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.26$, S.D. = 0.68) ครูมีการเปลี่ยนวิธีคิด วิธีสอนให้สอดคล้องกับผู้เรียนและยุคสมัย ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.59) บุคลากรในสถานศึกษาใช้ความคิดที่หลากหลายในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.63) ท่านตั้งคำถามและใช้ความคิดไตร่ตรองหาเหตุผลข้อสันนิษฐานที่ตั้งขึ้น ($\bar{x} = 4.19$, S.D. = 0.52) สถานศึกษาให้การสนับสนุนรับฟังแนวความคิดใหม่ ๆ ของสมาชิกภายในองค์กร อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป ($\bar{x} = 4.19$, S.D. = 0.62) ท่านสนับสนุนผู้อื่นให้แสดงความคิดเห็นพร้อมทั้งเหตุผลที่แตกต่างกันออกไป ($\bar{x} = 4.15$, S.D. = 0.72) บุคลากรในสถานศึกษามีการคิดค้นและออกแบบโปรแกรมในการจัดการเรียนการสอน ($\bar{x} = 4.05$, S.D. = 0.57) และบุคลากรในสถานศึกษามีสิทธิในการตัดสินใจอย่างพอเพียง ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.67)

ตารางที่ 9 คำสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) (n=123)

ข้อ	ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	มีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อสร้างความเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	4.11	0.61	มาก
2	ท่านพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่มีต่อสถานศึกษา	4.15	0.54	มาก
3	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่มีต่อสถานศึกษาอย่างเปิดเผย	4.24	0.54	มาก
4	สถานศึกษาระดมความคิดของบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.37	0.56	มาก
5	บุคลากรมีความผูกพัน และมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.19	0.59	มาก
6	สถานศึกษาสนับสนุนและพัฒนาให้บุคลากรทุกคน มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และให้มีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน	4.24	0.68	มาก

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) (ต่อ)

(n=123)

ข้อ	ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
7	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษา	4.33	0.58	มาก
8	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาถูกนำไปสู่การกำหนด นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการของสถานศึกษา	4.39	0.58	มาก
9	สถานศึกษาส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่มีต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.25	0.65	มาก
10	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน	4.36	0.56	มาก
รวม		4.26	0.46	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.26$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาถูกนำไปสู่การกำหนด นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการของสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.39$, S.D. = 0.58) สถานศึกษาระดมความคิดของบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.37$, S.D. = 0.56) วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน ($\bar{x} = 4.36$, S.D. = 0.56) วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.33$, S.D. = 0.58) สถานศึกษาส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่มีต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.65) สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่มีต่อสถานศึกษาอย่างเปิดเผย ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.54) สถานศึกษาสนับสนุนและพัฒนาให้บุคลากรทุกคน มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและให้มีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.68) บุคลากรมีความผูกพันและมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.19$, S.D. = 0.59) ท่านพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้มีความสอดคล้องกับ

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่มีต่อสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.15$, S.D. = 0.54) และมีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์และ เผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อสร้างความเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.61)

ตารางที่ 10 คำสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน วัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

(n=123)

ข้อ	ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	การสนทนา และประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ ช่วยพัฒนา ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม	4.24	0.54	มาก
2	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่าง เป็นกันเองและเน้นความเป็นระบบ	4.28	0.58	มาก
3	บุคลากรร่วมกันค้นหา และตรวจสอบหาความจริงจากข้อสันนิษฐาน	4.16	0.58	มาก
4	ผลการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จะได้ความเห็นพ้องร่วมกัน ที่จะนำไปสู่แนวทางการแก้ปัญหา	4.25	0.54	มาก
5	บุคลากรในสถานศึกษาเปิดรับฟังและแสดงความคิดเห็นร่วมกัน	4.21	0.52	มาก
6	สถานศึกษามีกระบวนการที่เหมาะสม เพื่อสนองต่อความต้องการ ด้านความรู้ของผู้ร่วมงานภายในสถานศึกษา	4.22	0.58	มาก
7	ท่านให้คำอธิบายสนับสนุนความคิดเห็นของตนเองอย่างมีเหตุผล	4.33	0.58	มาก
8	ท่านจะถามเหตุผลเพื่อนร่วมงานที่มีความเห็นขัดแย้งกับตนเองก่อนที่ จะโต้แย้งออกไป	4.23	0.66	มาก
9	มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ร่วมกันเกี่ยวกับปัญหาใน การเรียนการสอน	4.25	0.57	มาก
10	มีการร่วมกันเสนอความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาให้เป็นจริง	4.35	0.61	มาก
รวม		4.25	0.43	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับ

ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการร่วมกันเสนอความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้เป็นจริง ($\bar{x} = 4.35$, S.D. = 0.61) ท่านให้คำอธิบายสนับสนุนความคิดเห็นของตนเองอย่างมีเหตุผล ($\bar{x} = 4.33$, S.D. = 0.58) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเองและเน้นความเป็นระบบ ($\bar{x} = 4.28$, S.D. = 0.58) ผลการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะได้ความเห็นพ้องร่วมกันที่จะนำไปสู่แนวทางการแก้ปัญหา ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.54) มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกันเกี่ยวกับปัญหาในการเรียนการสอน ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.57) การสนทนาและประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอช่วยพัฒนาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.54) ท่านจะถามเหตุผลเพื่อนร่วมงานที่มีความเห็นขัดแย้งกับตนเองก่อนที่จะโต้แย้งออกไป ($\bar{x} = 4.23$, S.D. = 0.66) สถานศึกษามีกระบวนการที่เหมาะสมเพื่อสนองต่อความต้องการด้านความรู้ของผู้ร่วมงานภายในสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.22$, S.D. = 0.58) บุคลากรในสถานศึกษาเปิดรับฟังและแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ($\bar{x} = 4.21$, S.D. = 0.52) และบุคลากรร่วมกันค้นหา และตรวจสอบหาความจริงจากข้อสันนิษฐาน ($\bar{x} = 4.16$, S.D. = 0.58)

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

ข้อ	ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้	4.21	0.59	มาก
2	ท่านคำนึงถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่ตามมาก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใดลงไป	4.34	0.54	มาก
3	ท่านนำข้อมูลจากผู้ปกครองมาใช้ประกอบการคิดแก้ปัญหาผล การเรียนของนักเรียน	4.24	0.62	มาก
4	ท่านมีความสามารถในการคิด และปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้ อย่างเป็นระบบ	4.07	0.60	มาก
5	ท่านกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการประเมินผล การปฏิบัติงานของตนเอง	4.31	0.57	มาก
6	ท่านสามารถประมวลเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันเป็นภาพรวม เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและแก้ไขให้ดีขึ้น	4.26	0.58	มาก

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน วัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) (ต่อ)

(n=123)

ข้อ	การคิดเชิงระบบ (Systems thinking)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
7	ท่านติดตามผลการเรียนของนักเรียน และเรียนรู้ที่จะปรับปรุง การสอนให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	4.39	0.58	มาก
8	บุคลากรติดตามและร่วมกันพิจารณาข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่ การปรับทิศทางการดำเนินการของสถานศึกษา	4.23	0.57	มาก
9	สถานศึกษามีระบบบริหาร และระบบปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน สร้างความก้าวหน้าให้แก่ นักเรียน	4.24	0.60	มาก
10	ท่านประเมินการทำงานของตนเองเพื่อพัฒนางานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น	4.26	0.54	มาก
รวม		4.25	0.46	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านติดตามผลการเรียนของนักเรียน และเรียนรู้ที่จะปรับปรุงการสอนให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ($\bar{x} = 4.39$, S.D. = 0.58) ท่านคำนึงถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่ตามมาก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใดลงไป ($\bar{x} = 4.34$, S.D. = 0.54) ท่านกำหนดเป้าหมายขั้นตอนการปฏิบัติงานและการประเมินผล การปฏิบัติงานของตนเอง ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.57) ท่านประเมินการทำงานของตนเองเพื่อพัฒนางานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ($\bar{x} = 4.26$, S.D. = 0.54) ท่านสามารถประมวลเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันเป็นภาพรวม เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและแก้ไขให้ดีขึ้น ($\bar{x} = 4.26$, S.D. = 0.58) สถานศึกษามีระบบบริหาร และระบบปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน สร้างความก้าวหน้าให้แก่ นักเรียน ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.60) ท่านนำข้อมูลจากผู้ปกครองมาใช้ ประกอบ การคิดแก้ปัญหาผลการเรียนของนักเรียน ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.62) บุคลากรติดตามและร่วมกันพิจารณาข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับทิศทางการดำเนินการของสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.23$, S.D. = 0.57) ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจ สอบรายละเอียดได้ ($\bar{x} = 4.21$, S.D. = 0.59) และท่านมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.60)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
วัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามสถานภาพ
ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
วัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามเพศ

(n=123)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9	เพศ				t	Sig.
		ชาย (n=36)		หญิง (n=87)			
		\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1	ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery)	4.28	0.41	4.21	0.46	.80	.42
2	ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models)	4.27	0.35	4.17	0.48	1.32	.19
3	ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	4.24	0.40	4.27	0.48	-.40	.69
4	ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning)	4.16	0.30	4.29	0.47	-1.91	.06
5	ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	4.24	0.36	4.26	0.49	-.24	.81
รวม		4.23	0.32	4.24	0.42	-.06	.95

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 12 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
วัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า
เพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาในภาพรวม
และรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
วัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามอายุ

(n=123)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9		Sum of Square	Df	Mean Square	F	Sig.
1.	ด้านความเชี่ยวชาญของ บุคคล (Personal Mastery)	Between Groups	.42	3	.14	.59	.63
		Within Groups	28.38	119	.24		
		Total	28.80	122			
2.	ด้านแบบแผนทาง ความคิด (Mental Models)	Between Groups	2.95	3	.98	4.30*	.01
		Within Groups	27.2	119	.22		
		Total	30.16	122			
3.	ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	Between Groups	3.04	3	1.01	4.09*	.01
		Within Groups	29.54	119	.25		
		Total	32.59	122			
4.	ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning)	Between Groups	.89	3	.30	1.06	.37
		Within Groups	33.13	119	.28		
		Total	34.02	122			
5.	ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	Between Groups	.25	3	.08	.30	.83
		Within Groups	33.76	119	.28		
		Total	34.02	122			
รวม		Between Groups	.35	3	.12	.77	.52
		Within Groups	18.35	119	.17		
		Total	18.70	122			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 13 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
วัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า
ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิง
วิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ($F = .77$,
 $Sig = .52$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อด้านแบบแผนทางความคิด
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 4.30$, $Sig = .01$) และมีความคิดเห็นต่อด้าน
วิสัยทัศน์ร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 4.09$, $Sig = .01$) เมื่อทดสอบ

รายคู่โดยวิธีเชฟเฟ (Scheffe's method) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 25-35 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 45 ปี ขึ้นไป ทั้งสองด้านดังแสดงในตารางที่ 14 ส่วนด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านการเรียนรู้ของทีมและด้านการคิดเชิงระบบไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 14 ผลการทดสอบรายคู่การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามอายุ

(n=123)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา	(I) อายุ	(J) อายุ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models)	น้อยกว่า 25 ปี	25 - 35 ปี	-.12	.19	.95	-.66	.42
		36 - 45 ปี	-.40	.19	.23	-.93	.14
		45 ปีขึ้นไป	-.44	.18	.13	-.95	.08
	25 - 35 ปี	น้อยกว่า 25 ปี	.12	.19	.95	-.42	.66
		36 - 45 ปี	-.28	.12	.17	-.63	.07
		45 ปีขึ้นไป	-.32*	.11	.04	-.63	-.01
	36 - 45 ปี	น้อยกว่า 25 ปี	.40	.19	.23	-.14	.93
		25 - 35 ปี	.28	.12	.17	-.07	.63
		45 ปีขึ้นไป	-.04	.10	.99	-.35	.27
	45 ปีขึ้นไป	น้อยกว่า 25 ปี	.44	.18	.13	-.08	.95
		25 - 35 ปี	.32*	.11	.04	.01	.63
		36 - 45 ปี	.04	.11	.99	-.27	.35

ตารางที่ 14 ผลการทดสอบรายคู่การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
วัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามอายุ (ต่อ)

(n=123)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา	(I) อายุ	(J) อายุ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	น้อยกว่า 25 ปี	25 - 35 ปี	.04	.20	.99	-.52	.60
		36 - 45 ปี	-.11	.20	.96	-.67	.45
		45 ปีขึ้นไป	-.33	.19	.39	-.86	.21
	25 - 35 ปี	น้อยกว่า 25 ปี	-.04	.20	.99	-.60	.52
		36 - 45 ปี	-.15	.13	.71	-.51	.21
		45 ปีขึ้นไป	-.37*	.11	.02	-.69	-.05
	36 - 45 ปี	น้อยกว่า 25 ปี	.11	.20	.96	-.45	.67
		25 - 35 ปี	.15	.13	.71	-.21	.51
		45 ปีขึ้นไป	-.22	.11	.29	-.54	.10
	45 ปีขึ้นไป	น้อยกว่า 25 ปี	.33	.19	.39	-.21	.86
		25 - 35 ปี	.37*	.11	.02	.05	.69
		36 - 45 ปี	.22	.11	.29	-.10	.54

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 14 ผลการทดสอบรายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามอายุ
พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 25 - 35 ปี กับอายุระหว่าง 45 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อ
ด้านแบบแผนทางความคิด และด้านวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกัน

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
วัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา
สูงสุด

(n=123)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1.	ด้านความเชี่ยวชาญ ของบุคคล (Personal Mastery)	Between Groups	.88	3	.29	1.25	.29
		Within Groups	27.91	119	.24		
		Total	28.80	122			
2.	ด้านแบบแผนทาง ความคิด (Mental Models)	Between Groups	.90	3	.30	1.21	.31
		Within Groups	29.27	119	.25		
		Total	30.16	122			
3.	ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	Between Groups	.89	3	.30	1.11	.35
		Within Groups	31.70	119	.27		
		Total	32.59	122			
4.	ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning)	Between Groups	.73	3	.24	.87	.46
		Within Groups	33.30	119	.28		
		Total	34.02	122			
5.	ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	Between Groups	.80	3	.27	.96	.41
		Within Groups	33.21	119	.28		
		Total	34.02	122			
รวม		Between Groups	.26	3	.09	.57	.64
		Within Groups	18.44	119	.16		
		Total	18.70	122			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ($F = .57, Sig = .64$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีมและด้านการคิดเชิงระบบไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา

(n=123)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9	ตำแหน่งหน้าที่ ในสถานศึกษา				t	Sig.
		ฝ่ายบริหาร (n=9)		ครู (n=114)			
		\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1	ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery)	4.56	0.27	4.21	0.44	2.30*	.02
2	ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models)	4.57	0.12	4.17	0.45	6.73*	.00
3	ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	4.49	0.15	4.24	0.47	3.75*	.00
4	ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning)	4.63	0.30	4.22	0.43	2.83*	.01
5	ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	4.41	0.27	4.24	0.47	1.07	.29
	รวม	4.53	0.09	4.22	0.40	6.61*	.00

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 16 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.53, S.D. = 0.09$) สูงกว่าครู ($\bar{x} = 4.22, S.D. = 0.40$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารและครูมีความ

คิดเห็นต่อด้านความเชี่ยวชาญของบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ($t = 2.30$, $Sig = .02$) โดยผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.56$, $S.D. = 0.27$) สูงกว่าครู ($\bar{x} = 4.21$, $S.D. = 0.44$) ด้านแบบแผนทางความคิดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 2.30$, $Sig = .02$) โดยผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.57$, $S.D. = 0.12$) สูงกว่าครู ($\bar{x} = 4.17$, $S.D. = 0.45$) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 3.75$, $Sig = .00$) โดยผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.49$, $S.D. = 0.15$) สูงกว่าครู ($\bar{x} = 4.24$, $S.D. = 0.47$) และด้านการเรียนรู้ของทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t = 2.83$, $Sig = .01$) โดยผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.63$, $S.D. = 0.30$) สูงกว่าครู ($\bar{x} = 4.22$, $S.D. = 0.43$) ส่วนด้านการคิดเชิงระบบ พบว่า ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน วัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา

(n=123)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.	
1.	ด้านความเชี่ยวชาญของ บุคคล (Personal Mastery)	Between Groups	3.40	3	1.13	5.31*	.00
		Within Groups	25.40	119	.21		
		Total	28.80	122			
2.	ด้านแบบแผนทาง ความคิด (Mental Models)	Between Groups	2.69	3	.90	3.89*	.01
		Within Groups	27.47	119	.23		
		Total	30.16	122			
3.	ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	Between Groups	2.79	3	.93	3.71*	.01
		Within Groups	29.80	119	.25		
		Total	32.59	122			
4.	ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning)	Between Groups	3.38	3	1.13	4.38*	.01
		Within Groups	30.64	119	.26		
		Total	34.02	122			

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน วัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา (ต่อ)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
5.	ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	Between Groups	7.18	3	2.39	10.62	.00
		Within Groups	26.84	119	.23	*	
		Total	34.02	122			
รวม		Between Groups	1.47	3	.49	3.39*	.02
		Within Groups	17.23	119	.15		
		Total	18.70	122			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 3.39$, $Sig = .02$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ($F = 5.31$, $Sig = .00$) พบว่า ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี และประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี ดังแสดงในตารางที่ 18

ด้านแบบแผนทางความคิด ($F = 3.89$, $Sig = .01$) พบว่า ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี ดังแสดงในตารางที่ 18

ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ($F = 3.71$, $Sig = .01$) พบว่า ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี และประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี ดังแสดงในตารางที่ 18

ด้านการเรียนรู้ของทีม ($F = 4.38$, $Sig = .01$) พบว่า ประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี ดังแสดงในตารางที่ 18

ด้านการคิดเชิงระบบ ($F = 10.62$, $Sig = .00$) พบว่า ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี และประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี ส่วนประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี และประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี และประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี ดังแสดงในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ผลการทดสอบรายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์

(n=123)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา	(I) ประสบการณ์ การทำงาน	(J) ประสบการณ์ การทำงาน	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ด้านความเชี่ยวชาญของ บุคคล (Personal Mastery)	น้อยกว่า 1 ปี	1-5 ปี	-.52 [*]	.15	.00	-.94	-.10
		6-10 ปี	-.50 [*]	.16	.03	-.97	-.04
		มากกว่า 10 ปี	-.27	.14	.27	-.66	.12
	1-5 ปี	น้อยกว่า 1 ปี	.52 [*]	.15	.00	.10	.94
		6-10 ปี	.02	.13	1.00	-.36	.40
		มากกว่า 10 ปี	.25	.10	.13	-.04	.54
	6-10 ปี	น้อยกว่า 1 ปี	.50 [*]	.16	.03	.04	.97
		1-5 ปี	-.02	.13	1.00	-.40	.36
		มากกว่า 10 ปี	.23	.12	.32	-.12	.58
	มากกว่า 10 ปี	น้อยกว่า 1 ปี	.27	.14	.27	-.12	.66
		1-5 ปี	-.25	.10	.13	-.54	.04
		6-10 ปี	-.23	.12	.32	-.58	.12

ตารางที่ 18 ผลการทดสอบรายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
วัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์
การทำงานในสถานศึกษา (ต่อ)

(n=123)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา	(I) ประสบการณ์ การทำงาน	(J) ประสบการณ์ การทำงาน	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ด้านแบบแผนทาง ความคิด (Mental Models)	น้อยกว่า 1 ปี	1-5 ปี	-.37	.15	.14	-.81	.07
		6-10 ปี	-.58*	.169	.01	1.06	-1.00
		มากกว่า 10 ปี	-.36	.14	.09	-.77	.04
	1-5 ปี	น้อยกว่า 1 ปี	.37	.15	.14	-.07	.81
		6-10 ปี	-.21	.14	.53	-.61	.19
		มากกว่า 10 ปี	.00	.11	1.00	-.30	.31
	6-10 ปี	น้อยกว่า 1 ปี	.58*	.17	.01	1.00	1.06
		1-5 ปี	.21	.14	.53	-.19	.61
		มากกว่า 10 ปี	.21	.13	.42	-.15	.57
	มากกว่า 10 ปี	น้อยกว่า 1 ปี	.36	.14	.10	-.04	.77
		1-5 ปี	-.00	.11	1.00	-.31	.30
		6-10 ปี	-.21	.13	.42	-.57	.15
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	น้อยกว่า 1 ปี	1-5 ปี	-.37	.16	.15	-.83	.08
		6-10 ปี	-.54*	.18	.03	-1.04	-.04
		มากกว่า 10 ปี	-.45*	.15	.03	-.87	-.03
	1-5 ปี	น้อยกว่า 1 ปี	.37	.16	.15	-.08	.83
		6-10 ปี	-.17	.15	.72	-.58	.25
		มากกว่า 10 ปี	-.08	.11	.92	-.39	.24

ตารางที่ 18 ผลการทดสอบรายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
วัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์
การทำงานในสถานศึกษา (ต่อ)

(n=123)

องค์กรแห่งการ เรียนรู้ของ โรงเรียนวัดไร่ขิง วิทยา	(I) ประสบการณ์ การทำงาน	(J) ประสบการณ์ การทำงาน	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
	6-10 ปี	น้อยกว่า 1 ปี	.54 [*]	.18	.03	.04	1.04
		1-5 ปี	.17	.15	.72	-.25	.58
		มากกว่า 10 ปี	.09	.13	.92	-.28	.47
	มากกว่า 10 ปี	น้อยกว่า 1 ปี	.45 [*]	.15	.03	.03	.87
		1-5 ปี	.08	.11	.92	-.24	.39
		6-10 ปี	-.09	.13	.92	-.47	.28
ด้านการเรียนรู้ ของทีม (Team Learning)	น้อยกว่า 1 ปี	1-5 ปี	-.25	.16	.51	-.71	.21
		6-10 ปี	-.47	.18	.08	-.97	.04
		มากกว่า 10 ปี	-.03	.15	1.00	-.46	.40
	1-5 ปี	น้อยกว่า 1 ปี	.25	.16	.51	-.21	.71
		6-10 ปี	-.22	.15	.54	-.64	.20
		มากกว่า 10 ปี	.22	.12	.29	-.10	.54
	6-10 ปี	น้อยกว่า 1 ปี	.47	.18	.08	-.04	.97
		1-5 ปี	.22	.15	.54	-.20	.64
		มากกว่า 10 ปี	.44 [*]	.13	.02	.06	.82
	มากกว่า 10 ปี	น้อยกว่า 1 ปี	.03	.15	1.00	-.40	.46
		1-5 ปี	-.22	.11	.29	-.54	.10
		6-10 ปี	-.44 [*]	.13	.02	-.82	-.06

ตารางที่ 18 ผลการทดสอบรายคู่เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา (ต่อ)

(n=123)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา	(I) ประสบการณ์ การทำงาน	(J) ประสบการณ์ การทำงาน	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	น้อยกว่า 1 ปี	1-5 ปี	-.53 [*]	.15	.01	-.96	-.09
		6-10 ปี	-.79 [*]	.17	.00	-1.26	-.31
		มากกว่า 10 ปี	-.23	.14	.47	-.63	.17
	1-5 ปี	น้อยกว่า 1 ปี	.53 [*]	.15	.01	.09	.96
		6-10 ปี	-.26	.14	.33	-.65	.13
		มากกว่า 10 ปี	.30 [*]	.11	.04	.00	.60
	6-10 ปี	น้อยกว่า 1 ปี	.53 [*]	.15	.01	.09	.96
		1-5 ปี	-.26	.14	.33	-.65	.13
		มากกว่า 10 ปี	.30 [*]	.11	.05	.00	.60
	มากกว่า 10 ปี	น้อยกว่า 1 ปี	.23	.14	.47	-.17	.63
		1-5 ปี	-.30 [*]	.11	.04	-.60	-.00
		6-10 ปี	-.56 [*]	.13	.00	-.91	-.20

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F = 3.39$, $Sig = .02$) ดังแสดงในตารางที่ 19 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล พบว่า ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี และประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี

ด้านแบบแผนทางความคิด พบว่า ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี

ด้านวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี และประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี

ด้านการเรียนรู้ของทีม พบว่า ประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี

ด้านการคิดเชิงระบบ พบว่า ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี และประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี ส่วนประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี และประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกับประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี และประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามสถานภาพโดยใช้สถานศึกษาเป็น หน่วยการวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของ โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้แก่ ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 9 คน และครู จำนวน 114 คน รวมทั้งสิ้น 123 คน เครื่องมือที่ใช้ในการ วิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบ แบบสอบถาม ตอนที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบทั้ง 123 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (f) ร้อยละ (%) มัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one – way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's method)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) และด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models)

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า

2.1 เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.2 อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านแบบแผนทางความคิดและด้านวิสัยทัศน์ร่วม

2.3 ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.4 ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาในภาพรวมแตกต่างกันและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้ของทีม ส่วนด้านการคิดเชิงระบบ พบว่าไม่แตกต่างกัน

2.5 ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

จากข้อค้นพบที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยนำผลการวิจัยมาอภิปรายผลเพื่อความชัดเจนและเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และไม่ปฏิบัติตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีประชุมอบรมบุคลากรเพื่อให้ความรู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงบุคลากรในสถานศึกษาศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ และพร้อมที่จะก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา จัดให้มีการปรับเปลี่ยนองค์การโดยจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ บุคลากรในสถานศึกษามีการแสวงหา

โอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมทางด้านการศึกษาอยู่สม่ำเสมอ บุคลากรในสถานศึกษามีการนำความรู้ที่ได้รับจากการประชุมฝึกอบรมหรือการสัมมนาต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สถานศึกษาจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ บุคลากรมีการติดตามแนวโน้มการพัฒนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของไพลิน บุญนา ได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี พบว่า ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของธัญช สีสาว ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของศศิประภา งามอาจ ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดฉะเชิงเทรา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรายด้านพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับมาก ทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล และด้านแบบแผนทางความคิด ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาให้ความสำคัญกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมเนื่องจากการมีวิสัยทัศน์เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นการที่บุคลากรสามารถมองเห็นอนาคตของโรงเรียนที่ตนเองปฏิบัติงานได้ สามารถกำหนดทิศทางรวมถึงแนวทางการปฏิบัติงานของตนเองที่สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร เมื่อบุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมจะทำให้มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ รับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กรและนำไปสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงและผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด และความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด การมีวิสัยทัศน์ร่วมจึงมีความสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา นอกจากนี้ บุคลากรต้องเป็นผู้ที่มีระเบียบ มีแบบแผนความคิดที่ชัดเจน ด้วยเหตุนี้ องค์กรต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการกับสิ่งที่องค์กรต้องการซึ่งองค์กรใช้วิธีการสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันของบุคลากรจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน

สามารถปฏิบัติและตัดสินใจได้และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธัญฉวี สีขาว ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ผลปรากฏว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากผู้บริหารและครูผู้สอนมีความรู้ ความเข้าใจกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นอย่างดีมีการอบรม ประชุมสัมมนาเกี่ยวกับกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการกำกับติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องผู้บริหารและครูได้ร่วมกันมุ่งมั่นสร้างเป้าหมายในการที่จะร่วมกันพัฒนาตนเองให้สำเร็จ มีการประชุมวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน การกำหนดเป้าหมายในการร่วมกันพัฒนาองค์กร ตลอดจนเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา

2. จากผลการวิจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรไม่ว่าจะเพศหญิงหรือเพศชายต่างมีหลักการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นไปในทิศทางเดียวกันจึงมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธารินี วัฒนจันทร์ ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า เปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว เขต 2 ตามความคิดเห็นของบุคลากรเพศชายและเพศหญิงโดยรวมไม่แตกต่างกัน

เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจาก ในปัจจุบันบุคลากรครูมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี และระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีค่อนข้างมาก มีความมุ่งมั่นตั้งใจ และมีความคาดหวังในการทำงานที่สูง อีกทั้งด้วยระดับการศึกษาที่สูงมีส่วนสำคัญที่ทำให้บุคลากรเหล่านี้ มีความรู้ ความคิด และมุมมองที่เปิดกว้างสามารถเชื่อมโยงความคิดได้อย่างเป็นระบบพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข่าวสารในการปฏิบัติกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานที่เป็นทีมเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง

เมื่อจำแนกตามอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะช่วงอายุที่แตกต่างกันส่งผลให้แบบแผนทาง

ความคิด ความเชื่อ ทักษะคติมีความแตกต่างกัน เนื่องจากบุคลากรที่มีอายุน้อยอาจไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายของสถานศึกษา จึงทำให้บุคลากรไม่เข้าใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา บุคลากรบางคนยังยึดกรอบความคิดความเชื่อแบบเดิม ๆ ไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดการปิดกั้นทางความคิด และบุคลากรบางส่วนยังไม่เกิดการคิดหรือมองภาพรวมขององค์กรอย่างเป็นระบบ

เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา พบว่าในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีหน้าที่วางแผน กำหนดกลยุทธ์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายของสถานศึกษา รวมทั้งการจัดการบริหารงานในสถานศึกษา พร้อมทั้งมีการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ จัดโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ในทางปฏิบัติอาจจะไม่เป็นไปตามที่ผู้บริหารคาดหวัง เนื่องจากครูและบุคลากรมีภารกิจด้านอื่น ๆ ที่จะต้องปฏิบัติ เช่น การจัดกิจกรรมและโครงการของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก การเข้าร่วมกิจกรรมสัมพันธ์ชุมชน รวมไปถึงการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาต่าง ๆ ส่งผลให้ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรพร ไหลไพบูลย์ ศึกษาการนำโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพผู้บริหารและครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอยู่ในระดับน้อย และสอดคล้องกับงานวิจัยของศุทธภา อัครเจษฎากร ศึกษาเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพนัสพิทยาคาร อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม ศึกษาชลบุรี เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ .05

เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจาก ในแต่ละองค์กรมีผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาที่แตกต่างกันนั้น บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าย่อมเข้าใจในกระบวนการ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน สามารถเรียนรู้ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหาได้ ดีกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติงานตามนโยบายของสถานศึกษา ที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความตระหนักในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพร คำพา ได้ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดสุทธาวาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประณตศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน วัดสุทธาวาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณตศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของศุทธภา อัครเจษฎากร ศึกษาเรื่องความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพนัสพิทยาคาร อำเภอพนัส นิคม จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี เขต 18 จำแนกตาม ประสบการณ์ พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา ด้านแบบแผน ทางความคิดมีค่ามัธยฐานน้อยที่สุด ดังนั้น โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยน แนวความคิด และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา ควรนำปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะ ปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ ตามสภาพความเป็นจริง แลกเปลี่ยนความรู้ ทำความเข้าใจรูปแบบความคิด ความเชื่อและค่านิยมของแต่ละบุคคลและหาทางเลือกวิธีการแก้ไขที่ดีที่สุด รวมทั้งนำแนวคิดใหม่ๆ มาปรับใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า อายุ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ การทำงานในสถานศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรที่มีอายุ ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์การทำงาน ในสถานศึกษาที่หลากหลายร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึง เป้าหมายในอนาคต วิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาตามสภาพความเป็นจริงปรับเปลี่ยนแนวความคิด และวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้มีการจัดการปฐมนิเทศและการนิเทศภายใน พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาความรู้อยู่เสมอและนำมาปรับใช้ใน การทำงานเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาภาครัฐและภาคเอกชน
2. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
3. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในเชิงคุณภาพ



รายการอ้างอิง

- A., Gavin David. **Building a Learning Organization.** Harvard Business Review 1993.
- Andrew C. Inkpen and Mary M. Crossan. "**Believing Is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning.**" Journal of Management Studies 32 (1995).
- Aren E. Watkins and Victoria J. Marsick. **Scalping the Learning Organization : Lesson in the Art and Science to the Systemic Change.** New York : Jossey - Bassed Inc 1993.
- Bennett Joan Kremer and Michael J. O'Brien. **The Building Blocks of the Learning Organization.** Training 31 1994.
- Chalkiti, M. Sigala and K. "**Improving Performance through Tacit Knowledge Externalization and Utilization Preliminary Finding from Greek Hotels.**" International Journal Productivity and Performance Management 56 (2007).
- Cheng & Ching-wen. **A Study of the Current Learning Organization Profile to Elementary Schools at Pingtung Country, Taiwan.** Academy of Business: Cambridge, 2009.
- Christensen P. H. "**Knowledge Sharing : Moving Away from the Obsession with Best Practices.**" Journal of Knowledge management (2007).
- Croasdell D.T. **It's Role in Organizational Memory and Learning. Information System Management.**
- Davenport T. H. and L. Prusak. **Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know.** Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press 1998.
- Fred C. Lunenburg. and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices, 6th ed.** CA : Wadsworth Cengage Learning 2012.
- Garvin Edmonson, A. C., & Gino, F., . **Is You're a Learning Organization? : Harvard Business Review School Book,** 2008.
- Gavin David A. **Building a Learning Organization.** Harvard Business Review 1993.
- Gephart M. A. and et al. "**Learning Organizations Come Alive.**" Training and Development (1996).
- Huber G. P. **Organization Learning : The Contributing Processes and the Literatures.**

- Organizational Science 1991.
- J.P. Walsh and G. R. Ungson. "**Organizational Memory.**" *Academic of Management Review* (2003).
- John W. Best. **Research in Education, 3rd Ed.** NEW Jersey : Prentice - Hall Inc 1978.
- Krogh, George V. **Knowledge Sharing and the Communal Resource, Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management** M. Easterby-Smith and M. A. Lyles. United Kingdom : Blackwell Publishing, Ltd 2003.
- Krogh V. George. **Knowledge Sharing and the Communal Resource, Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management.** M. Easterby-Smith and M. A. Lyles. United Kingdom : Blackwell Publishing Ltd 2003.
- Lee C. C. and J. Yang. "**Knowledge Value Chain.**" *Journal of Management Development* (2000).
- Lee J. Cronbach. **Essentials of Psychological Testing, 3rd Ed.** New York : Haer & Row Publishers 1974.
- Likert Rensis. **New Pattern of Management.** New York: McGraw-Hill 1961.
- Lunenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices, 6th ed.** CA : Wadsworth Cengage Learning 2012.
- M. Pedler J. Burgoyne and T. Boydell. **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development.** Maidenhead: McGraw-Hill 1991.
- Marquardt & Michael J. **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Element for Corporate Learning, 2nd Ed.** Palo Alto, Calif : Davies-Black 2002.
- Martha A. Gephart. and others. "**Learning Organizations Come Alive.**" *Training & Development* (1996).
- Messarra, L. C. & El- Kassar. "**A. Identifying Organizational Climate Affecting Learning Organization.**" *Business Studies Journal*, no. Oxford University Press Inc (2013).
- Michael J. Marquardt. **Building the Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Success.** New York : Mc Grow - Hill. 1996.
- Mike Pedler John Burgone and Tom Boydell. **The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development.** London : McGraw-Hill 1992.
- Perter M. Senge. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization.** New York : Doubleday 1990.

- R. Stata. "**Organization Learning - the Key to Management Innovation.**" Sloan Management Review 30 (1989).
- Reddy W. and S. McCarthy. "**Sharing Best Practice.**" International Journal of Health care Quality Assurance (2006).
- Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan. "**Determining Sample Size for Research Activitive.**" Educational and psychological Measurement (1970).
- Senge M. Peter. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.** London: Random House2006.
- Sigala M. and K. Chalkiti. "**Improving Performance through Tacit Knowledge Externalization and Utilization Preliminary Finding from Greek Hotels.**" International Journal Productivity and Performance Management (2007).
- Smith D. S. [online]. "**The Relationship between Learning Organizations and Student Achievement in Middle Schools** (Accessed 16 April 2018. Available from [Http://Www.Proquest.Com/Productsservices/Dissertations/](http://www.proquest.com/productsservices/dissertations/))."
- Swee Goh. "**Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks.**" S.A.M. Advanced Management Journal (1998).
- Urich D. "**Profiling Organization Competitiveness : Cultivating Capabilities.**" Human Resource Planing (1993).
- Vera D. and M. Crossan. **Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Intergrative Framework.** Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. M. Easterby-Smith and M.A. Lyles. UnitedKingdom : Blackwell Publishing,Ltd2003.
- Voulalas D. and Sharpe G. "**Creating School as Learning Communities: Obstacles and Processes.**" Journal of Educational Administration 43 (2005).
- Yang J. te. "**The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Learning and Effectiveness.**" Journal of Knowledge Management (2007).
- Youzbashi, A., & Mohammadi,. "**An Investigation into the Realization Dimension of Learning Organization.**" Procedia –Social and Behavioral Sciences (2012).
- กฤติยา จันทระเสนา. "**ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร).**" 2556.

กานต์สุดา มาฆะศิริรานัน. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, คณะ
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556.

จำเรียง วยวิวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์. วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ :
คู่แข่ง2540.

เจษฎา นกน้อย. "พุทธธรรมกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้." จุฬาลงกรณ์วารสาร 18: 70.

ทิพากร วรณพลภักษ์. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
(สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ)."
2554.

ธัญญช สีขาว. "ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41 (ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต)."

ธารินี วัฒนจันทร์. "การศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2.
(งานนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
บูรพา)." 2552.

ประภาวัลย์ สิงห์วิวัฒน์. "แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา
ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหา
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์)." 2556.

ประยูร อิ่มสวาสดี. "ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา (วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ)." 2552.

ปาริฉัตรต์ สังขะนันท์. องค์กรอัจฉริยะ: องค์กรแห่งการเรียนรู้. Edited by วารสาร สลค.สาร. 4 vols.
Vol. 12.

พรธณี เทพสุตร. "รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 10 ที่พัฒนาองค์ความรู้ร่วมกับชุมชน (ดุษฎีนิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิจัย วัดผลและสถิติการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา)." 2556.

พอหทัย ภิมรัมย์ศรี. "แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงาน
เขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ)." 2554.

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ และคณะ. สัตตศิลา : หลัก 7 ประการสำหรับการเปลี่ยนผ่านการศึกษาเข้าสู่ยุค
เศรษฐกิจฐานความรู้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย2550.

ไพลิน บุญนา. "ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี (ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี)." 2559.

- ภัทรพร ไหลไพบูลย์. "องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสหภาพปลัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา)." 2554.
- มณีนรีรัตน์ คุ้มวงศ์ดี. "ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนบ้านปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) รอบสาม (พ.ศ. 2554-2558)[Online], .เข้าถึงเมื่อ 9 กรกฎาคม 2559.เข้าถึงได้จาก [Http://Bet.Obec.Go.Th/Bet/795](http://Bet.Obec.Go.Th/Bet/795)."
- รุ่งตะวัน งามจิตอนันต์. "สมรรถนะผู้ใหญ่ของประเทศไทยกับการก้าวสู่เศรษฐกิจและสังคมในศตวรรษที่ 21." วารสารการศึกษาไทย 11 (2557).
- โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2561. โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา2561.
- . รายงานประจำปีของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2557. โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา2557.
- วนิดา ชูวงศ์. องค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2542.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารความรู้. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น2548.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์2546.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. Vol. พิมพ์ครั้งที่ 2 , กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ทจำกัด2544.
- . การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ทจำกัด2544.
- ศศิประภา อองอาจ. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์)." 2557.
- ศุทธภา อัครเจษฎากร. "ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพนัส พิตยาคาร อำเภอพนสนิมคม จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา)." 2554.
- สมศักดิ์ ชาญสูงเนิน. "ตัวแปรที่ส่งผลต่อระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล." 2552.
- สายรุ้ง เพ็องสิน. "การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี)." 2556.

สารัตถนะ, วิโรจน์. **โรงเรียน : องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.**

กรุงเทพฯ : บริษัทอักษรภาพพัฒนา จำกัด 2544.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. **แนวทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกอบอาชีพ: ข้อค้นพบการวิจัย.**

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ.** กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค 2545.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. **"แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12[ออนไลน์]."** เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2560. เข้าถึงได้จาก http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link, 2560.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. **สรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558).** เข้าถึงเมื่อ 9 กรกฎาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://bet.obec.go.th/bet/795>.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง** (พ.ศ. 2552-2561). กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค 2553.

สำนักพัฒนาระบบ รูปแบบและโครงสร้าง [Online]. **"พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี."** เข้าถึงเมื่อ 14 พฤษภาคม 2559. เข้าถึงได้จาก http://www.thamaicity.go.th/news/doc_download/, 2559.

สุมนชา ทายุกโก. **"ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา)."** 2557.

สุวพร คำพา. **"ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดสุทธาวาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา)."** 2554.

อมร สายใจ. **"องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา)."** 2556.

อารีย์รัตน์ อภัยรัตน์. **"ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมาตรฐานสากล เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี)."** 2556.





ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



เลขรับ..... 112
วันที่ ๒๑ เม.ย. ๒๕๖๐
เวลา..... 13.30

ที่ ศธ 6812.2/๑23

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73001

10 เมษายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นางสาววีรภัทร รักชนบท นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง "ทัศนคติของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ และครู เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

เรียน ผู้อำนวยการ

เพื่อโปรดทราบ/สั่งการ

ขอแสดงความนับถือ

ความชอบ

ฝ่ายวิชาการ

ฝ่ายงบประมาณ

ฝ่ายบุคลากร

ฝ่ายบริหารทั่วไป

งาน.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ทราบ

มอบตามเสนอ

มอบ.....

ส่งคืนเอกสาร

งานธุรการ

โทร. 08 7919 8791

๒๑ / ๒๕๖๐ / ๕๐



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
2. แบบสอบถามฉบับนี้กำหนดผู้ตอบแบบสอบถามโดยแยกเป็น 2 กลุ่มดังนี้
 - 2.1 ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นต้น
 - 2.2 ครู
3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
4. การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของ ท่านประการใด และคำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนั้น ข้อเท็จจริงในการตอบแบบสอบถามของท่านจะช่วยให้การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้บรรลุผล และเกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาในอนาคตต่อไป
5. เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้มา ณ โอกาสนี้

นางสาววีรภัทร รักชนบท
 นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่าง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	[] 01
2	อายุ <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 25 ปี <input type="checkbox"/> 25 – 35 ปี <input type="checkbox"/> 36 – 45 ปี <input type="checkbox"/> 45 ปีขึ้นไป	[] 02
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	[] 03
4	ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ผู้บริหาร <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ <input type="checkbox"/> ครู	[] 04
5	ประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี <input type="checkbox"/> 1 – 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ปี	[] 05

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

คำชี้แจง โปรดพิจารณารายการแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวในแต่ละข้อโดยมีระดับความคิดเห็น ดังนี้

- ระดับ 5 หมายความว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา อยู่ในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายความว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา อยู่ในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายความว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา อยู่ในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายความว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา อยู่ในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายความว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
1	ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) ท่านศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ						[] 06
2	บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ						[] 07
3	ท่านสามารถควบคุมและเปลี่ยนความเครียดของตนเอง ให้เป็นแรงผลักดันไปสู่ความสำเร็จได้						[] 08
4	ท่านสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้เสมอ						[] 09
5	ท่านสามารถเลือกวิถีทางสู่ความก้าวหน้าของท่านเองโดย ไม่มีใครบังคับ						[] 10
6	ท่านกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา และปรับปรุงงานด้วย ตนเอง						[] 11
7	การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถ และศักยภาพใน การปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง						[] 12
8	ท่านพยายามเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อความก้าวหน้า และก้าวทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง						[] 13

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
9	ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models) ท่านสนับสนุนผู้อื่นให้แสดงความคิดเห็นพร้อมทั้งเหตุผล ที่แตกต่างกันออกไป						[] 14
10	ในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อผู้ร่วมงาน ท่านจะให้ข้อมูลและเหตุผลประกอบอย่างชัดเจน						[] 15
11	บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา						[] 16
12	ครูมีการเปลี่ยนวิธีคิด วิธีสอนให้สอดคล้องกับผู้เรียนและ ยุคสมัย						[] 17
13	ท่านตั้งคำถามและใช้ความคิดไตร่ตรองหาเหตุผลข้อ สันนิษฐานที่ตั้งขึ้น						[] 18
14	บุคลากรในสถานศึกษามีการคิดค้น และออกแบบ โปรแกรมในการจัดการเรียนการสอน						[] 19
15	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีความ กระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง						[] 20
16	บุคลากรในสถานศึกษาใช้ความคิดที่หลากหลายใน การวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ						[] 21
17	บุคลากรในสถานศึกษามีสิทธิในการตัดสินใจ อย่างพอเพียง						[] 22
18	สถานศึกษาให้การสนับสนุน รับฟังแนวความคิดใหม่ ๆ ของสมาชิกภายในองค์กรอันจะเป็นประโยชน์ต่อการ พัฒนาองค์กรต่อไป						[] 23

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
19	ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) มีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อสร้างความเข้าใจสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง						[] 24
20	ท่านพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่มีต่อสถานศึกษา						[] 25
21	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่มีต่อสถานศึกษาอย่างเปิดเผย						[] 26
22	สถานศึกษาระดมความคิดของบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา						[] 27
23	บุคลากรมีความผูกพัน และมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา						[] 28
24	สถานศึกษาสนับสนุนและพัฒนาให้บุคลากรทุกคนมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และให้มีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน						[] 29
25	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษา						[] 30
26	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาถูกนำไปสู่การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แผนงาน และโครงการของสถานศึกษา						[] 31
27	สถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่มีต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง						[] 32
28	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน						[] 33

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
29	ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) การสนทนาและประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ ช่วยพัฒนาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม						[] 34
30	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้จาก การปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเองและเน้นความเป็นระบบ						[] 35
31	บุคลากรร่วมกันค้นหาและตรวจสอบหาความจริงจาก ข้อสันนิษฐาน						[] 36
32	ผลการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะได้ความเห็น พร้อมกันที่จะนำไปสู่แนวทางการแก้ปัญหา						[] 37
33	บุคลากรในสถานศึกษาเปิดรับฟังและแสดงความคิดเห็น ร่วมกัน						[] 38
34	สถานศึกษามีกระบวนการที่เหมาะสมเพื่อสนองต่อ ความต้องการด้านความรู้ของผู้ร่วมงานภายใน สถานศึกษา						[] 39
35	ท่านให้คำอธิบายสนับสนุนความคิดเห็นของตนเองอย่าง มีเหตุผล						[] 40
36	ท่านจะถามเหตุผลเพื่อนร่วมงานที่มีความเห็นขัดแย้ง กับตนเองก่อนที่จะโต้แย้งออกไป						[] 41
37	มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน เกี่ยวกับปัญหาในการเรียนการสอน						[] 42
38	มีการร่วมกันเสนอความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การสร้าง วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้เป็นจริง						[] 43

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
39	ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้						[] 44
40	ท่านคำนึงถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่ตามมาก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใดลงไป						[] 45
41	ท่านนำข้อมูลจากผู้ปกครองมาใช้ประกอบการคิดแก้ปัญหาผลการเรียนของนักเรียน						[] 46
42	ท่านมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ						[] 47
43	ท่านกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง						[] 48
44	ท่านสามารถประมวลเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันเป็นภาพรวมเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและแก้ไขให้ดีขึ้น						[] 49
45	ท่านติดตามผลการเรียนของนักเรียนและเรียนรู้ที่จะปรับปรุงการสอนให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด						[] 50
46	บุคลากรติดตามและร่วมกันพิจารณาข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับทิศทางการดำเนินการของสถานศึกษา						[] 51
47	สถานศึกษามีระบบบริหารและระบบปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสร้างความก้าวหน้าให้แก่ นักเรียน						[] 52
48	ท่านประเมินการทำงานของตนเองเพื่อพัฒนางานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น						[] 53

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาววีรภัทร รักชนบท
วัน เดือน ปี เกิด	14 พฤษภาคม พ.ศ. 2531
สถานที่เกิด	นครปฐม
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2553 สำเร็จการศึกษาศิลปศาสตรบัณฑิต วิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พ.ศ.2554 สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม พ.ศ.2557 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
ที่อยู่ปัจจุบัน	68/4 ม. 4 ต. สามกระบือเผือก อ. เมือง จ. นครปฐม 73000

