



รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม



โดย

นางสาวขวัญตา เจริญศรี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพัฒนศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพัฒนศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE LEARNING SOCIETY MODEL IN SCHOOLS OF NAKHON PATHOM CITY  
MUNICIPALITY



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Doctor of Philosophy (DEVELOPMENT EDUCATION)  
Department of Education Foundations  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2019  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University



57260911 : พัฒนาศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

คำสำคัญ : รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้, สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม

นางสาว ขวัญตา เจริญศรี: รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ดร. วรณวีร์ บุญคุ้ม

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม และ 2) สร้างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ใช้กระบวนการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Approach) ด้วยการศึกษาข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจากสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม จำนวน 12 แห่ง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวม 336 คน การรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการศึกษาเอกสาร และการประชุมสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม มีสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีวิถีคิดแบบองค์รวม วางแผนการทำงานได้ชัดเจนและเป็นระบบ มีความสนใจที่จะค้นหาความรู้ใหม่ ๆ มีวิธีการเรียนรู้หลากหลาย และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน มีการร่วมคิด ร่วมเรียนรู้ และปฏิบัติงานร่วมกัน มีการแบ่งปันเพื่อพัฒนาการถ่ายทอดความรู้ และนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการสื่อสารและการปฏิบัติงาน โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ 1) การคิดเชิงระบบ 2) พลวัตการเรียนรู้ 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 4) การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ และ 5) การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร ผลการศึกษายังพบว่า สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ (2) รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐมมีองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ดังนี้ 1) การคิดเชิงระบบ 2) พลวัตการเรียนรู้ 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 4) การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ และ 5) การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาบุคลากร 2) การทำงานเป็นทีม 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) การถ่ายทอดองค์ความรู้ 5) เทคโนโลยีการเรียนรู้ และ 6) โครงสร้างองค์การ และผลการตรวจสอบและรับรองรูปแบบด้านความเหมาะสมความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้องครอบคลุม มีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด

57260911 : Major (DEVELOPMENT EDUCATION)

Keyword : THE LEARNING SOCIETY MODEL, SCHOOLS OF NAKHON PATHOM CITY MUNICIPALITY

MISS KHWANTA CHAROENSRI : THE LEARNING SOCIETY MODEL IN SCHOOLS OF NAKHON PATHOM CITY MUNICIPALITY THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR WANNAWEE BOONKOUM, Ph.D.

The purposes of this research were to 1) study situation of learning society in schools of Nakhon Pathom City Municipality, and 2) create the learning society model in schools of Nakhon Pathom City Municipality. Mixed methods approach was used in this study. For quantitative method, a questionnaire was used to collect data from twelve Nakhon Pathom City Municipality's schools. The sample were 336 members of administrators, teachers, and educational committees. For qualitative method, documentary analysis and connoisseurship meetings with experts were applied. The collected data were analyzed by frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and stepwise multiple regression.

The findings of the research were as follows: (1) The situation of learning society in schools of Nakhon Pathom City Municipality were administrators and teachers had a holistic way of thinking, clear and systematical plan, interested in finding new knowledge and a various ways of learning, exchanging knowledge to achieve goals, and applying technology for communication and work. The situation of learning society in schools was composed of five elements: 1) system thinking, 2) learning dynamic, 3) team learning, 4) knowledge management and knowledge transfer, and 5) technology and communication. The situation of learning society in schools of Nakhon Pathom City Municipality, as a whole and as an individual, were found at a high level. (2) A developed learning society model in schools of Nakhon Pathom City Municipality consisted of five elements: 1) system thinking, 2) learning dynamic, 3) team learning, 4) knowledge management and knowledge transfer, and 5) technology and communication. Factors affected to learning society were composed of: 1) personal development, 2) teamwork, 3) organizational culture, 4) knowledge transfer, 5) technology and communication, and 6) organizational structure. The experts agreed that the model was propriety, feasibility, utility, and accuracy at a highest level.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จไปด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความกรุณาในการให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ตลอดจนกำลังใจจากคณะกรรมการ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน อันประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ศาสตราจารย์ ดร.คณิต เขียววิชัย อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.กาญจนา คุณารักษ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม ประธานกรรมการ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน และกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลในการวิจัย ทำให้ได้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์และผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์สังเคราะห์ ประมวลผลการวิจัยให้เป็นองค์ความรู้ที่มีคุณค่า ส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นเอกสารที่เป็นประโยชน์สืบต่อไป

ขอขอบคุณเพื่อน พี่ น้อง ร่วมหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่งตลอดมา ขอขอบคุณบุคลากรและเจ้าหน้าที่ของสาขาวิชา รวมถึงเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย ที่ช่วยประสานงานทุกอย่างให้ราบรื่น

ผลแห่งคุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่พระคุณของ บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ให้การอบรมสั่งสอน ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลืออีกทั้งเป็นกำลังใจอย่างยิ่ง จนทำให้ประสบความสำเร็จด้วยดี

ขวัญตา เจริญศรี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
คำถามของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสังคมความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้.....	10
ความเป็นมาของแนวคิดสังคมแห่งการเรียนรู้.....	10
ความหมายของสังคมแห่งการเรียนรู้.....	11
องค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้.....	14
แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับสังคมแห่งการเรียนรู้.....	17
สรุปผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้.....	35
ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้.....	39



แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบ .....	51
ความหมายของรูปแบบ .....	51
ประเภทของรูปแบบ .....	53
องค์ประกอบของรูปแบบ.....	55
คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี.....	56
การตรวจสอบรูปแบบ.....	57
การตรวจสอบรูปแบบโดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship).....	58
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม .....	60
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	62
งานวิจัยในประเทศ .....	62
งานวิจัยต่างประเทศ.....	78
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	80
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	81
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	81
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม.....	81
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม .....	84
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	87
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม .....	87
1.1 ผลการศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม จากการศึกษาเอกสาร .....	87
1.2 ผลการศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม จากแบบสอบถาม.....	94

ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม .	114
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	134
สรุปผลการวิจัย .....	135
อภิปรายผล .....	137
ข้อเสนอแนะ .....	146
รายการอ้างอิง.....	147
ภาคผนวก .....	156
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถาม แบบประเมินเพื่อรับรองรูปแบบ.....	157
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือ.....	174
ภาคผนวก ค หนังสือขอตกลงเครื่องมือ รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ.....	179
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง.....	182
ภาคผนวก จ หนังสือเชิญเข้าร่วมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ .....	187
ภาคผนวก ฉ ภาพการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship).....	192
ประวัติผู้เขียน .....	195

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้..	36
ตารางที่ 2	สรุปผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้.....	37
ตารางที่ 3	ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Nevis, DiBella and Gould .....	43
ตารางที่ 4	สรุปผลการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ .....	47
ตารางที่ 5	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป.....	95
ตารางที่ 6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม .....	96
ตารางที่ 7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการคิดเชิงระบบ .....	97
ตารางที่ 8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านพลวัตการเรียนรู้ .....	98
ตารางที่ 9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม .....	100
ตารางที่ 10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ .....	101
ตารางที่ 11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร .....	102

ตารางที่ 12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคม แห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม .....	103
ตารางที่ 13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคม แห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านโครงสร้างองค์การ.....	104
ตารางที่ 14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคม แห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านวัฒนธรรมองค์การ.....	105
ตารางที่ 15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคม แห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านวิสัยทัศน์องค์การ.....	106
ตารางที่ 16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคม แห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านภาวะผู้นำ.....	106
ตารางที่ 17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคม แห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้.....	108
ตารางที่ 18	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคม แห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการพัฒนาบุคลากร.....	109
ตารางที่ 19	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคม แห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการถ่ายทอดความรู้.....	110
ตารางที่ 20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคม แห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการทำงานเป็นทีม.....	111
ตารางที่ 21	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ในการทำนายสภาพการณ์ การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม .....	112

ตารางที่ 22	ค่าความถี่และค่าร้อยละของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบสังคม แห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม .....	116
ตารางที่ 23	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม	119
ตารางที่ 24	สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากการประชุมสัมมนา อิงผู้เชี่ยวชาญ .....	121



## สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1	วงจรรูปภาพ.....	32
ภาพที่ 2	ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้.....	51
ภาพที่ 3	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	80
ภาพที่ 4	ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม.....	113
ภาพที่ 5	ร่างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม.....	115
ภาพที่ 6	รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม .....	126



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้บริบทใหม่แห่งกระแสสังคมโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี รวมทั้งการศึกษาอย่างรวดเร็ว มีการเปลี่ยนผ่านจากสังคมที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐาน (Information-based Society) เป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Society And Economy) หรือระบบเศรษฐกิจที่อาศัยการผลิต การแพร่กระจาย และการใช้ความรู้มาเป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการผลักดันให้เกิดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ความรู้จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน องค์ความรู้ของทุนมนุษย์ในองค์กรหรือการมีทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่เป็นแรงงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) เป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาองค์กร (อภิชา ธาณิรัตน์, 2555: 137) ดังนั้น การพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงต้องอาศัยกระบวนการทางการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญ

กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลกที่ส่งผลต่อการปฏิรูปทั้งด้านเศรษฐกิจ และสังคมนั้น การศึกษาเป็นกุญแจสำคัญที่สามารถทำให้การปฏิรูปดังกล่าวประสบผลสำเร็จ ซึ่งหมายถึงการปฏิรูปการศึกษาจะต้องสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในระบอบทัศน์หรือแนวคิดใหม่ที่เกิดขึ้นในสังคมด้วยเช่นกัน (สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2554: 9) ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงเกิดการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) มุ่งเน้นการพัฒนาบนฐานภูมิปัญญาที่เกิดจากการใช้ความรู้และทักษะ การใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนาและการพัฒนานวัตกรรมนำมาใช้ในทุกด้านของการพัฒนา การพัฒนาที่มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสอดคล้องกับกรอบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ขยายและสร้างฐานรายได้ใหม่ที่ครอบคลุมทั่วถึงมากขึ้นควบคู่ไปกับการต่อยอดฐานรายได้เดิม สังคมไทยมีคุณภาพและมีความเป็นธรรมโดยมีที่ยืนสำหรับทุกคนในสังคมและไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง และเป็นการพัฒนาที่เกิดจาก การผนึกกำลังในการผลักดันขับเคลื่อนร่วมกันของทุกภาคส่วน (Thailand 4.0) นอกจากนี้ หลักการสำคัญของแผนพัฒนาฯ คือ คนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นพลเมืองที่มีวินัย ตื่นรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตลอดชีวิต ในช่วงที่ผ่านมาประเทศไทยยังประสบปัญหาเกือบทุกด้าน เช่น ในด้านสังคมศักยภาพและระดับคุณภาพชีวิตของคนไทยหลายด้านยังต่ำกว่าเป้าหมาย และไม่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนา

เศรษฐกิจและสังคมบนฐานความรู้ ดังนั้น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จึงเป็นช่วงเวลาสำคัญที่ประเทศไทยต้องปฏิรูปและปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบครั้งใหญ่เพื่อให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเหมาะสมกับภูมิทัศน์ใหม่ของโลก ยืดหยุ่นปรับตัวได้เร็ว สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและภัยคุกคามแบบใหม่ได้ และสามารถอาศัยโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกมาสร้างประโยชน์สุขให้กับคนในชาติได้ ไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคม การลงทุนเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมการดำรงชีวิตการทำงาน การเรียนรู้ การมีระเบียบวินัย และการมีความรับผิดชอบ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ

นอกจากนี้ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 ได้กำหนดกรอบทิศทางของแผนพัฒนาในด้านต่าง ๆ ของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้พร้อมกับการเปลี่ยนของโลกในยุคดิจิทัลนี้ ทั้งนี้ แผนการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการศึกษาภายใต้ 6 ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ มีเป้าหมายให้ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทย และทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 คนทุกช่วงวัยมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะตามมาตรฐานการศึกษา มาตรฐานวิชาชีพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ตามศักยภาพ สถานศึกษาทุกระดับการศึกษาสามารถจัดกิจกรรม/กระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน แหล่งเรียนรู้ สื่อตำราเรียน นวัตกรรมและสื่อการเรียนรู้มีคุณภาพและมาตรฐานและประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ ระบบกลไกการวัด การติดตาม และประเมินผลมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีจุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษาเพื่อสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยคาดหวังให้ผู้ผ่านการศึกษาแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญคือ เป็นผู้มีความสุขพละพละที่ดีทั้งร่างกายและจิตใจ เป็นผู้มีความสามารถในการคิด เป็นผู้ใฝ่รู้ เสาะแสวงหาความรู้ เป็นผู้มีความสามารถในทางวิชาการและวิชาชีพ เป็นผู้มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ไม่เห็นแก่ตัว เสียดสีและมีความอดทน ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานทางวัฒนธรรมไทย และความเหมาะสมของการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544)

การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามสาระที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 ที่ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียน



สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ สถานศึกษาต้องจัดกระบวนการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน จัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมให้เอื้อแก่ผู้เรียน ในการเกิดการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ โดยมีการประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ และส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับของสังคม ดังนั้น แนวการจัดการศึกษาและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้จึงเป็นหัวใจที่จะทำให้การพัฒนาผู้เรียนเป็นตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ การจัดการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ รูปแบบและวิธีการเพื่อให้สนองต่อความต้องการของผู้เรียน และสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มุ่งพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) ประกอบกับการให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและมุ่งสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) ที่ทั้งสร้างความมั่นใจให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในภารกิจทางการศึกษา และสอนให้นักเรียนทำหน้าที่อย่างดีที่สุดในสังคม (Keatings, 1998: 706-707) เพราะสถานศึกษาต้องเผชิญหน้ากับสังคมและสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์การจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสังคมแห่งการเรียนรู้ (Devos, Broeck & Venderheyden, 1998: 701) นอกจากนี้ สถานศึกษายังต้องทบทวนภารกิจเสียใหม่ โดยพิจารณาถึงรูปแบบและโครงสร้างที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่จะไปเติมเต็มสังคมแห่งการเรียนรู้ และปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลง (Strain, 2000: 286)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้สถานศึกษาต้องมีการปฏิรูประบบการศึกษา ทำให้สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐมจำเป็นต้องมีการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการการศึกษาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และการพัฒนาสถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐมจึงควรมีรูปแบบการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีระบบต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ อย่างเป็นรูปธรรม

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม
2. เพื่อสร้างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

### คำถามของการวิจัย

1. สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม เป็นอย่างไร
2. รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นอย่างไร

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Approach) ผู้วิจัย กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังต่อไปนี้

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษารูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Approach) โดยการสังเคราะห์แนวคิดองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสังคมแห่งการเรียนรู้ จากแนวคิดของ เซงเก้ (Senge, 1990) การ์วิน (Garvin, 1993) มาร์ควอท และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) วิจารณ์ พานิช (2550) และ ประเวศ วะสี (2555) ซึ่งผู้วิจัยสังเคราะห์ได้องค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำมาสร้างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การคิดเชิงระบบ 2) พลวัตการเรียนรู้ 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 4) การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ และ 5) การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร

#### 2. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ โดยศึกษาในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม จำนวน 12 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมิครพลผดุง) โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ) โรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์ โรงเรียนกีฬาเทศบาลนครนครปฐม โรงเรียนทวารวดี วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม โรงเรียนอนุบาลเทศบาลนครนครปฐม โรงเรียนอนุบาลสุขสวัสดิ์ โรงเรียนอนุบาลสระแก้ว และโรงเรียนอนุบาลประปานคร

#### 3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 28 คน ครู จำนวน 411 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 149 คน รวม 588 คน จากสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม จำนวน 12 แห่ง

3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 28 คน ครู จำนวน 199 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 109 คน รวม 336 คน จากสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม จำนวน 12 แห่ง การกำหนดจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการเปิดตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970: 607-610) และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

### นิยามศัพท์เฉพาะ

รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ หมายถึง แบบจำลองแนวคิดที่มีองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบร่วมในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐมที่ส่งเสริม สนับสนุน กระบวนการทางสังคมที่ทำให้บุคคลหรือสมาชิกในสังคม ตระหนักและเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ มีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ มีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ในสังคม ทำให้เกิดพลังสร้างสรรค์ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาในการพัฒนาตนเองและสังคมไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การคิดเชิงระบบ (Systemic Thinking) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากร ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ที่แสดงออกถึงการเปลี่ยนวิธีคิดจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองแบบองค์รวมที่มีความซับซ้อนมากขึ้น และทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ด้วยการเชื่อมโยงเชิงระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความเป็นจริง เห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เป็นกรอบการทำงานที่มองแบบแผนและความเกี่ยวพันกัน สามารถวางแผนการปฏิบัติงานให้ผลของงานเกิดความกระจ่าง ชัดเจน เป็นระบบการคิดเป็นระบบทำให้ความซับซ้อนสามารถจัดการได้

2) พลวัตการเรียนรู้ (Dynamic Learning) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากร ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ที่แสดงออกถึงความสนใจที่จะค้นหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีวิธีการสร้างการเรียนรู้หลากหลายในองค์การ มีการกำหนดวิสัยทัศน์กับนโยบายที่สอดคล้องกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสามารถคิดวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน ประกอบด้วย

2.1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากร ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ที่แสดงความมุ่งมั่น ฝึกฝน และพัฒนาความรู้ตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีการปรับปรุงสิ่งที่ตนเองทำอยู่ตลอดเวลา จนมีความเชี่ยวชาญทั้งงานในหน้าที่และงานนอกเหนือหน้าที่

2.2) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากร ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ที่แสดงออกถึงการตระหนักรู้ความคิดของตนเอง รู้ว่าตนเองกำลังคิดเรื่องอะไร ไม่ยึดติด เปิดใจ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน สามารถใช้กระบวนการคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของเหตุผล หลักการ ทฤษฎี ข้อมูล และ ประสบการณ์ใหม่ ๆ

2.3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากร ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ที่แสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินการกับบุคลากร เพื่อกำหนดภาพแห่งอนาคตขององค์การ เกิดการรับรู้และศรัทธาในภาพแห่งอนาคตขององค์การ อย่างทั่วถึง ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถเดินไปสู่เป้าหมายหรือภาพแห่งอนาคตนั้น

3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากร ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ที่แสดงออกถึงการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ แนวคิดใหม่ ๆ โดยอาศัย การสนทนา อภิปราย การประชุมปรึกษาหารือร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ นำวิสัยทัศน์ของแต่ละคน มาแลกเปลี่ยนกัน สร้างทักษะวิธีคิดร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สมาชิกมีการทำงานที่ประสานกัน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและเจรจาต่อรองที่ดีเพื่อหาข้อสรุปและจัดทำเป็นกิจกรรมร่วมกัน และปฏิบัติงานร่วมกันโดยมีความไว้วางใจต่อกัน

4) การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Management and Knowledge Transfer) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ที่แสดงออก ถึงวิธีการนำความรู้ ความชำนาญของบุคลากรในองค์การมาแบ่งปันเพื่อพัฒนาความรู้ ความชำนาญ ของบุคลากร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ และกระบวนการที่บุคลากรมีการถ่ายทอดความรู้ แก่บุคคลอื่น

5) การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร (Technology and Communication) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ที่แสดงออกถึงการนำเทคโนโลยีมา ประยุกต์ใช้ในองค์การ โดยส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยี และการสื่อสารในองค์การ และ การใช้เทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้

การสร้างรูปแบบ หมายถึง การนำผลจากการศึกษาทั้งจากแนวคิด ทฤษฎี และ สภาพการณ์ปัจจุบันมาสังเคราะห์แล้วนำไปกำหนดปัจจัย และเงื่อนไขต่าง ๆ ของรูปแบบและปรับปรุง รูปแบบโดยใช้วิธีการทางการวิจัยเป็นเครื่องมือในการสร้างรูปแบบ

สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สังคมที่มีองค์ประกอบของการเรียนรู้ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ พลวัตการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การจัดการและการถ่ายทอด องค์ความรู้ และ การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร

สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม หมายถึง โรงเรียนและวิทยาลัยของรัฐที่มีหน้าที่หรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาที่อยู่ในกำกับดูแลของสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครนครปฐม จำนวน 12 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมัครพลผดุง) โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปริชา-อุทิศ) โรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์ โรงเรียนกีฬาเทศบาลนครนครปฐม โรงเรียนทวารวดี วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม โรงเรียนอนุบาลเทศบาลนครนครปฐม โรงเรียนอนุบาลสุขสวัสดิ์ โรงเรียนอนุบาลสระแก้ว และโรงเรียนอนุบาลประปานคร

ครู หมายถึง ครูที่สอนอยู่ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจัดการสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง คณะกรรมการที่สถานศึกษาแต่งตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่เชิงนโยบาย จะประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านต่าง ๆ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กร และองค์การที่มีความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลหรือส่งผลกับการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วย 8 ปัจจัย ดังนี้

1) โครงสร้างองค์การ หมายถึง การบริหารองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมโยงและประสานงานกันทั้งระบบ มีโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมและคล่องตัว มีการกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่บุคลากร รวมถึงผู้มีส่วนได้เสีย มีการพัฒนาระบบและโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้มีการจัดเก็บความรู้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม แบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรภายในองค์กรปฏิบัติร่วมกัน และทำงานร่วมกันจนเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ดี บุคลากรมีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน เพื่อการทำงานร่วมกันให้งานออกมามีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

3) วิสัยทัศน์องค์การ หมายถึง การกำหนดภาพรวมขององค์การและการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

4) ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ที่แสดงพฤติกรรมการบริหารงาน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ในอนาคต เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีอิสระในการทำงาน ปฏิบัติตนให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจในการบริหารงานและยึดถือเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมและสนับสนุน

ให้บุคลากรคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การทำงานใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร

5) เทคโนโลยีการเรียนรู้ หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้ การปฏิบัติงานเกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลได้รวดเร็ว สร้างเครือข่าย และสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ในองค์กร

6) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินกิจกรรมในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและ ความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของ บุคลากรให้ดีขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มความสามารถ

7) การถ่ายทอดความรู้ หมายถึง การสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรสร้างความรู้ ใหม่ ๆ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พูดคุยปฏิสัมพันธ์กัน มีการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อ การเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนการแสวงหาความรู้ของบุคลากรด้วยการจัดทำ ฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งค้นคว้าความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ทำหน้าที่ประสานงานให้มีการ ถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งภายในและภายนอกองค์กร

8) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย บุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และมีความพร้อมที่จะช่วยเหลืองาน ซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ไม่ปกปิดข้อมูล และได้รับข้อมูล ในการทำงานอย่างถูกต้อง ชัดเจน และทั่วถึง และบุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน อยู่เสมอ

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาที่ต้องการพัฒนาไปสู่สังคม แห่งการเรียนรู้ โดยประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย คือ

1. ทำให้ทราบสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนคร นครปฐม และนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลนครนครปฐมได้
2. มีรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ที่สามารถ นำไปดำเนินการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสังกัดเทศบาลนครนครปฐมต่อไป
3. สามารถนำรูปแบบไปใช้ในสถานศึกษาอื่น ๆ สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ต้องการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสังคมความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้
  - 1.1 ความเป็นมาของแนวคิดสังคมแห่งการเรียนรู้
  - 1.2 ความหมายของสังคมแห่งการเรียนรู้
  - 1.3 องค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้
  - 1.4 แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับสังคมแห่งการเรียนรู้
    - 1.4.1 แนวคิดของ Peter M. Senge
    - 1.4.2 แนวคิดของ David A. Garvin
    - 1.4.3 แนวคิดของ Marquardt and Rynolds
    - 1.4.4 แนวคิดของ วิจารย์ พานิช
    - 1.4.5 แนวคิดของ ประเวศ วะสี
  - 1.5 สรุปผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้
  - 1.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้
  - 1.7 สรุปผลการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบ
3. สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสังคมความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้

แนวคิดการให้ความสำคัญกับความรู้ในระบบเศรษฐกิจเกิดขึ้นมานานหลายศตวรรษ นับตั้งแต่ Adam Smith ได้กล่าวถึงความสำคัญของความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เกิดจากการใช้ การเรียนรู้และประสบการณ์ในการทำงาน และนำไปสู่การเสนอแบ่งงานตามความถนัดซึ่งมีส่วน ในการเพิ่มผลผลิตให้มากยิ่งขึ้น ความรู้กับระบบเศรษฐกิจมีความชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น เมื่อราว สามทศวรรษที่ผ่านมา โดยเกิดจากการที่ประเทศและองค์กรระหว่างประเทศต่าง ๆ ยอมรับและ ตระหนักว่า “ความรู้” (Knowledge) มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจและ สังคม ความรู้กลายเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ความสามารถในการแข่งขันขึ้นอยู่กับพลังความรู้ บุคคลหรือสังคมหรือประเทศใดที่มีความรู้จะสามารถก้าวไปไกลและรวดเร็วกว่าผู้ที่ขาดความรู้และ ไม่สามารถใช้เทคโนโลยีได้ จึงเรียกสภาพเศรษฐกิจก้าวหน้าโดยใช้พลังของความรู้นี้ว่า เศรษฐกิจ ฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) หรือเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ (Knowledge-driven Economy) ผลการใช้ความรู้ขยายอิทธิพลจากด้านเศรษฐกิจไปสู่การปรับเปลี่ยนทางสังคม และกระทบกับวัฒนธรรม ตลอดจนการใช้ชีวิตของคนในสังคม เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาความรู้ที่มากและไปกับระบบสารสนเทศจึงเป็นพลังและปัจจัยสำคัญ ในการกำหนดสภาพสังคม จนเรียกได้ว่าเป็นสังคมฐานความรู้หรือสังคมความรู้ (Knowledge-based Society หรือ Knowledge Society) (จรัส สุวรรณเวลา, 2547: 4-5)

Drucker (1995: 52-53) ได้กล่าวเกี่ยวกับ สังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) ในการบรรยายที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ในปี 1995 ว่าเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรุนแรง มากที่สุดเท่าที่เคยมีมาเพราะสังคมเปลี่ยนเป็นสังคมความรู้และเกิดผู้กลุ่มปฏิบัติงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) ซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในประเทศที่พัฒนาแล้วทุกประเทศ

### ความเป็นมาของแนวคิดสังคมแห่งการเรียนรู้

การศึกษาค้นคว้าเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มต้น เป็นครั้งแรกจากผลงานของ คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษา และพฤติกรรมศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และโดนัล ชอน (Donald Schon) ศาสตราจารย์ ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) โดยใช้ชื่อผลงานว่า Organization Learning: A Theory of Action Perspective ในปี ค.ศ. 1978 ผลงานของศาสตราจารย์ทั้งสองท่าน นี้ถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ และในตำราเล่มนี้ใช้คำว่า “Organization Learning” ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ในองค์การ ต่อมาในปี ค.ศ. 1990 ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย MIT ได้เขียนผลงานเผยแพร่เป็นหนังสือชื่อ



The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization โดยหนังสือเล่มนี้ ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M. Senge) ได้ใช้คำว่า “Learning Organization” ซึ่งหมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ แทนคำว่า Organization Learning จึงกล่าวได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1990 ต่อมาในปี ค.ศ. 1991 MIT ได้ก่อตั้ง Center for Organization Learning ขึ้นที่ Sloan School of Management MIT โดยปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M. Senge) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ และศูนย์นี้เป็นแหล่งเผยแพร่หลักการแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการด้วย ทำให้ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M. Senge) และคณะ ซึ่งได้แก่ โรเบิร์ต ชาลลอตท์ บี รอสส์ ไบรอัน เจ สมิธ และอาร์ท ไคลเนอร์ (Roberts Charlotte, Richard B. Ross, Bryan J. Smith & Art Kleiner) ได้เสนอแนวปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเขียนผลงานเป็นหนังสือชื่อ The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization ในปี ค.ศ. 1994 (แก้วตา ไทรงาม และคณะ, 2548: 92-93)

### ความหมายของสังคมแห่งการเรียนรู้

ความหมายของคำว่า สังคมแห่งการเรียนรู้ นักการศึกษาหลายคนได้ให้ความหมายของสังคมแห่งการเรียนรู้ไว้หลากหลายทัศนะ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมไว้ ดังนี้

Drucker (1995: 52-53) ได้ให้ความหมายของสังคมแห่งความรู้ว่า เป็นสังคมที่ประกอบด้วยองค์การซึ่งมีแก่นสาระสำคัญอยู่ที่การจัดการ และสังคมที่พึงปรารถนาก็มิใช่เป็นเพียงสังคมแห่งข้อมูลข่าวสาร (Information) แต่ต้องเป็น “สังคมแห่งการเรียนรู้” ที่คนในสังคมมีการเรียนรู้ตลอดเวลา เป็นสังคมที่ผู้มีความรู้จะไม่เก็บความรู้ไว้ แต่จะนำเสนอความรู้คือ สร้างสารสนเทศและแพร่กระจายสู่สังคม จะเป็นนวัตกรรมหรือเชื่อความรู้ที่คนในสังคมจะคัดเลือกในส่วนเนื้อหาที่ต้องการเพื่อนำไป ต่อยอดความรู้แล้วสร้างเป็นสารสนเทศแพร่กระจายสู่สังคม

Senge (1990) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจและเป็นที่ยอมรับของคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ในความหมายของปีเตอร์ เซงเก้ คือ องค์การที่ซึ่งสมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เกิดความรู้ใหม่และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์การที่บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย วินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตาม

ความเป็นจริง (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

Pedler, Burgoyne and Boydell (1991: 1-2) ได้ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคน และมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน

Kramlinger (1992: 47) ได้ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่ประกอบด้วยโครงสร้างของปัจเจกบุคคลที่ซึ่งสมาชิกทุกระดับสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การเป็นอยู่ที่ดี และสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ

Gavin (1993: 78-91) ได้ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้าง แสวงหา การได้มา และการถ่ายโอนความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

Marquardt and Reynolds (1994: 29) กล่าวว่า องค์การที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่งขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์การ จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมาร์ควอตส์ นิยามว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

Hoy and Miskel (2001: 45) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อสร้างสรรค์ และการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอย่างต่อเนื่อง สมาชิกขององค์การได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน และองค์การเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

องค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development) ให้ความหมายเกี่ยวกับความรู้ว่า เป็นสังคมที่ระบบเศรษฐกิจต้องอาศัยการสร้างความรู้ สร้างนวัตกรรมการเผยแพร่ความรู้ และการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโต สร้างความมั่นคงและสร้างงานในทุกภาคการผลิต ทั้งภาคเกษตรกรรม

ภาคอุตสาหกรรมและบริการ โดยความรู้ในสังคมจะแบ่งออกเป็น 4 ประเภท กล่าวคือ ประเภทที่หนึ่ง Know-what เป็นความรู้ที่เป็นข้อเท็จจริง (Facts) เป็นความรู้ในลักษณะข้อมูล ประเภทที่สอง Know-why เป็นความรู้ทางวิทยาศาสตร์ที่ผลิตขึ้นจากสถาบันวิจัย ห้องปฏิบัติการและมหาวิทยาลัย ประเภทที่สาม Know-how หมายถึง ทักษะและขีดความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่เก็บไว้ในบริษัทหรือองค์กร ประเภทสุดท้าย Know-who หมายถึง ข้อมูลหรือความรู้ว่าใครมีความรู้อะไร ใครรู้วิธีการที่จะทำเรื่องต่าง ๆ ความรู้ประเภทนี้จึงเกี่ยวข้องสัมพันธ์ทางสังคม เพราะมีวิธีการเข้าถึงผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้น ในระบบเศรษฐกิจจะให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนความรู้เป็นนวัตกรรมโดยอาศัยเทคโนโลยีระดับสูง

กุลธร เลิศสุริยะกุล (2547: ออนไลน์) กล่าวว่า สังคมแห่งการเรียนรู้เป็นสังคมแห่ง ภูมิปัญญา ตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็นของการเรียนรู้ทุกคนและทุกส่วนในสังคมมีความใฝ่รู้และพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นปกติที่สำคัญ เรื่องที่เกิดขึ้นและมีความต่อเนื่อง เป็นปกติวิสัยในชีวิตประจำวันของทุกคนไปจนถึงอายุชัย เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ของทุกคนในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

บวร ปภัสราธร (2548: ออนไลน์) กล่าวว่า “สังคมแห่งการเรียนรู้” คือ สังคมของผู้ที่สนใจในการแสวงหาความรู้ใหม่อย่างสม่ำเสมอ เป็นสังคมที่ผู้คนสามารถเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ที่หลากหลายของตนเองและผู้อื่น มีแหล่งการเรียนรู้ที่เพียงพอ

ประเวศ วะสี (2555) อธิบายความหมายของ “สังคมแห่งการเรียนรู้” ในหนังสือสู่สังคมการเรียนรู้ ปฏิรูปทางปัญญาพาชาติออกจากวิกฤต ว่าเป็นสภาวะแวดล้อมในสังคมที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา คุณลักษณะของสังคมแห่งการเรียนรู้หมายรวมถึงจิตสำนึกแห่งการเรียนรู้ ประชาชนทุกวัยมีจิตสำนึกกรีกการเรียนรู้ ซึ่งจำเป็นต้องรณรงค์ปลูกจิตสำนึกกรีกการเรียนรู้ให้เยาวชนและประชาชนตื่นตัวจนซึมซับกลายเป็นค่านิยม

สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล (2558: 31) อธิบายว่า สังคมแห่งการเรียนรู้เป็นสังคมแห่ง ภูมิปัญญา ที่ทุกคนตระหนักถึงคุณค่าของการเรียนรู้ มีนิสัยรักการเรียนรู้ตลอดชีวิต สนใจและใฝ่หาความรู้ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ใหม่อย่างสม่ำเสมอ สามารถใช้ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อตนเอง ครอบครัว ชุมชนและสังคมโดยรวม เป็นสังคมที่ทุกคนสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ที่หลากหลายของตนเองและผู้อื่น มีบรรยากาศการถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีกระบวนการทางสังคมที่เกื้อหนุนให้บุคคล กลุ่มบุคคล และชุมชนเกิดการเรียนรู้ โดยผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและแหล่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการ สะดวก รวดเร็ว และมีการให้บริการอย่างครอบคลุมทั่วถึง ทุกคนในสังคมร่วมมือกัน ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์ความรู้จากผู้ทรงภูมิปัญญา มีระบบการบริหารจัดการความรู้ มีการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ การพัฒนาสังคมเน้นที่การพัฒนามนุษย์บนฐานการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่ดีแบบองค์รวมเพื่อการดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีคุณภาพและมีความสุข

วิจารณ์ พาณิช (2547) กล่าวว่า องค์การเอื้อการเรียนรู้มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้าน ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้าน คุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์การในลักษณะ ที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

สรุปได้ว่า สังคมแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่ทำให้บุคคลหรือสมาชิก ในสังคมตระหนักและเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตจนเกิดเป็นความรู้ ทักษะ และมีการจัดระบบ มีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในสังคมทำให้เกิดพลัง สร้างสรรค์และรู้จักใช้ความรู้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาในการพัฒนาตนเองและสังคม

### องค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้

เก็ปฮาร์ท และคณะ (Gephart et al., 1996: 35-45) ได้อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

- 1) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์การ ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และ ถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดผลในการปฏิบัติ
- 2) มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจับกระแส ใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมี การส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้ผู้อื่นที่ต้องการใช้ได้อย่าง รวดเร็วทันที
- 3) สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ ตรวจสอบความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของตน
- 4) สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงาน และวัฒนธรรมขององค์การ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้นำที่เป็นครู เป็นพี่เลี้ยง
- 5) ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงความเป็นปกติสุข มีส่วนร่วมกับองค์การและได้รับการ พัฒนาไปด้วย

กุลธร เลิศวิริยะกุล (2547: ออนไลน์) กล่าวถึง การเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อประกันโอกาสให้คนไทยทุกคนมีสิทธิและความ เสมอภาคในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยการพัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญของสังคม แห่งการเรียนรู้ 4 องค์ประกอบด้วยกัน คือ องค์ประกอบที่หนึ่ง : การพัฒนาทักษะความสามารถ ในการเรียนรู้และการแสวงหาความรู้เพื่อให้ประชาชนโดยรวมเป็น “บุคคลแห่งการเรียนรู้” มีความ ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเรียนรู้ มีความใฝ่รู้ สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ ด้วยตนเอง มีทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา สามารถใช้ความรู้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ตลอดจนมีโอกาสนี้และสามารถเลือกที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดช่วงอายุแต่ละวัย ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย ยืดหยุ่นและมีคุณภาพตามความต้องการ ความสนใจและความถนัด องค์ประกอบที่สอง : การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ เพื่อให้มีแหล่งเรียนรู้เพียงพอ หลากหลาย ทั่วถึง ครอบคลุมประชากรทุกพื้นที่ ทุกกลุ่มเป้าหมาย พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ แหล่งการเรียนรู้ทุกประเภททุกระดับที่เป็นปัจจุบัน และเป็นระบบเปิด รวมทั้งการจัดระบบเครือข่ายเชื่อมโยงแหล่งเรียนรู้เพื่อการใช้ประโยชน์ร่วมกัน ตลอดจนมีการพัฒนาทรัพยากรการเรียนรู้ที่มีอยู่ในสังคมให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีศักยภาพ ในการให้บริการการเรียนรู้ มีความพร้อมด้านปัจจัยอำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ องค์ประกอบที่สาม : การพัฒนาเนื้อหาสาระการเรียนรู้ “องค์ความรู้” โดยมีระบบการจัดการและรวบรวมความรู้ จากแหล่งต่าง ๆ จากภายในและภายนอกเพื่อเป็นการแสวงหาองค์ความรู้ที่หลากหลายและมี ประโยชน์สูงสุดต่อชุมชน พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บและค้นคว้าองค์ความรู้ได้อย่าง รวดเร็ว สามารถใช้ประโยชน์ได้ทันเหตุการณ์ และที่สำคัญอย่างยิ่งคือการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงสังคมโลก และบริบทของสังคมไทย โดยพัฒนาความรู้จากฐาน ของภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่เดิม บูรณาการกับฐานความรู้ด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับ ความสามารถ ในการเรียนรู้ของบุคคลหรือชุมชน เพื่อตอบสนองความต้องการพัฒนาของแต่ละชุมชน และองค์ประกอบที่สี่ : การจัดการความรู้โดยเริ่มจากการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย พัฒนากลไกกระบวนการถ่ายทอดความรู้ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างเสมอภาค รวมทั้งพัฒนาระบบบริหารจัดการการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น ยังต้องส่งเสริมการสร้างบรรยากาศเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกหนทุกแห่ง ไม่ว่าจะเป็น ในครอบครัว องค์กร สถาบันและชุมชน ให้ประชาชนเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ตลอดเวลา และปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้คือ ต้องมีการพัฒนาบุคคล องค์กร ให้เป็นผู้จัดการ ความรู้เพื่อส่งเสริมความรู้ของประชาชน รวมทั้งการพัฒนาทักษะความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ให้แก่ภูมิปัญญาท้องถิ่น และแหล่งเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ ให้สามารถเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพ และกระตุ้นให้ประชาชนมีการบูรณาการเพื่อใช้ความรู้เป็นฐานในการแก้ปัญหา และการพัฒนาที่เหมาะสมกับสภาพของชุมชน

กุลธร เลิศสุริยะกุล (2547: ออนไลน์) สรุปถึงการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ต้องดำเนินการ โดยยึดหลักการที่เชื่อว่า การศึกษาและการเรียนรู้เป็นกลไกสำคัญต่อการแก้ปัญหาและการพัฒนา การบูรณาการการเรียนรู้ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพเข้าด้วยกันอย่างผสมกลมกลืน ยึดชุมชนเป็นฐานของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยใช้ศักยภาพและทรัพยากรในชุมชนเป็นหลัก ให้ประชาชนและทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดและตัดสินใจในกิจกรรม สาธารณะที่เกี่ยวข้องกับตนเองและชุมชนท้องถิ่น การสนับสนุนให้สังคมทุกส่วนและทุกระดับได้รับการ พัฒนาเต็มตามศักยภาพ และการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้จะทำให้เกิดพลังชุมชน ที่เข้มแข็ง อันจะเป็นรากฐานที่มั่นคงในการเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีความยั่งยืนต่อไป

มาลี กลางประพันธ์ (2548) ได้สรุปว่าองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ คือคนเพราะในโลกยุคข้อมูลข่าวสารที่มีความหลากหลายและกว้างขวาง ไม่มีใครที่จะสามารถรู้ทุกสิ่งทุกอย่างได้หมด ดังนั้น จึงเป็นงานที่ทำนายที่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะหน่วยงานหรือองค์กรในกระทรวงศึกษาธิการที่ต้องคัดสรรสาระที่จะให้บุคคลได้เรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมและมีคุณค่า มีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพของแต่ละบุคคลมีความสามารถเลือกที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดช่วงอายุขัย ยืดหยุ่นตามความต้องการ ความสนใจและความถนัด สอดคล้องกับ มาลี ไชยเสนา (2549) ได้สรุปองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ (Characteristic of Knowledge Society) ว่ามี 4 องค์ประกอบคือ 1) การพัฒนาทักษะความสามารถในการเรียนรู้ และการแสวงหาความรู้ 2) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 3) การพัฒนาสาระการเรียนรู้ และ 4) การจัดการความรู้

สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล (2554) ได้ศึกษาเรื่อง อนาคตภาพรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เชิงบวกสำหรับชุมชน พบองค์ประกอบสำคัญของสังคมแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) บุคคลแห่งการเรียนรู้หรือผู้เรียนรู้ (Learners) คือ บุคคลที่ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาและเรียนรู้ ใฝ่รู้ มีส่วนร่วมกับกิจกรรมการเรียนรู้ในสังคมและพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้จัดการเรียนรู้ (Learning Providers) คือ สถาบันครอบครัว ภูมิปัญญาท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน องค์กรท้องถิ่น สถานประกอบการ สถาบันศาสนาที่มีการวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการที่แท้จริงของชุมชนแล้วใช้ศักยภาพที่มีจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ประชาชน 3) แหล่งเรียนรู้ (Learning Resources) คือ สถานที่สำหรับการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้บริการความรู้ที่หลากหลาย ตั้งอยู่ในพื้นที่เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ต้องการได้ทันที 4) องค์ความรู้ (Knowledge) คือ เนื้อหาสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องและตอบสนองความต้องการจำเป็นที่แท้จริง องค์ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินชีวิต การประกอบอาชีพ การดูแลสุขภาพพอนามัย เป็นต้น 5) กิจกรรมการเรียนรู้ (Learning Activities) คือ กิจกรรมการเรียนรู้ในระบบโรงเรียน นอกโรงเรียนและตามอัธยาศัย เช่น การเรียนรู้จากผู้รู้ การมีส่วนร่วมในสังคม การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น 6) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Atmosphere) คือ สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ มีการประชาสัมพันธ์ การนำเสนอผลงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลตลอดเวลา 7) เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) คือปัจเจกบุคคล กลุ่มบุคคล กลุ่มสนใจ นายจ้าง หน่วยงาน และสถาบันต่าง ๆ ร่วมมือกันจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างเป็นองค์รวม 8) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ กระบวนการถ่ายทอดความรู้ การบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 9) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizations) คือ องค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนจัดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กรสนับสนุนบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

จากความเห็นของนักวิชาการที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างสังคมฐานความรู้หรือสังคมแห่งการเรียนรู้นั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย และมีองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันระหว่างความรู้ที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ บริบทของสังคมและสถาบันการศึกษา โดยจะต้องมีการเชื่อมโยงความรู้ระหว่างกัน

สรุปได้ว่า สังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ อยู่ตลอดเวลา มีการพัฒนาทั้งด้านความคิดและจิตใจ มีการถ่ายโอนความรู้สู่บุคคลให้แกกัน อย่างทั่วถึง และมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร และมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งอยู่ภายใต้องค์กรที่มีบรรยากาศการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม

### แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับสังคมแห่งการเรียนรู้

สังคมแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่อาศัยการบูรณาการความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจถึงแก่นแท้ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรทั่วไป จากการประมวลหนังสือ บทความ เอกสารต่าง ๆ พบว่า ปัจจุบันนี้มีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งเรียนรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากต่างประเทศที่มีชื่อเสียง 3 ท่าน คือ Peter M. Senge, Michael Marquardt และ David A. Gavin และในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการที่มีชื่อเสียง 2 ท่าน คือ ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช และ ศ.นพ.ประเวศ วะสี ซึ่งแนวคิดทั้ง 5 ท่าน ก็คือการนำพหุองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ไม่ว่าจะเป็นลักษณะที่กำหนดโดยท่านใดจะชี้ให้องค์การทั้งหลายเห็นว่าการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับสังคมแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

**1. แนวคิดของ Peter M. Senge (1990) ช่วง ค.ศ. 1990** เซงกี (Senge, 1990) ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ได้เขียน “The Fifth Discipline: The Art and The Learning Organization” หรือ “วินัย 5 ประการ” แนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) และได้รับความนิยมนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบันมีองค์กรที่ได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศและได้รับความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลกได้แก่บริษัทโมโตโรล่า วอลล์มาร์ท บริติชปิโตรเลียม ซีรอกซ์ เจเนอรัลอิเล็กทริกซ์ พอร์ดมอเตอร์ ฮาเลย์เดวิดสัน โกดัก ฮิวเล็ทแพคการ์ด ไอบีเอ็ม ฮอนดา โซนี่ และสามเอ็ม เป็นต้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดในการสร้างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลกโดยเฉพาะช่วง ค.ศ. 1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลา

เดียวกับที่มีบุคคลผู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้และในปี ค.ศ. 1991 ปีเตอร์ เอ็ม เซงกี (Peter M. Senge) ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซต (MIT Center for Organizational Learning) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ ในการเผยแพร่แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป ในอนาคตจนกระทั่ง American Society for Training Development-ASTD สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกาได้ประกาศเกียรติคุณให้เขาเป็นนักวิชาการเกียรติคุณดีเด่นประจำปี ค.ศ. 2000 ปีเตอร์ เอ็ม เซงกี (Peter M. Senge) กล่าวว่า “Learning in Organization Means the Continuous Testing of Experience, and the Transformation of that Experience into Knowledge Accessible to the Whole Organization, and Relevant to Its Core Purpose.” ซึ่งมีนักวิชาการไทยให้คำจำกัดความไว้ว่า “องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์กรเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่บุคลากรมีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่เรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร” ในแง่ขององค์การการสนับสนุนให้บุคลากรฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอแล้วสำหรับยุคนี้จากการศึกษาพบว่ามีการนำไปใช้ประโยชน์หลังจากนั้นเพียงแค่ 10% เมื่อทิ้งห่างไป 2 สัปดาห์ หากไม่ได้นำกลับมาใช้อีกทักษะหรือความรู้ต่าง ๆ จะเลือนหายไปร่วม 87% อีกทั้งองค์กรรูปแบบเดิม ๆ มักจะมีงานยุ่งจนไม่มีเวลาทบทวนอ่านศึกษาปรับปรุงนอกจากนี้การสั่งสมความรู้ที่ผู้ใดผู้หนึ่งมาก ๆ อีกด้านหนึ่งอาจกลายเป็นจุดอ่อนได้เช่นกัน เพราะเมื่อบุคคลนั้นมีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานองค์ความรู้ก็พลอยสูญไปด้วยหรือในกรณีของหน่วยงานราชการจะมีผลงานทางวิชาการออกมาทุกปีแต่หลายชิ้นเป็นไปเพียงเพื่อปรับระดับหรือตำแหน่งหลังจากนั้นจะถูกเก็บขึ้นหิ้งไม่เคยมีการนำมาแบ่งปันถ่ายทอดหรือต่อ ยอดระหว่างบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอและนำไปสู่การสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) ขององค์กรต่อไปซึ่งการเรียนรู้ในแง่มุมนี้ไม่จำกัดและอาจมีการเรียนรู้ข้ามสายงานกันได้

Model ของ เซงกี (Senge, 1990) กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่เรียนรู้ไว้ว่า องค์การที่เรียนรู้นั้นจะต้องปฏิบัติตามข้อบัญญัติ 5 ประการ

1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้นคนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ฝึกฝนปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอองค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเอง คือการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนา



ศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคลหรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

การที่จะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเริ่มต้นที่บุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอันดับแรกบุคคลที่มีความต้องการจะเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตนเอง จะต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) กล่าวคือ จะต้องมีความมั่นใจในตัวเอง มุ่งมั่นในหลักการของเหตุและผล เพื่อผลักดันให้ตนเองพัฒนาเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบและขยายขอบเขตความรู้ออกไป ระดับต่อมา นำความรู้มาพัฒนาให้เป็นที่ทักษะในการมองเห็นระบบองค์กรที่ใหญ่ขึ้น มีขอบเขตกว้างขวางขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงตนเองเข้าสู่ระบบใหญ่

คุณสมบัติของบุคคลที่จะพัฒนาการเรียนรู้ จะต้องมีความคุณสมบัติ ต่อไปนี้

1) การมีมาตรฐานในการทำงานสูง (High Standard, Stretch Targets) เป็นการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้นจะทำให้เกิดความพยายาม ความท้าทายที่จะทำให้สำเร็จภายใต้ความพยายามจะทำให้เกิดการค้นพบวิธีการทางเลือกใหม่ ๆ เพื่อก้าวไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้นตลอดเวลา

2) ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willing to Learn) เป็นการเรียนรู้ที่แท้จริงของบุคคลในองค์กรก็คือ การเรียนรู้จากทักษะการปฏิบัติหน้าที่ของตน เป็นการเรียนรู้โดยปริยาย

3) การเปิดใจ (Open – Mindedness) มีความสนใจที่จะก้าวพ้นมาตรฐานการทำงานที่มีอยู่ด้วยการรับเอาแนวความคิดของบุคคลตัวอย่าง หรือกระบวนการทำงานจากภายนอกที่ทำได้ดีกว่าของตนเองเข้ามาใช้ ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

4) ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ มีความสามารถจะปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ใช้เครื่องมือไฮเทคเข้ามาช่วยในการทำงาน มีกลวิธีในการปรับแผนปฏิบัติงานตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายที่ตั้งไว้

5) มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่องค์กรในปัจจุบันต้องการมากที่สุด ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่สามารถใช้งานได้จริงส่วนใหญ่มาจากความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสมาชิกในองค์กรจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวขึ้น โดยมุ่งสู่ “การเรียนรู้ให้รู้จริง” ในเรื่องหนึ่ง การรู้จริงจนเป็นผู้เชี่ยวชาญจะทำให้สมาชิกองค์กรสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ได้และรู้ถึงผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่จะมึผลกระทบต่อหน่วยงาน หรือองค์กรจึงสามารถป้องกันปัญหาล่วงหน้า หรือบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญจะทำให้เรามีวิสัยทัศน์ที่คมชัดมากขึ้น และสามารถจะรวบรวม

พลังงานเพื่อเน้นจุดเฉพาะเรื่องได้ เพื่อสร้างความได้เปรียบขององค์กร เพื่อมุ่งสู่จุดหมายได้อย่างต่อเนื่องและเต็มที่ แต่ในความเป็นจริงองค์กรทั่วไปมักจะไม่ให้โอกาสพนักงาน ในการพัฒนา “ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว” องค์กรจึงได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เต็มที่เมื่อเวลาผ่านไป ความรู้ ความสามารถของพนักงานที่มีมากมายเมื่อตอนเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรใหม่ ๆ ก็ถูกทำลายจนเหลือน้อยลงทุกที ๆ จนกลายเป็น “ไม้ตายซาก” ในองค์กรซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเสียดายยิ่ง

2) รูปแบบความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิดความเชื่อทัศนคติ จากการสั่งสมประสบการณ์สะท้อนถึงพฤติกรรมของบุคคล กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจวินิจฉัยตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient: EQ) การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตนมี Mental Ability ไม่ผันแปรเรรวนหรือท้อถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering)

การคิดเป็นลำดับขั้นตอน ได้แก่ 1) ข้อมูลในการคิดของบุคคลนั้น ไม่สามารถคิดได้โดยไม่มีเนื้อหาของการคิดได้ เพราะการคิดเป็นกระบวนการจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ข้อมูลเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม ข้อมูลทางวิชาการ 2) คุณสมบัติที่เอื้ออำนวยต่อการคิดนั้น ในภาพรวมแล้วก็คือการใฝ่เรียน ใฝ่รู้ กระตือรือร้น ซึ่งเป็นวินัยข้อแรกของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตนเอง 3) ทักษะในการคิด เป็นสิ่งจำเป็นในการคิด โดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ มาผ่านกระบวนการทางความคิด เช่น การสรุปความ (Drawing Conclusion) การให้คำจำกัดความ (Defining) การวิเคราะห์ (Analyzing) การผสมผสานข้อมูล (Integrating) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Constructing) การค้นหาแบบแผน (Finding Patterns) การคาดคะเน (Predicting) การตั้งสมมุติฐาน (Formulating Hypothesis) การทดสอบสมมุติฐาน (Testing Hypothesis) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Applying) 4) ลักษณะการคิด จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของการใช้ทักษะในการคิดเพื่อไปสู่บทสรุปต่อไป ได้แก่ การคิดเชิงทวิลักษณ์ คือการคิดแบบมองทั้งสองด้าน เช่น มองข้อดีและข้อเสีย มองรายได้และรายจ่าย เป็นต้น การคิดแบบวิทยาศาสตร์ คือการทดสอบสมมุติฐานโดยผ่านกระบวนการค้นหา วิจัยข้อมูล การคิดแบบเป็นเหตุเป็นผลสืบเนื่องกันมา เป็นการมองย้อนกลับไปที่ต้นทางของปัญหา เช่น แผนภูมิ ก้างปลาของระบบคิวซ์ การคิดเชิงบวก คือการคิดแต่ในด้านดี ด้านที่เป็นประโยชน์ซึ่งเป็นรากฐานของการคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ทำให้ได้ความคิดที่มีลักษณะแตกต่างกัน และสามารถได้รายละเอียดเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ 5) บทสรุปเป็นการนำผลกระบวนการด้านความคิดทั้งหมดมาใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การตัดสินใจว่าควรเชื่อหรือไม่

ควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติการแก้ปัญหา ตัดสินว่าควรเลือกหรือไม่เลือกวิธีการแก้ปัญหาแบบใด การศึกษาวิจัยนำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้สร้างความรู้ใหม่ การริเริ่มสร้างสรรค์ นำความคิดไปใช้ในการคิด ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โมเดลความคิดในมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สนับสนุนให้มีการปรับ กระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ใหม่ เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือการก้าวข้ามมาตรฐาน เดิมให้ไปสู่มาตรฐานใหม่ การจะปรับกระบวนทัศน์ได้นั้น เป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องมีความ ใจกว้างและสร้างบรรยากาศให้บุคลากรค้นพบแนวทางในการทำให้ทุกอย่างในองค์กรดีขึ้นภายใต้ วิสัยทัศน์ เป้าหมายที่รวมเป็นหนึ่งเดียว

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกันเป็นการมองในระดับ ความมุ่งหวังเปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย องค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นกรอบความคิด เกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำ และสิ่งที่เป็นไปได้ ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ ทุกคนจะทุ่มเทเมहनิกแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของคนในองค์กรเป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน วิสัยทัศน์จะไม่สามารถ กำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ หรือขัดแย้งกับ ค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถทำความเข้าใจและมองภาพรวมของ วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจุดหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือผลักดันให้ทุกคน มีข้อสัญญาหรือพันธกิจ โดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทั้งนี้การสร้างวิสัยทัศน์ของ องค์กรจะมีผู้บริหารเป็นอันดับแรก แต่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะเป็นที่ยอมรับหรือไม่นั้น ผู้บริหาร จะต้องมีส่วนช่วยสานความคิดดังกล่าวให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกร่วมและผูกพัน มิใช่เป็นเพียงแต่ การยินยอมเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารจะดำเนินการได้ ดังนี้ 1) ช่วยให้ข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมาย อย่างสม่ำเสมอ 2) ช่วยกระตุ้นเตือนว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญอย่างไร 3) ช่วยจัดการให้ บุคลากรได้มีโอกาสพบปะพูดคุยความในใจของเขา 4) ช่วยสนับสนุนและสร้างความมั่นใจ 5) ช่วยจัดหา ทรัพยากรที่ช่วยแก้ปัญหาเรื่องความกังวลของบุคลากร นั่นคือ เวลา เงิน การสนับสนุนด้านการจัดการ ความคาดหวังที่แจ่มชัดเงื่อนไขต่าง ๆ ประกอบกับความใจกว้างของผู้บริหารจะค่อย ๆ สร้าง ความรู้สึกในความเป็นเจ้าของความคิดร่วมกัน ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จนในที่สุดวิสัยทัศน์ ร่วมขององค์กรจะมีคุณสมบัติที่ยืดหยุ่นได้บ้าง มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคลในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจมีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในองค์การที่เรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกันทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิดหรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์การมีความเป็นทีมที่ดีขึ้นซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

ทีมแห่งการเรียนรู้จะประกอบไปด้วย บุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับผู้อื่น แต่มีได้หมายความว่าคนทุกคนในองค์กรจะมีความเหมาะสมที่จะทำงานร่วมกันได้ทุกคนกับทุกทีม ข้อเท็จจริงนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องยอมรับ เช่นเดียวกับความพยายามที่จะทำให้ฟันเฟืองทุกตัวในเครื่องจักรเข้ากันได้ทั้งหมด ซึ่งมีความจำเป็นน้อยกว่าความสามารถในการประกอบฟันเฟืองที่ละส่วนให้สามารถเดินเครื่องจักรทั้งเครื่องให้ทำงานได้

ความสามารถในการปรับกระบวนการทัศนเรื่องการปรับโครงสร้างขององค์กรเพื่อลดสายการบังคับบัญชา จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการสร้างทีมเชิงพลวัต (Group Dynamic) ที่ประกอบไปด้วย บุคคลผู้รอบรู้ครอบคลุมในศาสตร์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น

4.1) การจัดทีมที่มีลักษณะเชิงแบนราบ ขนาดของทีมจะขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาและภารกิจ ในระบบราชการหมายถึง ทีมทำงานที่มีลักษณะถาวร มีระยะเวลาที่แน่นอน ลักษณะที่สำคัญก็คือสายการบังคับบัญชาจะเป็นแบบแนวราบเท่ากันหมด

4.2) การจัดทีมที่มีลักษณะแบบเมตริกภายใต้แบบจำลองนี้ คนแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มจะอยู่ภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลและควบคุมโดยเจ้านายหลายคน จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงสุด คือเป็นทั้งโครงสร้างองค์กรขนาดเล็กที่ซ่อนอยู่ในขนาดใหญ่ และเป็นสายการบังคับบัญชาแบบรวมศูนย์และกระจายอำนาจไปพร้อม ๆ กัน

ทั้งสองแบบนี้เป็นเพียงตัวอย่างของการเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างที่ได้รับความนิยมในเรื่องของทีมทำงาน ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีจุดอ่อน จุดแข็งแตกต่างกันออกไป ซึ่งรูปแบบโครงสร้างของทีมจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบเพื่อสร้างความเชื่อถือขวัญและกำลังใจของทีมงาน

การเรียนรู้เป็นทีมจะต้องอาศัยระบบสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพ และความสามารถของทีม ดังนี้ 1) ระบบข้อมูลข่าวสาร การกระจายข้อมูลข่าวสารเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบข้อมูลขององค์กรหมายถึงวิถีทางที่จะให้บุคลากรได้รับรู้ข้อมูลทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถทำให้ทีมงานนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ระบบของการฝึกอบรม การฝึกอบรมก็เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน การขาดการฝึกอบรมเป็นสาเหตุแห่งความล้มเหลวของการพัฒนาองค์กร ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารของกรมส่งเสริมสหกรณ์ต้องการปรับโครงสร้างของกรมฯ ให้แบนลงก็มีความจำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมข้ามหน่วยงานด้วย เพื่อหน่วยงานที่ถูกกระจายออกจะจะสามารถสนองต่อภารกิจใหม่ได้

สรุปได้ว่า การเรียนรู้เป็นทีมก็คือ ทีมที่อาศัยสารสนเทศเพื่อทำงานในกลุ่มคนที่มาจากหลาย ๆ ฝ่ายงาน และมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งความรู้ใหม่จากการปฏิบัติก็จะกลับสู่ระบบข้อมูล ข่าวสารเป็นวงจรต่อไป

5) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุ มีผลเป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ (Total System) ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน คนในองค์กรสามารถมองเห็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักรโดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

จากหลัก 5 ประการนี้เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตตาหรือตัวกู-ของกู มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะ ของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่คุณเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาสหรือพลังในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

**2. แนวคิดของ David A. Gavin (1993)** ในช่วง ค.ศ. 1993 Garvin (1993: 80-81) ได้เสนอหลักการในการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นองค์การที่มีทักษะ การสร้างสรรค์และการถ่ายโอนความรู้และสามารถปรับพฤติกรรมที่สะท้อนความรู้ใหม่ และการหยั่งรู้ ประกอบด้วย หลักการสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1) การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Problem Solving) ถูกนำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ปัญหา (แทนการคาดเดา) เช่น วงจรของ Deming “Plan Do Check Act” นอกจากนี้ การแก้ปัญหาอย่างมีระบบจะนำข้อมูล (Data) จริงมาใช้ในการตัดสินใจแทนการใช้สมมติฐานที่เรียกว่า การตัดสินใจจากพื้นฐานความจริง หรือ Fact-based Management รวมทั้งมีการใช้เครื่องมือทางสถิติได้ง่าย ๆ มาช่วยในการจัดข้อมูลด้วย เช่น Histogram, Proto Chart, Correlation เป็นต้น

2) การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (Experimentation with New Approaches) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ ๆ อย่างมีระบบ โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการทดลองนี้จะทำคู่ขนานไปกับการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การทดลองอาจจะเป็นลักษณะของการทำการทดลองย่อย ๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

องค์การที่นำการทดลองมาใช้ได้อย่างประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะของการทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีการนำระบบการให้ผลตอบแทนที่เน้นในเรื่องการเสี่ยงที่จะทดลองสิ่งใหม่และผู้จัดการและพนักงานจะต้องถูกฝึกทักษะในเรื่องเกี่ยวกับการทำการทดลองอย่างไรและประเมินการทดลองอย่างไรด้วย นอกจากนี้ การทดลองอาจจะเป็นลักษณะของโครงการสาธิต ซึ่งจะใหญ่และซับซ้อนกว่าการทำทดลองย่อยดังที่ได้กล่าวมา ลักษณะของโครงการสาธิต ดังนี้ 1) เป็นโครงการริเริ่มที่รวบรวมหลักการและแนวคิดที่องค์การสามารถจะพัฒนาต่อไปข้างหน้า 2) เป็นโครงการที่บอกโดยนัยถึงแนวทางนโยบายและการตัดสินใจของโครงการต่อ ๆ ไป 3) เป็นโครงการที่มีมักจะถูกพัฒนาจากทีมงานจากหลาย ๆ หน่วยงาน

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต (Learning from Their Own Experience and Past History) องค์การจะต้องตรวจสอบทั้งการประสบความสำเร็จและล้มเหลวขององค์การเองโดยทำอย่างเป็นระบบ จดบันทึกในลักษณะที่พนักงานสามารถที่จะค้นดูได้

การศึกษาจากผลิตภัณฑ์มากกว่า 150 ผลิตภัณฑ์ พบว่า ความรู้ที่มาจากความล้มเหลวมักจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้ประสบความสำเร็จในเวลาต่อมา โดยยกตัวอย่างบริษัทที่นำการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ บริษัท Xerox ซึ่งได้ทำการศึกษาถึงกระบวนการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และทำการตรวจสอบผลิตภัณฑ์หลักที่เป็นปัญหาที่ทำให้ธุรกิจใหม่ของบริษัทล้มเหลว เป็นต้น ขณะที่บริษัท บริติช ปิโตรเลียม (British Petroleum: BP) ทำการประเมินหลักจากที่โครงการเสร็จสิ้น เพื่อพิจารณาถึงโครงการที่มีการลงทุนสูงเขียนเป็นกรณีศึกษาและนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนให้สอดคล้องกับแผนของบริษัท

4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others) การเรียนรู้ในองค์การไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ ประสบการณ์ขององค์การเพียงอย่างเดียว บางครั้งการเข้าใจอย่างลึกซึ้งในแนวคิดใหม่ ๆ อาจจะมาจากการที่องค์การมองไปข้างนอก ซึ่งหมายรวมถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ และธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่แตกต่างกัน

การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี สามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบกับบริษัทที่ดีกว่า (Benchmarking) โดยประโยชน์ที่ได้รับจะมาจากการศึกษาวิธีการปฏิบัติว่ามีการทำงานอย่างไร (ไม่ได้ดูที่ผล) นอกจากนี้ยังสามารถเรียนรู้ได้จากลูกค้า (Customer) การสนทนาพูดคุยกับลูกค้าเป็นการกระตุ้นการเรียนรู้วิธีการหนึ่ง โดยลูกค้าจะเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ทันสมัย การได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงความชอบ และผลสะท้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการบริการและรูปแบบการใช้ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดีนั้น จะเกิดขึ้นเมื่อองค์การอยู่ในสภาพแวดล้อมของการเปิดกว้างในการยอมรับฟัง พร้อมทั้งจะยอมรับทั้งข้อตำหนิตติชม องค์การจึงจะมีโอกาสที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ หากมีความคิดว่าเราเป็นผู้ถูกต้อและผู้อื่นผิด หรือในลักษณะของความคิดที่ว่าไม่มีใครสอนเราได้ คนในองค์การนั้นก็ยากที่จะเรียนรู้ และองค์การเองก็ยากที่จะพัฒนาเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently) การกระจายความรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเรื่องสำคัญ กลไกต่าง ๆ ที่ช่วยในการกระจายความรู้ เช่น การเขียน การพูด รายงานต่าง ๆ ที่คนในองค์การสามารถหาอ่านได้ การเยี่ยมชมหน่วยงานต่าง ๆ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ การฝึกอบรมพัฒนา เป็นต้น โดยกลไกเหล่านี้จะมีข้อดีข้อด้อยแตกต่างกันไป

สำหรับการกระจายความรู้ด้วยรายงาน จะเป็นสิ่งที่ช่วยสรุปสิ่งที่ค้นพบ อาจจะมีการทำในลักษณะของเช็กลิส (Checklist) เพื่อตรวจสอบว่าอะไรต้องทำหรือไม่ต้องทำ หรืออาจจะเป็นการอธิบายถึงกระบวนการและสิ่งที่เกิดขึ้น สำหรับองค์การขนาดใหญ่และมีหลายหน่วยงาน การเยี่ยมชมหน่วยงานอื่นเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการกระจายความรู้ การถ่ายทอดความรู้อาจเกิดระหว่างหน่วยงานหรือแผนก โดยอาจเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น องค์การอาจจะโยกย้ายผู้บริหารที่มีประสบการณ์ไปยังหน่วยงานอื่นเพื่อเป็นการกระจายความรู้ในองค์การ

**3. แนวคิดของ M. J. Marquardt and A. Reynolds (1994)** ในช่วง ค.ศ. 1994 Marquardt and Reynolds (1994) ได้ให้ความสำคัญกับระบบการเรียนรู้ในฐานะที่เป็นระบบย่อยหลักในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนระบบย่อยด้านองค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการธำรงรักษาการเรียนรู้ที่ยั่งยืน องค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้ รายบุคคลและกลุ่มมีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่ง Marquardt นำเสนอหลักการในการก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ (Marquardt & Reynolds, 1994: 132-158) ได้แก่

1) การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1) ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่มและการเรียนรู้ระดับองค์กร มีระดับ ดังนี้ ระดับการเรียนรู้ บุคคลเรียนรู้ ทีมเรียนรู้ การเรียนรู้ข้ามสายงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้เรื่องภายใน องค์กรเรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอก องค์กรเรียนรู้อนาคตและโอกาสธุรกิจองค์กร นำความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์

1.2) ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1.3) ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1.3.1) บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

1.3.2) แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิดความเชื่อ ทักษะสติ แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient: EQ) ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจ ในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

1.3.3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นเรื่องของ การ “รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะ “ทุ่มเทใจ” ต่อองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ ความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจแล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นต้อง



เหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิตเป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคล และระดับองค์กร และเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด วิสัยทัศน์เชิงบวกคือ ภาพในอนาคตที่เราต้องการ วิสัยทัศน์เชิงลบคือ ภาพในอนาคตที่เราไม่ต้องการ เป็นการใช้พลังแห่งความกลัวเป็นเครื่องขับเคลื่อนองค์กร มีข้อจำกัดคือ มักดำรงอยู่เป็นช่วงสั้น ๆ ไม่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อองค์กร ในขณะที่วิสัยทัศน์เชิงบวกใช้พลังแห่งแรงบันดาลใจเป็นเครื่องขับเคลื่อนสร้างความเจริญก้าวหน้า และการเรียนรู้ได้ตลอดไปไม่มีวันจบ

1.3.4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของ สมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ องค์กรและสมาชิกขององค์กรยังคงดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่ แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่การทำความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังจากการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อ พลังแห่งการเสริมแรงจะไม่เข้มแข็งมาก หากสมาชิกขององค์กรไม่มีความแตกต่างหลากหลาย นี่คือนิยามของความแตกต่างหลากหลายต่อการสร้างพลังร่วมให้แก่องค์กร การเรียนเป็นทีมและการทำงานเป็นทีม หมายความว่า สมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระ เป็นตัวของตัวเองไปพร้อม ๆ กับมีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยว ๆ ตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้ผลเท่ากับ 1 หน่วย แต่ถ้าเรียนหรือทำงานเป็น ทีมตนเองจะเรียนรู้หรือผลิตผลงานได้ 1.1 หน่วย หรืออาจสูงถึง 1.5 หน่วย หรือในสถานการณ์พิเศษอาจได้ถึง 2-3 หน่วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Dialogue) มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเน้นการนำเสนอความคิดเห็นหลาย ๆ แบบพร้อมทั้งคำอธิบายในขณะที่การอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) มีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง กระบวนการอภิปรายโต้แย้งจึงประกอบด้วย การนำเสนอแนวความคิดหรือแนวทางและการอภิปรายปกป้อง แนวความคิดของตน

1.3.5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจ แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

2) องค์กร (Organization) หรือ การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) กลยุทธ์ และ 4) โครงสร้าง

3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) การเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บุคลากร 2) ผู้บริหาร/ผู้นำ 3) ผู้รับบริการ/ลูกค้า 4) คู่ค้า 5) พันธมิตร/หุ้นส่วน และ 6) ชุมชน

4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ และ 4) การถ่ายโอนความรู้

5) การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และ 3) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

**4. แนวคิดของ วิจารย์ พานิช (2550) แนวคิดของ วิจารย์ พานิช (2550: 167) เกี่ยวข้อง** องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สัมผัสความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีการทำงาน และระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน ผลลัพธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจขององค์กรนั้น รวมทั้งการสร้างคน ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร หรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ การสร้างคน เพื่อให้มีความรู้และทักษะ อันเกี่ยวกับงานขององค์กรและมีเจตคติ โลกทัศน์ วิธีคิดในลักษณะ “บุคคลรอบรู้” (Learning Person) รวมทั้งมีทักษะของการเป็นบุคคลเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ประหยัดพลังงาน เพราะมีความสามารถในการรวมพลังในองค์กรและดึงดูดพลังจากภายนอกองค์กรเข้ามาใช้ในการสร้างผลลัพธ์ขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้พัฒนาสร้างสรรค์องค์กรโดยการผลิตผลงาน สร้างศาสตร์และสร้างคน องค์กรแห่งการเรียนรู้มีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกองค์กรอย่างชาญฉลาด องค์กรแห่งการเรียนรู้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำทั้งในหมู่บุคลากร และระหว่างองค์กรกับภายนอก ทำให้เกิดแนวคิด หลักการ ทฤษฎี การบริหารจัดการสมัยใหม่ อาทิ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ฯลฯ องค์กรและหน่วยงานรวมทั้งสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จึงตระหนักถึงการใช้การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) มีกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นต้นทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้เกิดทักษะและประสบการณ์ มีความชำนาญ เชี่ยวชาญเกิดทุนความรู้ (Knowledge Capital) สร้างค่านิยมขององค์กร (Corporate Value) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) เพื่อการก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

วิจารณ์ พานิช (2550: 168) ได้อธิบายรายละเอียดของหลักสำคัญ 5 ประการ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลรอบรู้ไว้พอสังเขป ดังนี้

1) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยง มองภาพรวม คิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากกว่าคิดแบบเหตุ-ผลเชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (Pattern) มากกว่าภาพเป็นจุด ๆ (Events) การคิดเชิงระบบจะเน้นมุมมองแบบเป็นวงจรไม่ใช่มุมมองเชิงเส้นตรง สัจธรรม 3 ประการแห่งระบบหรืออาจเรียกว่า ภาษาแห่งระบบ 3 ประการ เป็นเรื่องของผลป้อนกลับ หรือ Feedback ซึ่งผู้คิดเชิงระบบจะต้องเข้าใจเพื่อไม่ให้อำนาจระบบผิดพลาดและก่อปัญหาขึ้นหรือที่สำคัญกว่าสำหรับสร้างสิ่งมหัศจรรย์จากการลงแรงเพียงเล็กน้อยเข้าไปในระบบที่มีการป้อนกลับแบบเสริมแรง (Reinforcing Feedback) หรือประหยัดทรัพยากรไม่ไหลลงไปในระบบที่มีการป้อนกลับเชิงลบเพื่อสร้างสมดุล (Balancing Feedback) ในจุดที่ใกล้สมดุลอยู่แล้วและเข้าใจสภาพที่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในระบบจะต้องรอเวลาช่วงหนึ่งจึงจะเห็นผล

2) การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) องค์กรเรียนรู้เกิดจากบุคคลเรียนรู้จำนวนหนึ่งมาทำงานร่วมกัน ถ้าไม่มีบุคคลเรียนรู้จะไม่มีทางเกิดองค์กรเรียนรู้ขึ้นได้ แต่ในทางตรงกันข้ามการมีบุคคลเรียนรู้หลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกันก็ไม่ใช่ว่าจะเกิดองค์กรเรียนรู้เสมอไปยังจะต้องมีเครื่องมือสร้างความเป็นหนึ่งเดียว หรือความสามัคคีของบุคคลเรียนรู้เหล่านั้น ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป มนุษย์เป็นผู้ที่มีความฉลาดหรือสติปัญญาสูงสุด แต่มนุษย์โดยทั่วไปไม่มีความชำนาญในการดึงศักยภาพของตนออกมาใช้ มักใช้ศักยภาพของตนเพียงเล็กน้อย เนื่องจากขาดทักษะเชิงกระบวนการที่ทำให้ตนเองเกิดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารหรือนักจัดการก็จะต้องเรียนรู้ทักษะในการทำให้เพื่อนร่วมงานมีทักษะแห่งการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิตเช่นเดียวกันด้วยการสร้างพลังแห่งตนเกิดจากการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ที่เป็นการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ของตนเองและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้ที่มีความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายกับบุคคลผู้นั้น

3) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) บุคคลเรียนรู้จะต้องรู้จักวิธีคิด และมีวิธีคิดที่ถูกต้อง รู้จักวิธีคิดหลาย ๆ วิธีสำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน รวมทั้งมีวิธีสร้างแบบจำลองความคิดที่ถูกต้องสำหรับทำให้ตนเองไม่ตกเป็นทาสของความคิดผิด ๆ ที่ปิดกั้นศักยภาพในการเป็นบุคคลเรียนรู้ แบบจำลองความคิดอาจเป็นเรื่องของการตีตราในลักษณะที่ฝรั่งเรียกว่า Generalization แบบจำลองความคิดอันเลื่องลือในทางการบริหารคือ ทฤษฎีเอ็กซ์กับทฤษฎีวาย ทฤษฎีเอ็กซ์ มาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์มีลักษณะชี้เก็ยจ คอยแต่จะหาโอกาสเบี่ยงวาน ส่วนทฤษฎีวายมาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์มีพื้นฐานดี รักดี อยากประสบความสำเร็จในชีวิต จะเห็นว่าแบบจำลอง

ความคิดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอย่างมากมาย แบบจำลองความคิดที่ถูกต้อง เป็นบ่อเกิดของพลังในการเป็นบุคคลเรียนรู้ ความเข้าใจอิทธิพลของแบบจำลองความคิดทำให้เราเข้าใจผู้อื่น เข้าใจความหลากหลายของความคิด และสามารถใช้พลังของความหลากหลายในการเรียนรู้ และในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นเรื่องของการร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะทุ่มเทใจ ที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Commitment และ Conviction ต่อองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ กระทบความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจแล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วมอย่างไม่มีสิ้นสุด การกำหนดวิสัยทัศน์มีได้ 2 แนว คือ แนวแรกเป็นการเปรียบเทียบกับภายนอกองค์กร เช่น คู่แข่ง การกำหนด Benchmarking แนวที่สองเป็นการเปรียบเทียบภายในซึ่งเป็นการทำให้ดีกว่าเดิม การไปสู่ความเป็นเลิศ การมีเป้าหมายไปสู่ความสมบูรณ์แบบหรือดีเลิศ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเป็นเครื่องมือ ให้คนในองค์กรมีมุมมองระยะยาว เกิดแรงบันดาลใจร่วมกัน และเกิดการทุ่มเทใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยพลัง 2 ส่วน คือ พลังความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกองค์กร กับพลังกลุ่มที่เกิดจากการเสริมแรง ในการเรียนเป็นทีมและทำงานเป็นทีม องค์กรโดยทั่วไปสมาชิกมีการทำงานโดยมีเป้าหมาย ไปคนละทิศละทางทำให้พลังความสามารถเฉพาะตัวหักลบกันเองบ้าง เสริมกันบ้าง หรือนำไปสู่เป้าหมาย คนละเป้าหมายบ้าง ทำให้องค์กรขาดพลัง ขาดประสิทธิภาพ มีผลงานน้อย หรือผลงานไม่มีคุณภาพ แต่ถ้าองค์กรมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมจะเกิดพลังแห่งการเสริมแรงทำงานมุ่งเป้าไปในทางเดียวกัน มุ่งมั่นผลสำเร็จอันเดียวกัน เข้มทิศดังกล่าวคือ วิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจ ในสภาพดังกล่าว องค์กรและสมาชิกขององค์กรยังคงดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังจากการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อ พลังแห่งการเสริมแรงจะไม่เข้มแข็งมาก หากสมาชิกขององค์กรไม่มีความแตกต่างหลากหลาย นี่คือคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายต่อการสร้างพลังร่วมให้แก่องค์กร การเรียนเป็นทีม และทำงานเป็นทีม หมายความว่า สมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ทุกคนมีอิสระเป็นตัวของตัวเองไปพร้อม ๆ ก็มีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยว ๆ ตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้ผลน้อย แต่ถ้าเรียนหรือทำงานเป็นทีมตนเอง

จะเรียนรู้หรือผลิตผลงานได้มากกว่า หลัก 5 ประการนี้ก็คือกฎและพึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตตา มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่คุณเหมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาสหรือพลัง

**5. แนวคิดของ ประเวศ วะสี (2555)** สำหรับยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปปัญญาเพื่อนำพาชาติออกจากวิกฤติ ประเวศ วะสี (2555) กล่าวว่า โครงสร้างใหม่ของระบบการศึกษาไทยต้องนำเรื่องของวิถีชีวิตเป็นตัวตั้ง เนื่องจากฐานของการศึกษาที่ใหญ่ที่สุดคือฐานการศึกษาของชุมชนซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อชีวิต ถัดมาต้องทำเรื่องอาชีวศึกษา เมื่อทำฐานทั้งสองได้แล้วจากนั้นค่อยมุ่งสู่การศึกษาเพื่อวิชาการ

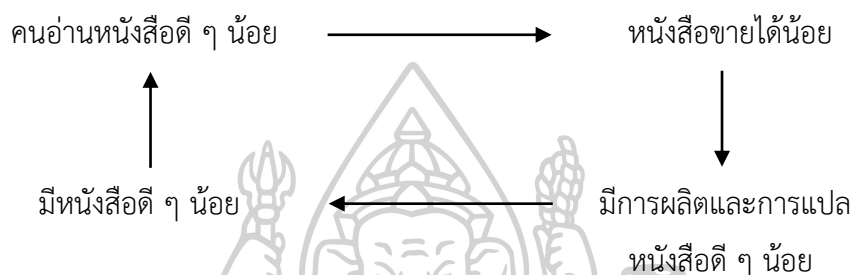
พร้อมกันนี้ได้เสนอยุทธศาสตร์ 7 ประการ ในการสร้างวัฒนธรรมทางปัญญาขับเคลื่อนสังคมแห่งการเรียนรู้ (ประเวศ วะสี, 2555: 29-39) ได้แก่

1) สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การทำให้ทุกคนมีสำนึกว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และทุกคนต้องเป็นกัลยาณมิตรต่อกันและกัน โดยช่วยให้เพื่อนมนุษย์มีฉันทะในการเรียนรู้ บุคคลที่มีฉันทะในการเรียนรู้สูงมีอยู่ ควรทำแผนที่ให้รู้ว่าท่านเหล่านั้นอยู่ที่ไหน และการเรียนรู้ของท่านเกิดประโยชน์อย่างไร แล้วนำเรื่องของบุคคลเรียนรู้อาชีพมาเผยแพร่อย่างต่อเนื่อง จะก่อให้เกิดความบังคาลใจให้มหาชนเกิดฉันทะในการเรียนรู้ การสื่อสารและภาคธุรกิจจะมีบทบาทได้มากเพราะการสื่อสารและภาคธุรกิจคือผู้เชี่ยวชาญในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมากที่สุด

2) การเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย หมายถึง เด็กปฐมวัย 0 – 6 ขวบ เป็นช่วงวัยที่ผู้เลี้ยงมีองค์ความรู้ในการเลี้ยงดูว่า เด็กเล็กเลี้ยงดูอย่างไรเขาถึงจะโตขึ้นเป็นคนฉลาด เป็นคนดี และเป็นคนมีความสุข ช่วงนี้เป็นช่วงก่อเกิดโครงสร้างและโปรแกรมในสมอง ถ้าโครงสร้างดี โปรแกรมดี ก็จะมีผลเหนียวแน่นไปตลอดชีวิต เช่น ฉันทะในการเรียนรู้ ความมีศีลธรรม ประเทศต้องทุ่มเทกับพัฒนาการเด็กปฐมวัยอย่างทั่วถึง และด้วยคุณภาพที่ดีที่สุด คนรุ่นใหม่ที่มีฉันทะในการเรียนรู้ มีศีลธรรม มีอารมณ์ความรู้สึกที่ดี ก็จะเข้ามาแทนที่คนรุ่นเก่าอย่างต่อเนื่อง

3) สร้างโครงสร้างใหม่ของระบบการศึกษาที่เอาชีวิตเป็นตัวตั้ง ยุทธศาสตร์ที่จะขับเคลื่อนเรื่องนี้คือการสร้างความเข้าใจให้แจ่มแจ้งจนปฏิบัติได้ อาจทดลองปฏิบัติในพื้นที่ที่มีความพร้อม หรือปฏิบัติเป็นส่วน ๆ เท่าที่จะทำได้ไปก่อน เมื่อปรากฏผลดีก็จะขยายเพิ่มจนเต็มพื้นที่

4) ทำให้การอ่านเป็นระเบียบวาระแห่งชาติ สังคมไทยไม่มีวัฒนธรรมการอ่าน แต่ในปัจจุบัน มีเรื่องที่ซับซ้อนต่าง ๆ เป็นอันมาก ซึ่งถ้าไม่อ่านจะไม่เข้าใจ สังคมไทยมีความเข้าใจ เรื่องที่ซับซ้อนน้อย ทำให้แก้ปัญหาและพัฒนาได้ยากแต่ขัดแย้งกันสูง จำเป็นต้องให้การอ่านเป็น ระเบียบวาระแห่งชาติ ธรรมชาติการอ่านน้อยอย่างหนึ่งก็คือ หนังสือดี ๆ ที่พิมพ์ออกมาจะขายได้ ประมาณ 2,000 เล่ม/ประชากร 63 ล้านคน ซึ่งน้อยอย่างน่าใจหาย การที่หนังสือดี ๆ ขายได้น้อย ทำให้เกิดวงจรอุบาทว์วงหนึ่งขึ้น คือ



ภาพที่ 1 วงจรอุบาทว์

ที่มา: ประเวศ วะสี, **สู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ปฏิรูปทางปัญญาพหุชาติออกจากวิกฤต** (สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน (สสค.), 2555), 31.

ซึ่งมีผลต่อสติปัญญาโดยรวมของชาติ กลไกการค้าตามปกติไม่สามารถตัดวงจรอุบาทว์นี้ได้ รัฐควรจะเข้ามามีบทบาททำลายวงจรนี้โดยทำให้หนังสือดี ๆ ขายได้สัก 7-8 ซึ่งอาจทำได้ ดังนี้

ทุกหมู่บ้านจะมีคนจำนวนหนึ่งรักการอ่าน อบต. ควรสำรวจให้ทราบว่าเป็นใครและส่งเสริมให้รวมตัวกันเป็น “ชมรมรักการอ่านประจำหมู่บ้าน” มีการสร้างห้องสมุดหมู่บ้าน พร้อมด้วยติดตั้งอินเทอร์เน็ตดูแลโดยชมรมรักการอ่าน มีระบบให้ได้ว่าซึ่งหนังสือดี ๆ ที่เหมาะแก่การอ่านของชาวบ้าน โดยการบริจาคและโดยการซื้อ โดยที่หมู่บ้านประมาณ 80,000 หมู่บ้าน หนังสือดี ๆ อาจขายได้ถึง 80,000 เล่ม ชมรมรักการอ่านนำความรู้ที่มีประโยชน์ที่ได้จากการอ่านและจากอินเทอร์เน็ตเผยแพร่ให้แก่ประชาชนในหมู่บ้านในรูปแบบต่าง ๆ และชักชวนให้ผู้คนมาใช้ห้องสมุดหมู่บ้าน นอกจากนั้น ชมรม รักการอ่านชักชวนให้พ่อแม่ทุกคู่อ่านนิทานการ์ตูนหรือนิทานดี ๆ ให้ลูกฟัง เพื่อความสุขและเพื่อปลูกฝังนิสัยการอ่าน การได้ฟังและได้อ่านนิทานดี ๆ ไว้ในสมอง รวมทั้งความมีศีลธรรมที่เหนียวแน่นด้วย ชมรมรักการอ่านในหมู่บ้านอาจร่วมมือในโครงการ “หนังสือเล่มแรก” (Book Start) ได้อีกด้วยและควรมีรายการส่งเสริมการอ่านทางโทรทัศน์ ประกวดความเป็นผู้อ่านมากในโรงเรียน ในตำบล ในอำเภอ ในจังหวัด ระดับชาติ อาจมีรางวัลนักอ่านระดับชาติ อาจมีคณะกรรมการการอ่านแห่งชาติขึ้นมาทำหน้าที่ส่งเสริมการอ่าน รวมทั้งออกหนังสือรับรองหนังสือดี รัฐบาลควรพิจารณานโยบายทำให้หนังสือมีราคาถูกลง ดังที่รัฐบาลอินเดียทำ ฯลฯ

5) ปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา การเรียนรู้ในสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังเป็นการศึกษามิติเดียวคือ การถ่ายทอดเนื้อหาวิชาขาดการเรียนรู้จากชีวิตจริงปฏิบัติจริง ทำให้ทำไม่เป็น คิดไม่เป็น อยู่ร่วมกันไม่เป็น เฉพาะการคิดไม่เป็นก็นำไปสู่ความเสียหายร้ายแรงสุดประมาณ ในสมัยที่ท่วมท้นไปด้วยข่าวสาร คนไทยขาดความสามารถในการวิเคราะห์ข่าวสารจนเกิดวิจารณ์ญาณว่าสิ่งใดเชื่อได้ ไม่ได้ สิ่งใดมีประโยชน์หรือโทษอย่างไร การที่คนไทยทั้งหมดขาดวิจารณ์ญาณทำให้ตกเป็นเหยื่อของการถูกปลุกกระดมให้เป็นโรคบริโภคนิยม กระทบต่อเศรษฐกิจของครอบครัว เกิดอันตรายต่อสุขภาพ เช่น เด็กตกเป็นเหยื่อของการกินขนมลอคเด็กที่เอาเงินจากพ่อแม่ไปปีละประมาณ 170,000 ล้านบาท โดยทิ้งปัญหาสุขภาพไว้ให้ การเชื่อง่ายเพราะขาดวิจารณ์ญาณทำให้ตกเป็นเหยื่อการปลุกกระดมทางการเมือง ทำให้เกิดความแตกแยก ความโกรธ ความเกลียด ความรุนแรง สังคมที่ขาดวิจารณ์ญาณทำให้ทำเรื่องดี ๆ ได้ยาก ปัญหาเก่าแก่แก้ไม่ได้ เรื่องใหม่ดี ๆ ก็ทำไม่เป็น ทำให้สังคมสะสมปัญหามากขึ้นจนวิกฤต นี่ก็เป็นผลจากระบบการเรียนรู้ที่ไม่ทำให้ประชาชนสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ข่าวสารที่ได้รับจนเกิดวิจารณ์ญาณ การเรียนรู้ในสถานศึกษายังขาดจิตตปัญญาที่รู้ใจตนเองจนเกิดปัญญาเมื่อไม่สามารถยอกใจสู่ปัญญาก็ติดอยู่ในโมหภูมิ หรือสภาวะอวิชชา เมื่อขาดปัญญา ศาสตร์ก็กลายเป็นศาสตร์ที่ใช้ตีหม่งแทงทำร้ายกัน นำไปสู่สภาวะโกลาหลทางสังคมและวิกฤตการณ์ ฉะนั้น

ฉะนั้น การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษา จึงเป็นหัวใจของการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาทุกแห่งโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยควรมีโจทย์ใหญ่ว่า “กระบวนการเรียนรู้ที่ดีของมนุษย์คืออย่างไร” การแสวงหาคำตอบนี้จะนำไปสู่การที่มีคณาจารย์จำนวนหนึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการเรียนรู้ ถ้ามหาวิทยาลัยทุกแห่งมีมวลวิกฤต (Critical Mass) ของ คณาจารย์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการเรียนรู้ จะเกิดอานิสงสมหาคาศคือ เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย และไปสู่กระบวนการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนและนอกโรงเรียนทั้งหมด นั่นคือสังคมทั้งสังคมมีกระบวนการเรียนรู้ที่ดี การส่งเสริมให้มีมวลวิกฤตของคณาจารย์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการเรียนรู้ที่ดี จึงเป็นหัวใจของยุทธศาสตร์สังคมแห่งการเรียนรู้

6) องค์กรการเรียนรู้-องค์กรส่งเสริมการเรียนรู้ ในปัจจุบันคนจำนวนมากทำงานอยู่ในองค์กรชนิดใดชนิดหนึ่ง เช่น โรงงาน สถานประกอบการ บริษัท ธนาคาร หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ กรม กอง กองทัพ ฯลฯ ถ้าองค์กรทั้งหมดเป็นองค์กรเรียนรู้ สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรก็จะมีผลทางปัญญาที่ใหญ่มาก ตามธรรมชาติองค์กรภาคธุรกิจจะส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรเพราะทำให้องค์กรลดต้นทุนและเพิ่มกำไร แต่องค์กรภาครัฐยังเนือยชาทางปัญญาอยู่ เพราะอยู่ในระบบเช้าขามเย็นขาม ควรแสดงหามาตรการที่ส่งเสริมให้องค์กรทุกประเภทเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรส่งเสริมการเรียนรู้อาจเป็นมาตรการทางกฎหมายและทางภาษี บางประเทศมีกฎหมายที่ให้ภาคธุรกิจที่มีพนักงานตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป ต้องตั้งงบประมาณไว้ส่วนหนึ่งเพื่อจัดการเรื่องการเรียนรู้ของพนักงาน กองทัพ มีทั้งกำลังคนและทรัพยากรต่าง ๆ มาก หากกองทัพเป็นสถาบันพัฒนาคนจะเป็นกำลัง

ทางปัญญาอย่างมหาศาล ภาคธุรกิจมีพลังมากน่าจะรวมตัวกันเป็น สภาธุรกิจเพื่อการศึกษา (Business Council for Education) ทั้งในระดับจังหวัดและระดับชาติ เพื่อส่งเสริมการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ด้วยนวัตกรรมต่าง ๆ ที่ภาคธุรกิจมีความถนัด

องค์กรท้องถิ่นต่าง ๆ ทั่วประเทศเป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เทศบาลเมืองและเทศบาลนครต่าง ๆ อยู่ในฐานะที่จะตั้ง “ศูนย์ส่งเสริมนวัตกรรมการเรียนรู้” ที่มีความสามารถสูงซึ่งนอกจากจะส่งเสริมนวัตกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนของเทศบาลเองแล้ว ยังสามารถช่วยโรงเรียนอื่น ๆ ในและนอกพื้นที่ของเทศบาล รวมทั้งการเรียนรู้นอกโรงเรียนด้วย จะเห็นได้ว่าถ้าองค์กรทุกประเภทเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรส่งเสริมการเรียนรู้แล้ว จะมีผลมหาศาลต่อการเรียนรู้ของสังคมอย่างไร

7) การสื่อสารกับการปฏิรูปการเรียนรู้ สมัยก่อนความรู้เดินทางช้า กว่าเดินทางจากมุมหนึ่งของโลกไปยังอีกมุมหนึ่งอาจกินเวลาตั้ง 1,000 ปี แต่สมัยนี้ด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ทำให้คนทั้งหมดสามารถรู้เรื่องเดียวกันพร้อมกันอย่างทั่วถึง จึงเป็นโอกาสแห่งการปฏิวัติการเรียนรู้ แต่เครื่องมือสื่อสารส่วนใหญ่ยังไม่ได้ใช้เพื่อการเรียนรู้ที่ดี ยังถูกใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมการบริโภคเพื่อการเสพอันไร้สุนทรียธรรมและปัญญาธรรม ใช้เพื่อการบริโภช และใช้เพื่อปลุกกระตุ้นให้เกิดความเกลียดชัง จึงควรมียุทธศาสตร์ที่จะใช้ระบบการสื่อสารทั้งหมดเพื่อสร้างปัญญาของสังคม ให้ได้ ควรมีคณะทำงานยุทธศาสตร์การสื่อสารกับการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย ผู้ที่มีความเข้าใจระบบการสื่อสาร เข้าใจเรื่องความรู้ และเข้าใจเรื่องการเรียนรู้ แล้ววางแผนใช้การสื่อสารเพื่อสร้างการเรียนรู้ทั้ง 6 ประเภท ดังกล่าวข้างต้นในยุทธศาสตร์ที่ 1 ถึง 6 ทั้งด้วยประการอื่นใดนอกเหนือไปจากที่ไม่ได้ครอบคลุมในยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ในขณะที่สื่อมีมาก แต่สารหรือสาระมีน้อย การใช้สื่อไปในทางที่ปราศจากสาระทำให้อารมณ์ความรู้สึกนึกคิดจิตใจของผู้คนแตกกระจายเป็นเรื่อง ๆ สื่อสารการบริโภชยิ่งเพิ่มอารมณ์ร้ายของสังคมและทอนปัญญา โจทย์จึงมีว่าจะสร้างความรู้อย่างไรที่เป็นความจริง มีเสน่ห์จับใจผู้คน ทำให้คนทั้งหมดกระหายใคร่รู้ใคร่ใช้ ชวนให้คิดไตร่ตรองจนเกิดวิจาร์ณญาณ แล้วปล่อย “ความรู้เพื่อสังคม” นี้ เข้าสู่ท่อของการสื่อสารที่ไหลไปสู่คนทั้งหมด ความรู้ที่มีเสน่ห์จับใจผู้คนนี้จะเป็นตัวดึงดูดใหญ่ (Great Attractor) ที่ดึงอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดจิตใจของผู้คนที่แตกเป็นเสี่ยง ๆ แฝงด้วยอารมณ์ร้ายและทอนปัญญาให้กลับมารวมกันอย่างสร้างสรรค์ด้วยความจริง ความดี ความงาม และการมีวิจาร์ณญาณ ความรู้ที่เป็นแม่เหล็กใหญ่นี้จะสร้างได้ต้องสำรวจความรู้สึกนึกคิดและความต้องการของชุมชนท้องถิ่นต่าง ๆ ดังที่นายหนิงตะลุง เขาสำรวจชุมชนก่อนพากย์ เพื่อพากย์ก็มีเสน่ห์จับใจจริงผู้คนไว้ตลอดทั้งคืนได้ ฉันทใด การที่จะสังเคราะห์ความรู้เพื่อการใช้งานของสังคมก็ต้องสำรวจความต้องการของสังคมก่อน ฉันทนั้น



มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ควรตั้งศูนย์ความรู้ (Knowledge Center) ประกอบด้วย อาจารย์จำนวนไม่มาก แต่เข้าใจเรื่องความรู้เพื่อการใช้งาน (Working Knowledge) จริง ๆ ทำการสำรวจความต้องการใช้ความรู้ของสังคม แล้วแสวงหาความรู้ที่ต้องตรวจสอบความแม่นยำ และการใช้ประโยชน์ได้จริง ประุงให้มีเสน่ห์ เหมือนอาหารที่ทั้งสวยงามและอร่อย แล้วส่งความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการใช้งานและมีเสน่ห์ออกสู่ช่องทางสื่อสารทุกทาง ถ้าความรู้นั้นมีประโยชน์จริงและมีเสน่ห์ การสื่อสารทุกทางก็อยากจะได้ ควรมีกระบวนการป้อนกลับที่ทำให้สามารถปรับความรู้นั้น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง การสังเคราะห์และการสื่อความรู้ที่เป็นแม่เหล็กใหญ่จะส่งความสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย มหาวิทยาลัยเองจะมีชื่อเสียงไปทั่วเพราะประชาชนได้ใช้ความรู้จากศูนย์ความรู้ของมหาวิทยาลัยที่สังเคราะห์ความรู้ได้ดีอยู่ทุกวี่ทุกวัน สื่อช่องทางต่าง ๆ ก็ได้มีชื่อเสียงและภาคภูมิใจในตัวเองที่ได้สื่อสารความรู้ที่มีประโยชน์และมีเสน่ห์ดึงดูดใจ ประชาชนจะได้ประโยชน์และติดใจในความรู้ที่มีประโยชน์และกระตุ้นให้คิด กระบวนการนี้จะค่อย ๆ ดึงความรู้ลึกนึกคิดและจิตใจที่สร้างสรรค์มากขึ้นเรื่อย ๆ หลุดออกจากโมหภูมิสู่ปัญญาภูมิ การอยู่ในวิสัยแห่งปัญญาจะพาให้ออกจากวิกฤตการณ์ชาติ

### **สรุปผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้**

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ ทำให้เห็นว่าองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการให้ไว้ตรงกันหลายองค์ประกอบด้วยกันซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความสำคัญทั้งสิ้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการต่างประเทศและในประเทศ 5 ท่าน คือ Senge (1990), Marquardt and Reynolds (1994), Gavin (1993), วิจารย์ พานิช (2550) และ ประเวศ วะสี (2555) ซึ่งเห็นพ้องต้องกันในแต่ละองค์ประกอบ 3 ท่านขึ้นไป เพื่อให้มองเห็นภาพชัดเจนขึ้น ผู้วิจัยจึงได้นำตารางสรุปผลการสังเคราะห์มาประกอบการพิจารณา ดังตารางที่ 1 และตารางที่ 2 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 สรุปผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้

Senge (1990)	Marquardt and Rynolds (1994)	Gavin (1993)	วิจารณ์ พานิช (2550)	ประเวศ วะสี (2555)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การคิดเชิงระบบ</li> <li>2. บุคคลที่รอบรู้</li> <li>3. รูปแบบความคิด</li> <li>4. การมีวิสัยทัศน์ร่วม</li> <li>5. การเรียนรู้เป็นทีม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การปรับเปลี่ยนองค์การ</li> <li>2. การจัดการกับองค์ความรู้</li> <li>3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี</li> <li>4. การเพิ่มอำนาจ</li> <li>5. พลวัตการเรียนรู้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ</li> <li>2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ</li> <li>3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต</li> <li>4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น</li> <li>5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การคิดเชิงระบบ</li> <li>2. การเป็นบุคคลรอบรู้</li> <li>3. การมีแบบแผนความคิด</li> <li>4. การมีวิสัยทัศน์ร่วม</li> <li>5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้</li> <li>2. การเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย</li> <li>3. สร้างโครงสร้างใหม่ของระบบการศึกษาที่เอาชีวิตเป็นตัวตั้ง</li> <li>4. ทำให้การอ่านเป็นระเบียบวาระ</li> <li>5. ปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา</li> <li>6. องค์กรเรียนรู้-องค์กรส่งเสริมการเรียนรู้</li> <li>7. การสื่อสารกับการปฏิรูปการเรียนรู้</li> </ol>

จากตารางที่ 1 สรุปได้ว่า นักวิชาการต่างประเทศและในประเทศ 5 ท่าน ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความเห็นพ้องต้องกันในแต่ละองค์ประกอบ

ตารางที่ 2 สรุปผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบ \ นักคิด	Senge (1990)	Marquardt and Rynolds (1994)	Gavin (1993)	วิจารณ์ พานิช (2550)	ประเวศ วะสี (2555)
การคิดเชิงระบบ	✓		✓	✓	
พลวัตการเรียนรู้	✓	✓		✓	
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	✓		✓	✓	
การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้		✓	✓		✓
การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร	✓			✓	✓
การเพิ่มอำนาจสมาชิก		✓			
การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้					✓

จากตารางที่ 2 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดสำคัญในส่วนที่เหมือนกันของนักวิชาการ ทั้ง 5 ท่านโดยกำหนดเกณฑ์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนกันของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อจะได้เข้าใจถึงสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้สรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษา ประกอบด้วย

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยง มองภาพรวม คิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน มากกว่าคิดแบบเหตุผลเชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (Pattern) มากกว่าภาพเป็นจุด ๆ (Events) การคิดเชิงระบบจะเน้นมุมมองแบบเป็นวงจรไม่ใช่มุมมองเชิงเส้นตรง สัจธรรม 3 ประการแห่งระบบ หรืออาจเรียกว่า ภาษาแห่งระบบ 3 ประการ เป็นเรื่องของผลป้อนกลับ หรือ Feedback ซึ่งผู้คิดเชิงระบบจะต้องเข้าใจเพื่อไม่ให้อ่านระบบผิดพลาดและก่อปัญหาขึ้น หรือที่สำคัญกว่าสำหรับสร้างสิ่งมหัศจรรย์จากการลงแรงเพียงเล็กน้อย เข้าไปในระบบที่มีการป้อนกลับแบบเสริมแรง (Reinforcing Feedback) หรือประหยัดทรัพยากร ไม่ไหลลงไปในระบบที่มีการป้อนกลับเชิงลบเพื่อสร้างสมดุล (Balancing Feedback) ในจุดที่ใกล้สมดุลอยู่แล้ว และเข้าใจสภาพที่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในระบบจะต้องรอเวลาช่วงหนึ่งจึงจะเห็นผล

## 2. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1 บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนอยู่เสมอ

2.2 แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อทัศนคติ แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient: EQ) ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์ กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

2.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นเรื่องราวของการ “รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะ “ทุ่มเทใจ” ต่อองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระแทกใจ ความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจแล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคล และระดับองค์กร และเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด วิสัยทัศน์เชิงบวกคือ ภาพในอนาคตที่เราต้องการ วิสัยทัศน์เชิงลบคือ ภาพในอนาคตที่เราไม่ต้องการ เป็นการใช้พลังแห่งความกลัวเป็นเครื่องขับเคลื่อนองค์กร มีข้อจำกัดคือ มักดำรงอยู่เป็นช่วงสั้น ๆ ไม่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อองค์กร ในขณะที่วิสัยทัศน์เชิงบวกใช้พลังแห่งแรงบันดาลใจเป็นเครื่องขับเคลื่อนสร้างความเจริญก้าวหน้า และการเรียนรู้ได้ตลอดไปไม่มีวันจบ

3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคลในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจมีความสามัคคี ในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในองค์การที่เรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิด เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาจาก

การค้นคิด หรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์การมีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

4. การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Management and Knowledge Transfer) การกระจายความรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์การอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญกลไกต่าง ๆ ที่ช่วยในการกระจายความรู้ เช่น การเขียน การพูด รายงานต่าง ๆ ที่คนในองค์การสามารถหาอ่านได้ การเยี่ยมชมหน่วยงานต่าง ๆ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ การฝึกอบรมพัฒนา เป็นต้น โดยกลไกเหล่านี้จะมีข้อดีข้อด้อยแตกต่างกันไป

5. การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร (Technology and Communication) เทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ ทำให้คนทั้งหมดสามารถรู้เรื่องเดียวกันพร้อมกันอย่างทั่วถึง จึงเป็นโอกาสแห่งการปฏิวัติการเรียนรู้

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้

ในการศึกษาประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศที่มีชื่อเสียง 5 ท่าน คือ Goh (1998), Marquardt and Reynolds (1994), Bennett and O'Brien (1994), Nevis, Dibella and Gould (1995) และ Kaiser (2000) ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. แนวคิดของ Swee C. Goh (1998) ในปี ค.ศ. 1998 Goh (1998) ได้เสนอเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยหลัก 5 ประการ และปัจจัยสนับสนุน 2 ประการ ที่ผู้บริหารควรปฏิบัติมีดังนี้

1) ความชัดเจนและการสนับสนุนพันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) ขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่พนักงานได้รับอำนาจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะที่ได้รับมา การรู้ถึงพันธกิจขององค์การเป็นสิ่งสำคัญที่จะให้พนักงานรู้ว่าเขามีอำนาจอะไรและยังเป็นการพัฒนาการสร้างสรรค์

2) ภาวะการณืเป็นผู้นำ (Leadership) การเป็นผู้นำที่รู้ถึงการให้อำนาจพนักงาน กระตุ้นและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การในเรื่องการทดลอง และความมุ่งมั่นที่มีต่อองค์การ ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันอย่างมาก ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะมีสถานะเป็นโค้ชหรือผู้ฝึกสอน พนักงานจะถูกกระตุ้นให้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยง ความไม่แน่นอน และสร้างสรรค์ ซึ่งสภาพแวดล้อมในลักษณะนี้ จะต้องมีการแชร์ภาวะความเป็นผู้นำ โดยทุกคนจะมีส่วนร่วมในผลการดำเนินงานขององค์การ

3) การทดลอง (Experimentation) ในองค์การแห่งการเรียนรู้จะให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่เน้นถึงการทดลอง กล่าวคือเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการให้รางวัลและสนับสนุนการทดลองทุก ๆ ระดับในองค์การเพื่อให้พนักงานพยายามคิดโครงการที่สร้างสรรค์ เช่น ที่บริษัท 3M นอกจากนี้จะสนับสนุนให้พนักงานแต่ละคนทำการทดลองแล้ว ยังอนุญาตให้พนักงานใช้เวลาในการทำงานบางส่วนไปคิดโครงการส่วนตัวอื่น

4) การถ่ายทอดความรู้ (Transfer of Knowledge) เป็นทักษะในการถ่ายทอดความรู้ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งการเรียนรู้จากความล้มเหลว ทักษะที่มีหรือความรู้ที่ได้มา จะไม่มีประโยชน์หากไม่มีการถ่ายทอดและนำไปใช้ปฏิบัติงาน ความรู้และทักษะเหล่านี้จะเป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้นถ้าได้มีการถ่ายทอดไปยังส่วนอื่น ๆ ในองค์การเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาหรือเป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ

5) การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (Teamwork and Cooperation) หลักสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาองค์การเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือ การเน้นถึงการทำงานเป็นทีม โดยที่การทำงานเป็นทีมนี้ พนักงานหรือสมาชิกในทีมจะนำเอาทักษะและความรู้ที่สะสมมาแก้ไขปัญหาและพัฒนาความคิดใหม่ ๆ ให้องค์การ การเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสมาชิกในทีมควรมาจากหลาย ๆ หน่วยงานภายในองค์การ

6) การออกแบบองค์การ (Organizational Design) โครงสร้างองค์การในองค์การแห่งการเรียนรู้จะไม่ซับซ้อนและเน้นการกระจายอำนาจ และมีกระบวนการที่เป็นทางการในการทำงานน้อย

7) ทักษะและความสามารถในการทำงานของพนักงาน (Employees Skills and Competencies) องค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงาน การฝึกอบรมในองค์การแห่งการเรียนรู้นี้จะแตกต่างจากการฝึกอบรมสมัยก่อน กล่าวคือ จะเน้นที่การฝึกประสบการณ์ที่จะสามารถพัฒนาทั้งทีมหรือทั้งหน่วยงานโดยรวม

**2. แนวคิดของ John Krenmer Bennett and Micheal J. O'Brien (1994)**  
ในปี ค.ศ.1994 Bennett and O'Brien (1994) ได้เสนอปัจจัย 12 ประการ ที่มีผลต่อความสามารถขององค์การแห่งการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (Strategy and Vision) องค์การและสมาชิกในองค์การจะต้องมีวิสัยทัศน์ และจะต้องรู้ว่าจะต้องเดินไปในทิศทางใด ซึ่งจะทำให้รู้ถึงว่าจะต้องเรียนรู้อะไรเพื่อที่จะไปให้ถึงเป้าหมายนั้น รวมทั้งจะต้องพัฒนากลยุทธ์ไปให้ถึงจุดนั้นด้วย เช่น การพิจารณาว่าองค์การคิดหรือมองว่าตัวเองมีจุดประสงค์หลักเพื่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ สมาชิกในองค์การรู้ถึงเป้าหมายหลักขององค์การหรือไม่ หรือสมาชิกในองค์การเข้าใจองค์การในฐานะที่เป็น

ระบบหรือไม่ คำถามเหล่านี้จะช่วยในการประเมินความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร องค์กรที่มีการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น Walmart, Corning, GE, Motorola, Kodak เป็นต้น

2) การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive Practices) ปัจจัยต่อมาหลังจากรู้ว่าทำอะไรแล้ว คือ ผู้บริหารจะเป็นผู้มีหน้าที่หลักในการสนับสนุนสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยพิจารณาจากคำถาม เช่น ผู้บริหารพูดและทำอะไรบ้างที่เป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ในองค์กร ผู้บริหารให้ความสำคัญของการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมากน้อยเพียงใด และผู้บริหารมีการกระตุ้นและผลักดันให้หน่วยงานอื่นในองค์กรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หรือไม่ เช่น บริษัท Boeing ประธานบริหาร Alan Mulally กล่าวว่า เขาจะต้องถามตัวเองทุกวันว่า ได้มีการเสียสละอะไรบ้างเพื่อสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ขึ้น และกระตุ้นให้ทุกคนทำด้วยเช่นกัน

3) การปฏิบัติเชิงจัดการ (Managerial Practices) ผู้จัดการในที่นี้คือ ผู้ที่สนับสนุนและให้คำแนะนำแก่พนักงานและทีมงาน การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในองค์กร ผู้จัดการจะต้องยึดมั่นต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและจริงจัง เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติ ผู้จัดการสนับสนุนการพัฒนาและการเติบโตของพนักงานโดยการผสมผสานสิ่งที่สมาชิกเรียน สนับสนุนส่งเสริมการทดลอง การแบ่งปันความคิดใหม่ ๆ กับผู้บริหาร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ดึงเอาแนวคิดหลายอย่างมาใช้เพื่อปลูกฝังการปฏิบัติงานของผู้จัดการให้ประสิทธิภาพ เช่น ที่ GE ใช้องค์กรไร้พรมแดน (Boundary Less Organization) โดยการกำจัดขั้นตอน ระดับการควบคุม หรือแม้แต่แผงหรือกำแพงที่กั้นในสำนักงาน บางบริษัทมีการใช้คำ “ผู้ประสาน” แทนคำว่า “ผู้จัดการ” เพื่อให้ขั้นตอนลดลง ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานสะดวกเร็วขึ้น

4) ประเพณีปฏิบัติขององค์กร (Climate) เป็นผลรวมของคุณค่าและทัศนคติของทุกคนในองค์กรในลักษณะที่พึงปฏิบัติต่อองค์กร สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีประเพณีปฏิบัติที่สำคัญ เช่น การเปิดเผยและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานในองค์กรกล้าที่จะแชร์ความคิดและพูดในสิ่งที่คิดอย่างตรงไปตรงมา ตลอดจนการไม่มีอุปสรรคกั้นระหว่างพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ องค์กรสามารถให้ความสำคัญของประเพณีปฏิบัติที่ส่งเสริมการเรียนรู้ได้หลายทาง เช่น การสนับสนุนให้พนักงานมีการแชร์ข้อมูลกันเต็มที่เป็นอิสระ

5) โครงสร้างองค์กร/งาน (Organization/Job Structure) โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยให้มีการเปลี่ยนแปลงคำอธิบายงาน (Job Description) ได้ง่ายเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกและความต้องการขององค์กรเอง นอกจากนี้ การหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง การใช้ Self-direct และ Cross-functional ทีมต่างก็เป็นวิธีการเพื่อสนับสนุนความยืดหยุ่นในงาน

6) การหมุนเวียนของข้อมูล (Information Flow) องค์การที่มุ่งการเรียนรู้จะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการหาและกระจายข้อมูล ซึ่งระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนและทำให้ง่ายต่อการสื่อสารระหว่างพนักงาน เพื่อให้องค์การแน่ใจได้ว่าพนักงานทุกคนมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานในส่วนที่ต้องรับผิดชอบ

7) การปฏิบัติของแต่ละคนและทีม (Individual and Team Practices) องค์การจะเติบโตก้าวหน้าเมื่อพนักงานแต่ละคนและทีมแชร์การเรียนรู้ร่วมกัน การมองข้อผิดพลาดเป็นโอกาสที่สำคัญในการเรียนรู้แทนการตำหนิหรือลงโทษ นอกจากนี้ การที่พนักงานรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง และการถกเถียงปัญหากันอย่างตรงไปตรงมาเพื่อหาทางออก เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

8) กระบวนการทำงาน (Work Processes) ในสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ ความก้าวหน้าเป็นเรื่องที่ทุกคนต้องเอาใจใส่ ไม่ใช่เมื่อเกิดปัญหาขึ้นแล้วปฏิเสธว่าไม่มีความชำนาญหรือไม่มีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ แต่จะต้องช่วยกันพยายามแก้ไข ในองค์การเรียนรู้พนักงานนอกจากจะแบ่งปันความชำนาญจากการพูดคุยที่ไม่เป็นทางการแล้ว องค์การอาจจะกระตุ้นการเรียนรู้จากวิสัยทัศน์ขององค์การเองผ่านระบบสารสนเทศ และตรวจสอบด้วยว่าการเรียนรู้นั้นเป็นประโยชน์ต่องานและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

9) เป้าหมายการปฏิบัติงาน (Performance Goal/Feedback) จุดสำคัญในการประสบความสำเร็จของทุกธุรกิจคือ การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า ดังนั้น การเรียนรู้ในองค์การจึงมีรากฐานจากการจะช่วยให้องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้นอย่างไร การสร้างองค์การที่ใช้การเรียนรู้เป็นเครื่องมือจะเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ระบบการประเมินผลที่สนับสนุนความต้องการของลูกค้า เป้าหมายของพนักงานให้ความสำคัญที่ความต้องการของลูกค้า โดยเป้าหมายของพนักงานจะมีรางวัลและความรับผิดชอบเป็นสิ่งจูงใจ

10) การอบรมและการศึกษา (Training and Education) มีบทบาทสำคัญในการองค์การในทางปฏิบัติ การอบรมเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงและการเติบโต ในองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการพูดถึงการเรียนรู้ในงานและการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดแต่ก็ไม่เพียงพอ การอบรมโดยมุ่งเน้นการช่วยให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น จะช่วยให้เป็นผู้มีความสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหามากขึ้น

11) การพัฒนาบุคคล/ทีม (Individual/Team Development) องค์การแห่งการเรียนรู้หาวิธีที่จะกระตุ้นพนักงานแต่ละคนให้พัฒนาตัวเอง ขณะเดียวกันก็สนับสนุนการพัฒนาทั้งทีมด้วย องค์การสามารถเรียนรู้ต่อเมื่อทีมเรียนรู้เป็นกลุ่มในลักษณะของ “การปฏิบัติของกลุ่ม” หรือ Community of Practices และทำการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง



เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากองค์กรรอให้มีการอนุมัติตัดสินใจตามลำดับขั้นอาจจะไม่ทันการณ์ ทางเลือกคือการให้อำนาจพนักงาน/ทีม ในการตัดสินใจ การตรวจสอบ เช่น องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ของทีมหรือไม่ พนักงานและทีมมีแผนการพัฒนาที่มีคุณภาพสูง ใ้หรือไม่ และมีการเปิดโอกาสให้เรียนรู้ในงาน (On-the-Job) ใ้หรือไม่

12) รางวัล (Rewards/Recognition) เป็นปัจจัยตัวสุดท้ายที่สนับสนุนปัจจัยอื่น ระบบการให้รางวัลนี้จะต้องสนับสนุนและกระตุ้นการเรียนรู้ของทั้งบุคคลและองค์กร คำถามหลักที่ถามคือ มีการสนับสนุนการพัฒนาตนเองมากน้อยขนาดไหน มีการลงโทษในการทำผิดพลาดหรือไม่ องค์กรให้ความสำคัญในการทำงานที่ท้าทายและการแก้ไขปัญหาเพียงใด

**3. แนวคิดของ E. C. Nevis, A. J. DiBella and J. M. Gould (1995) ในปี ค.ศ. 1995** Nevis, DiBella and Gould (1995: 379-383) ได้เสนอปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Nevis, DiBella and Gould

ปัจจัยสนับสนุน องค์การแห่ง การเรียนรู้	คำอธิบาย
1. การสำรวจ สภาพแวดล้อม	เข้าใจภาวะแวดล้อมรอบตัวดีแค่ไหน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขการปฏิบัติงานนอกหน่วยงานมากน้อยเพียงใด รู้ถึงความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
2. ความแตกต่าง ด้านการปฏิบัติ	หากเกิดความแตกต่างระหว่างผลที่คาดหวังกับผลที่เกิดขึ้นจริงแล้วมีการเรียนรู้หรือไม่เรียนรู้จากความล้มเหลว จากการทดลอง หรือสร้างทักษะใหม่ ๆ หรือพยายามเสนอแต่ผลทางบวกแต่ปิดบังผลทางลบ
3. การให้ความสำคัญ ด้านการวัดการ ประเมิน	หาวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ที่ชัดเจนเจาะจง เป็นตัวเลขบ่งชี้วัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ได้ เทียบกับมาตรฐาน และความต้องการของผู้รับบริการภายใน/ภายนอกองค์กร
4. การให้ริเริ่ม ฝึกทดลอง	องค์กรจัดให้มีการทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่เรื่อย ๆ หรือไม่ ให้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่กำหนดไว้ ให้อยอมรับต่อการล้มเหลว ปรับเปลี่ยนนโยบายแนวปฏิบัติ ให้ออกการเรียนรู้

ตารางที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Nevis, DiBella and Gould (ต่อ)

ปัจจัยสนับสนุน องค์การแห่ง การเรียนรู้	คำอธิบาย
5. บรรยากาศที่ เปิดเผยโปร่งใส	ความสามารถเข้าถึงข้อมูล การติดต่อสื่อสาร 2 ทาง โดยทั่วถึงในองค์การ แบ่งปันให้รับรู้เกี่ยวกับปัญหาข้อผิดพลาด บทเรียนที่ได้รับ ไม่ปิดบัง อำพราง ยอมรับว่าในการแก้ไขปัญหาอาจมีการโต้เถียงการขัดแย้งกัน อยู่บ้าง
6. การเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	ไม่คิดว่าความรู้หยุดแค่การได้ปริญญาบัตร ทุกระดับชั้นในองค์การ เชื่อมมัน ต่อการเรียนรู้ มีการสนับสนุนให้มีการใฝ่รู้ใฝ่เรียน ค้นคว้าหาความรู้ เป็นนิจ ไม่ใช่ทำกิจกรรม การฝึกอบรมที่เป็นครั้ง ๆ ตามนโยบาย ตามกิจวัตร ตามกระแสนิยม ฝึกแต่ละคนให้มี Personal Mastery ความรอบรู้ ความสำเร็จ ความเชี่ยวชาญของตนเอง
7. ความหลากหลาย ของการปฏิบัติ	ให้นิยามของสมรรถนะที่พึงประสงค์ด้วยวิธี ขั้นตอนและกระบวนการ ที่หลากหลาย ยอมรับความแตกต่าง นำมาซึ่งการได้เรียนรู้ ให้มีส่วนร่วม ในการตีความ ให้ความเห็น
8. การมีผู้สนับสนุน	มีผู้ริเริ่ม เห็นดีเห็นงามต่อความคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในทุกระดับของ พนักงาน ยิ่งสร้างแนวร่วมได้มากเท่าใด การเรียนรู้ก็จะเกิดขึ้นได้รวดเร็ว และมากมายเท่านั้น
9. การเกี่ยวข้อง เห็นชอบด้วยของ ผู้นำ	ผู้นำทุกระดับร่วมลงมือปฏิบัติในกระบวนการเรียนรู้ด้วย ซึ่งสะท้อน ให้เห็นถึงวิธี วิสัยทัศน์ การให้ความร่วมมือ การให้ความสำคัญ เพิ่มพูน ขวัญและกำลังใจ
10. การพิจารณา สิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ	แต่ละส่วน แต่ละฝ่ายขึ้นแก่กันและกัน มองภาพกว้างถึงกระบวนการและ ความสัมพันธ์ของปัญหาว่าเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงความ ต้องการ การปฏิบัติเข้ากับเป้าหมายขององค์การ

จากตารางที่ 3 สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Nevis, DiBella and Gould ประกอบด้วย 10 ปัจจัย คือ 1) การสำรวจสภาพแวดล้อม 2) ความแตกต่างด้านการปฏิบัติ 3) การให้ความสำคัญด้านการวัดการประเมิน 4) การให้ริเริ่มฝึกทดลอง 5) บรรยากาศที่เปิดเผยโปร่งใส 6) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 7) ความหลากหลายของการปฏิบัติ 8) การมีผู้สนับสนุน 9) การเกี่ยวข้องเห็นชอบด้วยของผู้นำ และ 10) การพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

**4. แนวคิดของ Sandra M. Kaiser (2000)** ในปี ค.ศ. 2000 Kaiser (2000) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

1) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ และเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม พร้อมเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกที่มีค่านิยมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้ กล้าเสี่ยง และทดลองสิ่งใหม่ ๆ และมีความเป็นเอกภาพในองค์การ โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ

3) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ สมาชิกนำวิสัยทัศน์ส่วนตัวมารวมเป็นเป้าหมายขององค์การ และกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงาน สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบได้ สร้างองค์ความรู้ และมีการเผยแพร่ข้อมูลสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ

4) การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practice) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สนับสนุนการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด การจูงใจให้มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ จัดกิจกรรมเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของสมาชิก

5) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) หมายถึง การแบ่งงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิกสายงานบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การ

6) ระบบองค์การ (Organizational Systems) หมายถึง การที่องค์การมีระบบสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7) บรรยากาศในการทำงาน (Working Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก มีลักษณะเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิสัมพันธ์ที่เอื้อให้สมาชิกมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

8) การจูงใจ (Motivation) หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่การกระตุ้นให้เกิดการอุทิศตน มีความกระตือรือร้น มีความผูกพันในการปฏิบัติงาน และความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

**5. แนวคิดของ M. J. Marquardt and A. Reynolds (1994) ในปี ค.ศ. 1994**  
Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ปัจจัย ดังนี้

1) โครงสร้างที่เหมาะสม โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม คือ ควรจะมีขนาดเล็กและคล่องตัว สายการบังคับบัญชาสั้น ไม่เน้นการควบคุม กระบวนการทำงานไม่ซับซ้อน เป็นโครงสร้างที่สะท้อนภาพโดยรวมขององค์การและนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน เน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อสนับสนุนความร่วมมือและทำงานร่วมกันในการขับเคลื่อนพลังความคิด และการกระทำการดำเนินนโยบาย

2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์การจะต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ จัดให้มีสิ่งจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรม กล้าคิด กล้าเสี่ยง โดยส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ เน้นการรับฟังและเปิดเผย รวมทั้งสนับสนุนให้บุคคลรับผิดชอบที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง และสร้างโอกาสในการพัฒนาตนเองให้เกิดเป็นนิสัย เรียนรู้จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยการสนับสนุนขององค์การ

3) ให้อำนาจพนักงานและเสริมสร้างพลังของพนักงาน โดยการลดการพึ่งพิงผู้อื่นและผลักดันให้พนักงานรับผิดชอบในการเรียนรู้ด้วยตนเอง อีกทั้งส่งเสริมให้พนักงานตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเพิ่มผลผลิตและสร้างสรรค์ผลงานด้วยตนเอง โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อให้การคิดและการกระทำของพนักงานสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

4) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม เพื่อคาดการณ์และเตรียมการสำหรับการปรับตัวที่เหมาะสม การคาดการณ์ที่แม่นยำจะทำให้้องค์การมีอิทธิพลเหนือสภาพแวดล้อมได้ รวมทั้ง้องค์การสามารถเลือกเป้าหมายด้านสภาพแวดล้อมที่จะตอบโต้ได้ด้วยการกำหนดสิ่งที่จะเรียนรู้

5) การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ ้องค์การจะต้องมีความสามารถที่จะประยุกต์ใช้ความรู้ทั้งที่ชัดแจ้งและไม่ชัดแจ้งให้กลายเป็นแหล่งที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้้องค์การ จึงต้องมีการสร้างแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้ง้องค์การ

6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมจะสนับสนุนให้้องค์การสามารถสกัดและแสวงหาความรู้ ประมวลผล จัดเก็บ สร้างและถ่ายโอนความรู้ให้แพร่หลายทั่วทั้ง้องค์การ

7) คุณภาพ เป็นปัจจัยที่สำคัญในความสำเร็จของ้องค์การ โดย้องค์การควรยึดหลักการจัดการคุณภาพแบบองค์รวม (TQM) ประกอบกับแนวทางการเป็น้องค์การแห่งการเรียนรู้

8) กลยุทธ์ ้องค์การควรใช้การเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการการเรียนรู้เข้ากับทุกกระบวนการใน้องค์การ รวมทั้งส่งเสริมคนใน้องค์การให้มีกรอบแนวคิดในลักษณะการคาดการณ์ในอนาคต คิดอย่างเป็นระบบ และเรียนรู้จากการกระทำ

9) บรรยากาศที่สนับสนุน คือการให้ความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับความแตกต่าง เน้นความเสมอภาคและความเป็นอิสระ มีมนุษยธรรมและเป็นประชาธิปไตย

10) การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย การเรียนรู้โดยอาศัยความร่วมมือ แบ่งปัน และรวมพลัง ทั้งภายในทีมและระหว่างองค์การ สร้างเครือข่ายพันธมิตร เครือข่ายระดับโลก เครือข่ายข้ามสายงาน เพื่อแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ และแบ่งปันข้อมูล

11) วิสัยทัศน์ ที่แสดงภาพในอนาคตขององค์การ เพื่อสื่อความหมายให้กับทุกคนในองค์การ ทำให้ทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งเป้าหมายเดียวกัน ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลผูกพันกับเป้าหมายที่ต้องการบรรลุอย่างแท้จริง

จากแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการที่นำเสนอมา สามารถสรุปการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ได้ ตามตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 สรุปผลการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ	Goh (1998)	Bennett and O'Brien (1994)	Nevis, Dibella and Gould (1995)	Kaiser (2000)	Marquardt and Reynolds (1994)
ปัจจัย					
1. โครงสร้างองค์การ	✓	✓	✓	✓	✓
2. วัฒนธรรมองค์การ		✓		✓	✓
3. วิสัยทัศน์องค์การ	✓	✓	✓	✓	✓
4. ภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	✓	
5. เทคโนโลยีการเรียนรู้		✓		✓	✓
6. การพัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓
7. การถ่ายทอดความรู้	✓			✓	✓
8. การทำงานเป็นทีม	✓	✓			✓

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ จากหลักการแนวคิด ทฤษฎีของ Goh (1998), Marquardt and Reynolds (1994), Bennett and O'Brien (1994), Nevis, Dibella and Gould (1995) และ Kaiser (2000) เพื่อจะได้เข้าใจถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยจะนำประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์ดังกล่าวมาประกอบเป็นแนวคิดในการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ เป็นระบบการบริหารจัดการที่บุคลากรทุกคนในองค์การจะต้องปฏิบัติร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดย Cummings and Worley (2005: 500) ได้กล่าวว่า โครงสร้างองค์การต้องเน้นที่นโยบายการบริหาร การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การมีระดับองค์การที่ไม่มาก การมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน และมีเครือข่ายอันดีกับองค์การอื่น ๆ ระบบการบริหารองค์การ การตัดสินใจ และการมอบหมายความรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับ Marquardt and Reynolds (1994: 55) ที่ได้สรุปปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมโดยไม่มีระดับการบังคับบัญชาที่มากเกินไป องค์การมีลักษณะยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำอธิบายหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ 2) การทำงานเป็นทีม ที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือ สร้างการแข่งขัน และพลังร่วมเครือข่ายภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม และสร้างพันธมิตรให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นและฉลาดขึ้น และ 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายได้อย่างมีเจตจำนงและผูกพันกับค่านิยม ปรัชญา ความคิด และความเชื่อที่ส่งผลให้มีการร่วมมือกัน

2. วัฒนธรรมองค์การ Robbins (2005: 264) กล่าวว่า การมีวัฒนธรรมองค์การสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในองค์การให้มีการเปิดรับความรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ความรู้ ความเป็นอิสระในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และมีกระบวนการเรียนรู้ในความผิดพลาด ที่เกิดขึ้น ซึ่ง Marquardt (1996: 68-70) ได้สรุปปัจจัยที่ก่อให้เกิดองค์การเรียนรู้ในด้านวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1) บรรยากาศที่เกื้อหนุน มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาศักยภาพ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่างและความหลากหลาย มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น เป็นการสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วม 2) การเรียนรู้ในองค์การและการไม่ต่อต้านความล้มเหลว ทำให้บุคลากรมีลักษณะใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ความรู้ มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร และ 3) การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างและถ่ายโอนความรู้ และให้มีหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมหรือองค์ความรู้ใหม่ให้กับองค์การอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นขององค์กรหนึ่ง ๆ หรือบ้านหลังหนึ่ง หากการพูดคุยติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ของคนในบ้านยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพออยู่กันแบบห่างเหินไม่ยอมยกเสวนาพูดจาพูดคุยกันเพียงไม่กี่คำ ความไว้วางใจกันอยู่ในระดับต่ำ มีความสัมพันธ์

ที่ไม่ดี บรรยากาศเหล่านี้เป็นสัญญาณอันตรายที่บ่งบอกถึงสุขภาพขององค์กร แต่หากคนในองค์กรยอมรับที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติ หรือมุมมองบางด้านที่เป็นอุปสรรคออกไปพูดคุยกันมากขึ้นก็จะทำให้มีความเข้าใจกันในระดับลึก การพูดคุยกันจะมีความหมายไม่ใช่โครงสร้างองค์กรแบบต่างคนต่างอยู่ต่างคนต่างทำ

3. วิสัยทัศน์องค์กร สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เปี่ยมความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร

4. ภาวะผู้นำ เป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ยุค รักไทย และสุภาวดี วิทยะประพันธ์ (2545: 251-256) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ความล้มเหลวด้านภาวะผู้นำเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้องค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่ประสบความสำเร็จ ผู้นำจึงต้องมีบทบาท ดังนี้ 1) ผู้นำในฐานะนักออกแบบ เป็นการเฝ้าอำนาจ ที่ไม่ใช่การออกคำสั่งหรือการควบคุม การคิดอย่างเป็นระบบจะช่วยให้ผู้นำออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ และระบบต่าง ๆ ขององค์กรได้ เนื่องจากผู้นำออกแบบต้องเข้าใจระบบทั้งหมดขององค์กร และออกแบบให้ทำงานประสานกันเป็นหนึ่งเดียว ต้องอาศัยการพัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยมและจุดมุ่งหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องจัดทำกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยมีการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ทำให้บุคลากรสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาความรู้ของตนเองได้ 2) ผู้นำในฐานะผู้ให้บริการ จะมององค์การเป็นเครื่องมือที่นำการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงมาสู่สังคม วิสัยทัศน์ที่กว้างไกลของผู้นำจะทำให้ความคิดที่หลากหลายในองค์การประสานเป็นหนึ่งเดียว นอกจากนี้ ผู้นำต้องเรียนรู้ที่จะพิจารณาประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์ของตน ในฐานะที่เป็นผู้กำหนดนโยบายต้องรับฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่น และรู้จักปรับแต่งวิสัยทัศน์ของตน ผู้นำในฐานะผู้ให้บริการ ต้องทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร 3) ผู้นำในฐานะครู ต้องช่วยให้บุคลากรมุ่งความสนใจไปที่จุดมุ่งหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยการคิดอย่างเป็นระบบและมีแบบแผนสามารถช่วยให้บุคลากรมองเห็นภาพและตระหนักถึงจุดมุ่งหมายของการดำเนินการขององค์กรได้ นั่นก็คือ ต้องเข้าใจเชิงระบบ สามารถทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจเชิงกลยุทธ์ของตนในลักษณะที่เป็นรูปธรรม การเป็นผู้นำในฐานะครูต้องส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาความเข้าใจอย่างเป็นระบบ และทำให้ทุกคนเข้าใจแนวทางที่ผู้นำต้องการสื่อได้

5. เทคโนโลยีการเรียนรู้ เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ เป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานร่วมกันในองค์กร และมีส่วนช่วยก่อให้เกิดความเป็นองค์การการเรียนรู้ โดย Nichols and Stevens (1999: 1-5) สรุปว่า การสื่อสารในองค์กรไม่ใช่เพียงแค่การสนทนา การประชุมฝึกรวม หรือการใช้โทรศัพท์เท่านั้น แต่การสื่อสารในองค์กรต้องใช้ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีเข้ามาช่วย

ในการวางระบบและจัดเก็บเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดการเรียนรู้ พัฒนาและต่อยอดความรู้จากการสื่อสาร ทั้งนี้ Robbins (2005: 136-146) ได้สรุประบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีส่วนช่วยองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้ 1) ทิศทาง ในการสื่อสารที่เป็นการไหลลื่นของข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ภายในองค์กร จากระดับการบังคับบัญชาต่าง ๆ ในองค์กร เช่น การสื่อสารระดับตำแหน่งเดียวกัน ตำแหน่งที่สูงกว่าไปยังตำแหน่งที่ต่ำกว่าและตำแหน่งที่ต่ำกว่าไปยังตำแหน่งที่สูงกว่า เช่น การประชุม การแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ การสื่อสารจากในรูปแบบนโยบายการบริหาร และประกาศต่าง ๆ และการนำเสนองานข้อร้องเรียนต่าง ๆ 2) การติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย การสื่อสารด้วยคำพูด เช่น การสอนงาน การประชุม การจัดอบรม การสื่อสารด้วยการเขียน เช่น การประกาศนโยบาย การจัดทำเอกสารเผยแพร่ การสื่อสารด้วยคอมพิวเตอร์ เช่น การส่งอีเมล อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต และการประชุม (Video Conference) ซึ่งสอดคล้องกับ Marquardt and Reynolds (1994: 55) ที่สรุปว่า การสื่อสารในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน การเก็บประมวลผลและถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ที่เทียบเคียงได้กับการทำงานของสมองมนุษย์

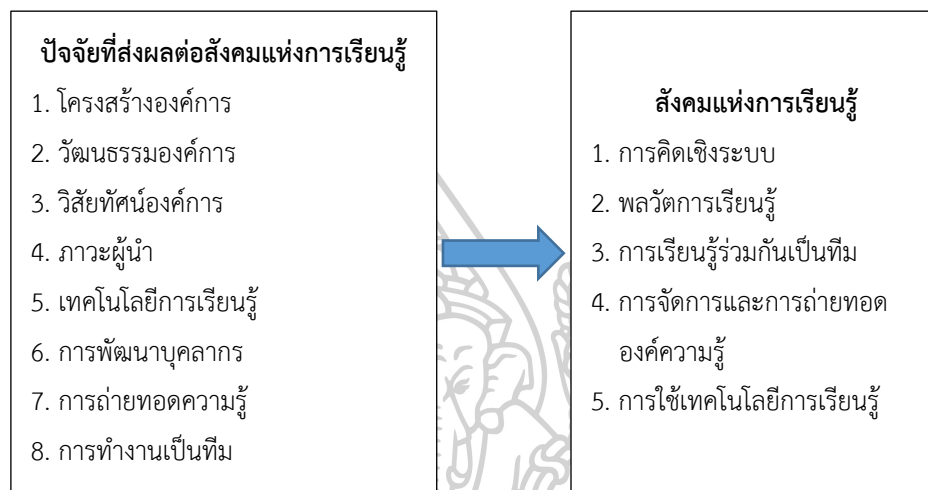
6. การพัฒนาบุคลากร มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (Empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย การเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลจะต้องไม่เกิดบนพื้นฐานของการบังคับ ปัญหาอันเกิดจากตัวบุคลากร เช่น ผู้รู้ไม่ยอมถ่ายทอดเพราะเกรงว่าเมื่อถ่ายทอดไปแล้วจะไม่เหลืออะไรตนจะหมดความสำคัญ หรือฝ่ายผู้เรียนรู้ไม่ยอมรับในตัว ผู้ถ่ายทอด หรือคนในองค์กรขาดความกระตือรือร้น เนื่องจากโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว พบว่าคนเรามีแนวโน้มที่จะเฉื่อยชา หรือมีความกระตือรือร้นลดน้อยลงตามอายุที่สูงขึ้น บุคลากรบางคนไม่ชอบความเปลี่ยนแปลงอาจจะเป็นปัญหาสะสมที่พบได้บ่อยในหน่วยงานราชการ และต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนพอสมควร

7. การถ่ายทอดความรู้ มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (Knowledge Creation) และความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

8. การทำงานเป็นทีม มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาร่วมกันซึ่งสามารถนำไปสู่ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้



จากการผลการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 8 ปัจจัย ได้แก่ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ วิสัยทัศน์องค์การ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร การถ่ายทอดความรู้ และการทำงานเป็นทีม สามารถสรุปเป็นภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้

### แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบ

คำว่า รูปแบบ แปลมาจากคำภาษาอังกฤษว่า Model ซึ่งมีผู้ให้นิยามความหมายในลักษณะที่หลากหลาย แต่ก็มียุทธศาสตร์แห่งความหมายที่มาจากคำว่า Model ซึ่งจะได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

#### ความหมายของรูปแบบ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546: 965) ให้ความหมายไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลัก หรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับ สอดคล้องกับแนวคิดของทิตนา แคมมณี (2550: 220) ซึ่งกล่าวไว้ว่า รูปแบบ (Model) เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบจึงเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบเสาะหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจ ในปรากฏการณ์ทั้งหลาย สอดคล้องกับแนวความคิดของเบญจพร แก้วมีศรี (2545: 39) ที่กล่าวไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนของความเป็นจริงเป็นการทำให้ความสลับซับซ้อน สามารถเข้าใจ ได้ง่ายขึ้น

เป็นการสะท้อนบางส่วนของปรากฏการณ์ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องและความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน รวมถึงการเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องมาไว้ด้วยกันโดยจะต้องใช้ข้อมูลเหตุผลและฐานคติมาประกอบ การแสดงรูปแบบสามารถทำได้หลายลักษณะ นอกจากนี้ วิสุทธิ์ วิจิตรพิชราภรณ์ (2547: 10) กล่าวไว้ว่า รูปแบบเป็นการจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของรูปแบบทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ซึ่งพอจะสรุปความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นไว้ได้ 4 ลักษณะ กล่าวคือ

1. รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่าง แต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ เช่น ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์ (2540: 21-23), เสรี ชัดแฉ่ม (2538: 3), Good (1973: 25), Smith (1961: 461-462) และ Webster (1983: 1154)

2. รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ เสรี ชัดแฉ่ม (2538: 3), อุทัย บุญประเสริฐ (2516: 31), อุทุมพร จามรมาน (2541: 22), Bardo and Hartman (1982: 70), Good (1973), Keeves (1988: 559) และ Willer (1968: 15)

3. รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ หรือเกิดได้ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์ (2540: 21-23)

4. รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นยำ (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) แล้วสามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย นักวิชาการที่ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์ (2540: 21-23) และ Willer (1967: 15)

สรุปได้ว่า รูปแบบ มาจากภาษาอังกฤษว่า Model หมายถึง การจำลองความคิดเพื่ออธิบายให้เป็นรูปธรรมเพื่อง่ายต่อการทำความเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ โดยอาจเป็นคำอธิบาย หรือแผนผัง หรือไดอะแกรม หรือแผนภาพความเหมาะสม สามารถวัด ตรวจสอบและเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจได้

## ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันซึ่งนักวิชาการด้านต่าง ๆ ได้จัดแบ่งประเภทต่างกันอย่างออกไป คีฟ (Keeves, 1988: 561-565) แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ โดยยึดแนวทางของแคปแลนและทสึโอกะ (Caplan and Tutsuoka) และพัฒนาการใช้รูปแบบทางการศึกษาเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรนักเรียนของโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจนแน่นอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษามาก เช่น รูปแบบการสอนของ Joyce and Weil (1992: 41) เป็นต้น

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำมาใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎี เพราะสามารถนำไปทดสอบสมมุติฐานได้ รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทางที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดา มารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น รูปแบบเชิงสาเหตุทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญสำหรับรูปแบบนี้คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลแต่ละตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ

Schwirian (1978) นักนิเวศวิทยาคนสำคัญ ได้แบ่งประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบาย ลักษณะจากลักษณะของเมืองออกเป็น รูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะพื้นที่ และรูปแบบที่อธิบาย โดยลักษณะของประชากร รูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดยพื้นที่นั้นมีจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะ ของเมืองว่ามีลักษณะเช่นไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis Model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายคุณลักษณะของประชากรเมืองนั้น เป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิด ในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรเมืองต่าง ๆ เช่น Residential Segregation Model เป็นต้น

คีฟส์ (Keeves, 1988: 561-565) แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 5 แบบ ได้แก่

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นความคิดที่แสดงออกในลักษณะของ การเปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ อย่างน้อย 2 สิ่งขึ้นไป
2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นความคิดที่แสดงออกผ่านทางภาษา โดยการพูดและเขียน
3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) เป็นความคิดที่แสดงออกผ่านทาง รูปคณิตศาสตร์
4. รูปแบบเชิงแผนผัง (Schematic Model) เป็นความคิดที่แสดงออกผ่านทางแผนผัง แผนภาพ ไดอะแกรม กราฟ เป็นต้น
5. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของสภาพการณ์/ปัญหา

สมิธ และคณะ (Smith et al., 1980: 461) ได้จำแนกประเภทของรูปแบบออกได้ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่
  - 1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น
  - 1.2 รูปแบบเหมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนที่จะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือ เครื่องมือฝึกบิน เป็นต้น ซึ่งแบบจำลองชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก
2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่
  - 2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) รูปแบบนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายตามปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น
  - 2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

นิคม ทาแดง (2536: 117-152) จำแนกชนิดของรูปแบบได้ ดังนี้

1. รูปแบบที่ยืดหยุ่นได้ เป็นรูปแบบที่มีระเบียบใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา
2. รูปแบบที่ใช้พรรณนา เป็นรูปแบบที่ใช้บรรยายสิ่งที่เป็นอยู่ว่ามีลักษณะเช่นไร
3. รูปแบบที่มีตัวตน เป็นรูปแบบที่มีตัวตนสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบที่ไม่มีตัวตน เป็นรูปแบบที่ต้องจินตนาการ

สำหรับแนวความคิดเกี่ยวกับการเลือกรูปแบบ สรุปลงได้ว่าขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการนำเสนอว่าจะนำเสนออย่างไรจึงจะสะท้อนถึงความคิดได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับความต้องการของผู้นำเสนอ โดยจะต้องพิจารณาถึงลักษณะของสิ่งนำเสนอด้วย

กล่าวโดยสรุป รูปแบบมีหลายประเภท เช่น รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ได้แบ่งออกเป็น รูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม รูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ รูปภาพ รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ และรูปแบบที่นำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผล ที่เกิดขึ้น เป็นต้น

### องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ พบว่า ไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบต้องมีองค์ประกอบอะไร อย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของผู้สนใจดำเนินการศึกษา บราวน์และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980: 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process)
5. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

สรุปได้ว่า ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษาหรือออกแบบแนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก

### คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

รูปแบบช่วยในการสร้างทฤษฎี เช่น ลดการอ้างอิงหลักฐานจำนวนมาก อธิบายและพยากรณ์สิ่งต่าง ๆ แต่รูปแบบก็มีข้อจำกัด กล่าวคือ รูปแบบอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง บางครั้งรูปแบบก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเรื่องจริงหรือของจริงนั้นเป็นเรื่องง่าย ๆ (Oversimplification) เช่น ในการสร้างรูปแบบโครงสร้างของร่างกายมนุษย์จำเป็นต้องตัดอวัยวะต่าง ๆ ออกไปเป็นจำนวนมาก แต่ถ้าส่วนที่ขาดหายไปเป็นส่วนที่มีความสำคัญ รูปแบบนั้นก็อันตรายต่อผู้ใช้เพราะอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิด อันตรายของการใช้รูปแบบยิ่งจะมีมากขึ้น หากแบบจำลองนั้นเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์จริงที่มีความซับซ้อนสูง เช่น ปรากฏการณ์ทางสังคมและปรากฏการณ์ทางจิตวิทยา เป็นต้น บ่อยครั้งที่พบว่าทฤษฎีที่สำคัญและมีชื่อเสียงหลายทฤษฎีมีรูปแบบที่ไม่สมบูรณ์ เช่น เสนอข้อเท็จจริงของทฤษฎีผิดพลาด แปลความหมายผิด เสนอข้อสรุปโดยอ้างเหตุผลผิด เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้กวีจักษณ์มัตระวัง (Bertalanffy, 1968: 200)

คีฟ (Keeves, 1988: 560) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ

1. รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ (Associative Relationship)
2. รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นสามารถถูกตรวจสอบได้ โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

ทาคาโอะ มียากาวะ (1986) กล่าวว่า รูปแบบที่ดีเปรียบเสมือนสิ่งที่จะทำให้ผู้ที่สนใจศึกษา ในเรื่องนั้น ๆ ได้มีความเข้าใจเบื้องต้นก่อนการศึกษาในแนวลึกต่อไป ดังนั้นการสร้างรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างเชิงตัวแปรมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ
2. รูปแบบ ควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าหากว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลเชิงผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

## การตรวจสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ ดังนั้น รูปแบบที่สร้างขึ้นจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีการทดสอบ โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้นและนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป การทดสอบหรือการตรวจสอบรูปแบบสามารถจะกระทำได้ 2 ลักษณะ กล่าวคือ

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมิน ซึ่ง Joint on Standards for Educational Evaluation ได้จัดเสนอหลักการเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ซึ่งจัดเป็น 4 หมวด (Madaus, Scriven & Stufflebeam, 1983: 399-402) ดังนี้

1.1 มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Propriety Standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสม ทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องและครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือและได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องก็ไม่สามารถกระทำได้ ด้วยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่าง ๆ ซึ่ง ไอส์เนอร์ (Eisner, 1976: 192-193) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยเห็นว่าการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์เชิงปริมาณมากเกินไป และในบางเรื่องก็ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป จึงได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

2.1 การประเมินโดยแนวทางนี้มีได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal Base Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการประเมินแบบตอบสนอง (Responsive Model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินอิงการตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่อย่างไรก็ตาม การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่อง นั้น ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น ในวงการอุดมศึกษาจึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

### การตรวจสอบรูปแบบโดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เป็นรูปแบบหนึ่งของการประเมินที่มีแนวคิดซึ่งยึดพื้นฐานการตัดสินคุณค่าโดยวิธีธรรมชาติ (Naturalistic Value-Oriented Evaluation: NV Model) เพื่อให้ผู้ประเมินทำการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินด้วยการใช้ศักยภาพของตนเองเป็นหลักสำคัญการให้คุณค่า นอกจากนั้นยังมุ่งเน้นการให้คุณค่าเพิ่มเติมโดยการนำเสนอด้วยการวิพากษ์สิ่งที่ประเมินจากทัศนะของตนเองอีกด้วย มีนักวิชาการให้ความหมายที่สอดคล้องกัน ดังนี้

ไอส์เนอร์ (Eisner, 1976) ได้ประยุกต์มโนทัศน์ของศิลปะวิจารณ์ (Art Criticism) มาใช้เป็นรูปแบบของการประเมินโดยให้แนวคิดการวิพากษ์วิจารณ์เป็นการใช้วิจารณ์ญาณในการบรรยายคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Descriptive Aspect) ตีความหมายของคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Interpretive Aspect) ออกมาในเชิงประจักษ์ตามการรับรู้ของผู้เชี่ยวชาญและตัดสินคุณค่าของสิ่งนั้น (Evaluative Aspect) ไอส์เนอร์ เสนอว่าการประเมินตามแนวทางของศิลปะวิจารณ์ประกอบด้วย ศิลปะของการรับรู้ อันประณีตซึ่งเกิดจากการฝึกฝนและประสบการณ์ และศิลปะของการเปิดเผยคุณภาพของการถ่ายทอดความรู้สึกที่กลั่นกรองเกณฑ์มาตรฐานเพื่อสะท้อนคุณค่าของสิ่งนั้นออกมาได้ และได้นำเสนอแนวทางการประเมินอิงผู้เชี่ยวชาญโดยชี้ให้เห็นลักษณะพิเศษระหว่างการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญและการวิพากษ์ (Educational Connoisseurship and Educational Criticism) โดยระบุรายละเอียด 6 ข้อ ที่สนับสนุน Educational Criticism ไว้ดังนี้



1. การวิพากษ์วิจารณ์และช่วยอธิบายวัตถุประสงค์และกระบวนการที่เป็นจริงคุณภาพ ซึ่งสัมพันธ์กันระหว่างสาระและรูปแบบของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

2. การวิพากษ์วิจารณ์จะช่วยอธิบายวัตถุประสงค์และกระบวนการที่เป็นจริงคุณภาพ ซึ่งสัมพันธ์กันระหว่างส่วนประกอบและองค์รวมของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

3. การวิพากษ์วิจารณ์เป็นเรื่องการสะท้อนจากการหยั่งรู้สู่การกำหนดวัตถุประสงค์หรือรูปแบบที่เป็นการออกแบบอย่างมีความสมบูรณ์และมีความซับซ้อน

4. การวิพากษ์วิจารณ์จะเปิดเผยธรรมชาติของประสบการณ์ที่ลึกซึ้ง (เป็นแก่นแท้) โดยไม่มีรูปแบบรับรู้ที่ง่ายและการสะท้อนกลับของการวิพากษ์ทั้งส่วนที่เป็นกระบวนการ และผลผลิตของการปฏิบัติงาน

5. การวิพากษ์วิจารณ์จะเปิดเผยโดยยึดหลักการพื้นฐานด้วยการแปลความและตัดสิน กระบวนการและวัตถุประสงค์ซึ่งจะอาศัยผลลัพธ์จากการสรุปความเกี่ยวข้องจากประสบการณ์ โดยรวมของความมีมนุษยธรรม

6. การวิพากษ์วิจารณ์ใช้การสังเคราะห์ความรู้ที่ได้จากกระบวนการทางวิจัยที่แตกต่างกัน ของทฤษฎีการหยั่งรู้

โยธิน ศรีโสภกา (2550: 116) ได้กล่าวถึงการสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญว่าเป็นกระบวนการ ประเมินรูปแบบหนึ่งของวิธีการประเมินเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Approach) ตามแนวคิดของ ไอส์เนอร์ ซึ่งมีความเชื่อว่าการรู้ทันสิ่งต่าง ๆ เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ รูปแบบ การประเมินจึงมีลักษณะแนวคิด ดังนี้

1. เป็นรูปแบบการประเมินให้ความสำคัญกับผู้รู้หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ในการใช้วิจารณ์ญาณ วิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งในประเด็นหนึ่งที่น่าขึ้นมาให้พิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับ วัตถุประสงค์หรือผู้ที่เกี่ยวข้องใด ๆ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ข้อสรุป ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของ สิ่งที่ประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นผล ที่เน้นความเฉพาะทาง (Specialization) เนื่องจาก รูปแบบนี้พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Arts Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาวินิจฉัย เนื่องจากไม่สามารถวัดคุณค่าได้จากเครื่องมือวัดใด ๆ นอกจากการใช้วิจารณ์ญาณของผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น ต่อมามีการประยุกต์ใช้กับการศึกษาระดับสูง ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ในเรื่องนั้น ๆ จริง รูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมนำมาใช้ประเมินผลในวงการ อุดมศึกษาที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา

3. เป็นรูปแบบการประเมินผลที่ใช้การตัดสินใจ (Judgement) ของบุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นเครื่องมือในการประเมินผล โดยให้ความเชื่อถือในภูมิหลัง ประสบการณ์ ความคิดวิจารณ์ญาณที่ดี และความเที่ยงธรรมของผู้ทรงคุณวุฒิ

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน ตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพิจารณาบ้างซึ่งข้อมูลที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวล และวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่นับถือ (High Credibility) ของวิชาชีพนั้น ๆ เป็นสำคัญ

บาร์โก (Barco, 1993) ได้กล่าวถึงการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญว่า เป็นการประเมินยึดแนวทางการสอนทักษะการปฏิบัติจริง สิ่งหนึ่งที่ยอมรับได้เป็นการสังเกตโดยไม่มีรูปแบบ การตัดสินผลเกี่ยวกับการเรียนการสอน การพิจารณาผลของงานมีลักษณะพิเศษเป็นการประเมินโดยยึดการตัดสินร่วมกันของผู้เชี่ยวชาญกับผู้ปฏิบัติอย่างซ้ำของ ผลสำเร็จของการดำเนินการประเมินขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะทางของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อเรื่องนั้น ๆ ผนวกกับความรอบรู้อย่างกว้างขวางในการปฏิบัติเรื่องนั้น ๆ ของผู้ปฏิบัติ ไม่เน้นแบบแผนซับซ้อน อาจเจาะจงเลือกจากเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานสำหรับสรุปผลการตัดสินใจร่วมกัน

คอนลาส และวิลสัน (Conrad & Wilson, 1985: 112) ได้กล่าวถึงการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการประเมิน ซึ่งถือว่ารูปแบบนี้เป็นวิธีการประเมินทางการศึกษา คือการวิพากษ์วิจารณ์ทางการศึกษาโดยอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นวิธีที่นิยมใช้มากทางการศึกษาและมีความเชื่อถือได้เพราะว่าการตัดสินใจโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ในศาสตร์สาขานั้น ๆ หรือในวิชาชีพนั้น ๆ เป็นอย่างดี เป็นสิ่งที่ยอมรับได้

สรุปได้ว่า การประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เป็นการประเมินรูปแบบหนึ่ง โดยผ่านผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้องครอบคลุม โดยอาศัยความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ เพื่อให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ถูกต้อง โดยการนำเสนอด้วยการวิพากษ์สิ่งที่ประเมิน (เพิ่มกระบวนการว่าทำอะไร)

#### สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

เทศบาลนครนครปฐม มีนโยบายด้านการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยคำนึงถึงศักยภาพความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ดังนั้น การพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน จึงมุ่งเน้นการพัฒนาการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาหลายรูปแบบตั้งแต่ระดับก่อนวัยเรียนจนถึงระดับอุดมศึกษา ทำให้ประชาชนมีโอกาสในการเข้ารับการศึกษา เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ มีคุณภาพชีวิตที่ดี เป็นคนที่มีคุณภาพพร้อมที่จะรับสภาพของสังคมที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตและเป็นการกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

การจัดการศึกษาของเทศบาลนครนครปฐม (เทศบาลนครนครปฐม, 2560) ได้ดำเนินการจัดระบบการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในสามรูปแบบ คือ

1. การศึกษาในระบบ เป็นการจัดการศึกษาที่มีโครงสร้าง ระบบแบบแผนที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา เงื่อนไขความสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน มีการจัดการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน เป็นการจัดการศึกษาระดับการศึกษาปฐมวัย จำนวน 7 ศูนย์ ได้แก่ ศูนย์พัฒนาเด็กเทศบาลนครนครปฐม ศูนย์พัฒนาเด็กสระแก้ว ศูนย์พัฒนาเด็กสุขสวัสดิ์ ศูนย์พัฒนาเด็กวัดห้วยจรเข้มะ ศูนย์พัฒนาเด็กประปานคร ศูนย์พัฒนาเด็กเหล่ากาชาด (สวัสดิ์-สุเทพ) และศูนย์พัฒนาเด็กปฐมนคร

1.2 โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล – ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 11 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล – ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมัครผลผดุง) โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ) โรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐม-เจดีย์ 2) โรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนกีฬาเทศบาลนครนครปฐม 3) โรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนทวารวดี 4) โรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล – ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนอนุบาลเทศบาลนครนครปฐม โรงเรียนอนุบาลสระแก้ว โรงเรียนอนุบาลประปานคร และโรงเรียนอนุบาลสุขสวัสดิ์

1.3 สถานศึกษาระดับอาชีวศึกษา จำนวน 1 แห่ง คือ วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม ซึ่งเป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดเทศบาลแห่งแรกของประเทศไทย จัดการเรียนการสอน 2 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ มี 8 สาขา ประกอบด้วย สาขาช่างยนต์ สาขาช่างไฟฟ้า สาขาช่างอิเล็กทรอนิกส์ สาขาช่างเทคนิคสถาปัตยกรรม สาขาการบัญชี สาขาการตลาด และสาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ 2) ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง มี 4 สาขา ประกอบด้วย สาขาการบัญชี สาขาการตลาด สาขาช่างยนต์ และสาขาช่างไฟฟ้า

1.4 การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา เทศบาลนครนครปฐมร่วมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (มหาวิทยาลัยซีวิต)

2. การศึกษานอกระบบ เป็นการจัดการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาของหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม โดยจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับประชาชนในท้องถิ่น

ระดับต่าง ๆ ได้แก่ 1) ระดับประถมศึกษา ระยะเวลาเรียน 2 ปี 2) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ระยะเวลาเรียน 2 ปี 3) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ระยะเวลาเรียน 2 ปี และ 4) การจัดการศึกษาให้กับเด็กด้อยโอกาส

3. การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาค้นคว้าที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือ แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นการส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้ มีประสบการณ์ในการประกอบอาชีพ สามารถนำความรู้ไปประกอบอาชีพและดำรงอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ได้แก่ 1) การจัดหลักสูตรส่งเสริมอาชีพระยะสั้น เช่น นวดแผนไทย นวดสปา แพทย์แผนไทย ช่างตัดเย็บเสื้อผ้า ช่างเสริมสวย ช่างตัดผม การทำอาหาร ขนม และการถนอมอาหาร การประดิษฐ์และจัดดอกไม้ คอมพิวเตอร์ และช่างคอมพิวเตอร์ 2) การจัดการศึกษาให้กับเด็กด้อยโอกาสในเขตเทศบาลนครนครปฐม

สรุปได้ว่า สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม เป็นสถานศึกษาที่จัดตั้งขึ้นตามบริบทของท้องถิ่นเทศบาลนครนครปฐม เพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน มุ่งเน้นการพัฒนาการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาหลายรูปแบบและครอบคลุมความต้องการของชุมชนท้องถิ่น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ และนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสังคมแห่งการเรียนรู้ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสังคมแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ งานวิจัยของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551), นีออน พิณประดิษฐ์ และคณะ (2552), มิ่งขวัญ คงเจริญ (2553), นวลทิพย์ อรุณศรี (2553), สาโรจน์ แก้วอรุณ (2553), กัมพล ไชยพันธ์ (2554), จุริย์ สร้อยเพชร (2554), สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล (2554), วิชิต แสงสว่าง (2555), สุมาลี สังข์ศรี (2556), ภูษิต รุ่งแก้ว (2556), นฤมล จันทร์สุข (2556), พะโยม ชินวงศ์ (2556), นฤมล สายะบุตร และ ประกอบ คุณารักษ์ (2557), สมชาย รัตนคช (2558), นิमित โสชารี (2559) และ ชาตรี วงศ์สายสิน (2561) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551) ศึกษาวิถีวิทยาการประเมินความสำเร็จของการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทยและต่างประเทศ 2) ศึกษาวิถีวิทยาการที่ใช้ในการประเมินความสำเร็จของการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 3) เสนอกรอบแนวคิดการประเมินความสำเร็จของการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาเพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ของประเทศไทยและประเทศคู่เทียบสังคมการเรียนรู้ของประเทศไทยเน้นความสมดุลระหว่างความสุขกับการพัฒนาแบบยั่งยืนภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเน้นการพัฒนาคนให้มีสติปัญญาและคุณธรรมเพื่อเป็นฐานของการแข่งขันระหว่างประเทศ ขณะที่ประเทศคู่เทียบเน้นความสามารถในการแข่งขันโดยสร้างคนเก่ง นักคิดที่อุทิศตนให้ความมั่นคงของประเทศ และเน้นการเป็นสังคมที่ใช้ความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นสูงในการพัฒนา สำหรับการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เน้นทิศทางการจัดการศึกษาในระบบของทุกประเทศมุ่งไปยังการพัฒนาคนให้สมดุลระหว่างความรู้ และคุณลักษณะของความเป็นมนุษย์ จากการทบทวนงานวิจัยการประเมินทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสังคมแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดการประเมินความสำเร็จของการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับประเทศไทย เป็นสังคมที่พัฒนาโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญา นำทาง ให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุล ทั้งด้านตัวคน สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม เพื่อมุ่งสู่สังคมที่มีความสุขอย่างยั่งยืน เน้นการเสริมสร้างคุณภาพคนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม มีการพัฒนาปัญญาและความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม ซึ่งสภาพของสังคมแห่งการเรียนรู้ถือเป็นผลลัพธ์ระยะยาว ที่การศึกษาต้องเข้าไปมี บทบาทเสริมสร้างให้สำเร็จ องค์ประกอบของการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ บุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และชุมชน/เมืองแห่งการเรียนรู้

นีออน พิณประดิษฐ์ และคณะ (2552) ศึกษาการพัฒนาเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ ในท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาเจตคติและค่านิยมต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อศึกษาการรับรู้ลักษณะเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ และแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ในท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4) เพื่อสังเคราะห์รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ ในท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า การสังเคราะห์รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ ในท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในท้องถิ่น มีองค์ประกอบสำคัญ 6 องค์ประกอบ แต่ละองค์ประกอบมีความเชื่อมโยงกันในเชิงเหตุผล และเชิงสนับสนุนส่งเสริม ดังนี้ 1) การรวมกลุ่ม 2) การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการ 3) การได้มาและการพัฒนาความรู้ 4) การดำเนินการ 5) การบันทึกเก็บรักษาและการถ่ายทอดความรู้ และ 6) หน่วยงานสนับสนุนรูปแบบ

สังคมแห่งการเรียนรู้ในท้องถิ่น มีลักษณะเป็นแนวนอน คือ การสร้างความสัมพันธ์การรวมกลุ่มระหว่างครอบครัวและครอบครัว รวมกลุ่มในกลุ่มผู้มีความสนใจความถนัดเหมือนกัน และมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น โดยการสร้างผลผลิตเพื่อเสริมรายได้ มีการกำหนดโครงสร้างของกลุ่ม มีประธานกลุ่มที่เลือกจากผู้อาวุโสที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ๆ และแต่งตั้งคณะกรรมการ มีการประชุมร่วมกับสมาชิก กำหนดการตัดสินใจของกลุ่มในการผลิต และการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการผลิต และในการดำเนินการผลิต มีการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในกลุ่มชุมชนเดียวกัน และการไปศึกษาดูงานจากชุมชนอื่น แต่มีประเด็นที่ควรเพิ่มความใส่ใจ คือการบันทึก เก็บรักษา และถ่ายทอดความรู้ยังมีจุดอ่อนอยู่พอสมควร และประชาชนในท้องถิ่นบางกลุ่มยังต้องการพึ่งพาจากหน่วยสนับสนุนในทุกขั้นตอน แต่บางกลุ่มก็สามารถดำเนินการได้อย่างอิสระ

มิ่งขวัญ คงเจริญ (2553) ศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของชุมชนเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบและรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของชุมชนเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของชุมชนเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ของชุมชนเมืองและชุมชนชนบท 3) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของชุมชนเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ 4) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัย เงื่อนไข ปัญหาของการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของชุมชนเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ จากการนำไปประยุกต์ใช้กับชุมชนเมือง/ชนบทของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบการเสริมสร้างความยั่งยืนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ มี 9 องค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน การนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาสู่การปฏิบัติในชุมชน ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และกระบวนการถ่ายทอดเรียนรู้ของชุมชน การพัฒนาระบบเศรษฐกิจเพื่อการพึ่งตนเอง ระบบการเรียนรู้โดยมีภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นแกนกลาง การพัฒนาอนุรักษ์และฟื้นฟูระบบนิเวศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินวิถีชีวิต ระบบทุนของชุมชนที่มีรูปแบบและวิธีการทางวัฒนธรรม ความเสมอภาค ความยุติธรรมในการจัดการของชุมชน และการสร้างหลักประกันความมั่นคงในการดำรงชีวิตร่วมกัน 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจของชุมชนเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเสริมสร้างพลังอำนาจของชุมชนในระดับบุคคล คือ การแสดงออกระดับบุคคล มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ องค์ประกอบภายในบุคคล องค์ประกอบด้านปฏิสัมพันธ์ องค์ประกอบด้านพฤติกรรม และการเสริมสร้างพลังอำนาจของชุมชนในระดับชุมชน มีองค์ประกอบโครงสร้างสังคมเป็นสำคัญ 3) รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของชุมชนเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสังคมไทย มี 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบของชุมชนเมืองและรูปแบบของชุมชนชนบท ซึ่งมีองค์ประกอบคล้ายคลึงกัน แต่มีความ

แตกต่างกันในบางประเด็น 4) รูปแบบการเสริมสร้างความยั่งยืนของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทั้งในชุมชนเมืองและชุมชนชนบท ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและวางแผน การวิเคราะห์ความต้องการของชุมชน การทำประชาคมเพื่อหาสาเหตุของปัญหา การจัดเวทีชาวบ้านให้ความรู้ความเข้าใจ การบันทึกการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของชุมชนในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ คณะกรรมการ/คณะบุคคลหรือแกนนำในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนการติดตามผลการดำเนินงาน และการสร้างความสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกหรือกลุ่มชุมชนอื่น ๆ

นวลทิพย์ อรุณศรี (2553) ศึกษาเรื่องการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กร และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโปรแกรมดำเนินงานตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กรและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก และเพื่อประเมินประสิทธิผลของโปรแกรม ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นได้ใช้เทคนิคเดคัมและกิจกรรมการเล่าเรื่องเป็นกิจกรรมหลักในการกระตุ้นการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกออกเป็นความรู้ชัดแจ้งขณะเข้ากลุ่มสร้างความรู้ และพบว่าโปรแกรมสามารถพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบกให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ตามตัวชี้วัด 5 ข้อ ได้แก่ 1) บุคคลมีการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกระหว่างกันเพื่อนำไปสู่การสร้างความรู้ 2) บุคคลมีวิธีคิดอย่างเป็นระบบ 3) บุคคลมีความพึงพอใจในการเรียนรู้ร่วมกัน 4) บุคคลมีความสนใจค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ และ 5) บุคคลมีความกระตือรือร้นในการร่วมกันหาแนวทางพัฒนางานของตน และพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ตามตัวชี้วัด 10 ข้อ ได้แก่ 1) มีระบบกลไกการสร้างความรู้ในองค์กร 2) มีกระบวนการสร้างความรู้ที่มีแนวคิดทฤษฎีสันับสนุน 3) มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ 4) มีผลงานการสร้างความรู้เกิดขึ้นในองค์กร 5) ผลงานการสร้างความรู้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตรงตามความต้องการขององค์กร 6) ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกิจกรรมสร้างความรู้ 7) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม 8) มีกิจกรรมการเผยแพร่ความรู้ในองค์กร 9) มีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร และ 10) มีการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

สาโรจน์ แก้วอรุณ (2553) ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 ด้าน 1) ศึกษาองค์ประกอบของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา 2) สร้างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา และ 3) ตรวจสอบรับรองรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม มีความยืดหยุ่นในกลยุทธ์องค์กร มีการกระจายอำนาจ มีการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การมีวัฒนธรรมสนับสนุนการเรียนรู้ มีระบบแรงจูงใจสำหรับการเรียนรู้ ของบุคลากร มีการทดลองด้วยการเรียนรู้ มีความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง มีกระบวนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศของการยอมรับซึ่งกันและกัน การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย ปัจจัยหลัก 8 ด้าน และกระบวนการบริหาร ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ การกระจายอำนาจ การจัดการความรู้ วัฒนธรรมสนับสนุนการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระบวนการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผนการนำองค์กร การจัดองค์การ การควบคุมการประเมินผล และการรายงาน 3) การประเมินตรวจสอบรับรองรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้น พบว่า ความเหมาะสมและเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม การจัดการความรู้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมาก

กัมพล ไชยพันธ์ (2554) ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน ในภาคเหนือตอนบน มีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสถานภาพการเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน 2) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การสร้างชุมชนแห่ง การเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในภาคเหนือตอนบน 3) เพื่อประเมินยุทธศาสตร์การสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในภาคเหนือตอนบน ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาสภาพ การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนพบว่าข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นระดับการศึกษาประถมศึกษา สภาพเศรษฐกิจของหมู่บ้านปานกลาง สถานประกอบการ ในหมู่บ้านอยู่ระหว่าง 5-10 แห่ง โอกาสเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าถึงได้ง่าย ความคิดเห็นเกี่ยวกับ สถานภาพการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้ การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของท้องถิ่น ภาคเหนือตอนบน อยู่ในระดับปานกลาง และจังหวัดน่าน อยู่ในระดับน้อย ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของท้องถิ่น ภาคเหนือ ตอนบน ด้านแหล่งเรียนรู้ในชุมชน จังหวัดแพร่ พะเยา เชียงราย และน่าน อยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ด้านองค์ความรู้ในชุมชน จังหวัดแพร่ เชียงราย และน่าน อยู่ในระดับมาก และจังหวัดพะเยาอยู่ใน ระดับปานกลาง ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของท้องถิ่นภาคเหนือ ตอนบน ด้านการจัดการความรู้ในชุมชน จังหวัดแพร่ พะเยา เชียงราย และน่าน อยู่ในระดับปานกลาง



ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนรายด้าน ได้แก่ บุคคลแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ของชุมชนอยู่ในระดับปานกลาง และแหล่งเรียนรู้ในชุมชนและองค์ความรู้ในชุมชน อยู่ในระดับมาก 2) การกำหนดยุทธศาสตร์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในภาคเหนือตอนบนพบว่ายุทธศาสตร์หลักพัฒนาบุคคลแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์รองที่ 1 ส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน ส่งเสริมการแสวงหาความรู้จากสิ่งแวดล้อมรอบตัว ส่งเสริมการเข้าถึงและการใช้แหล่งเรียนรู้ ยุทธศาสตร์หลัก พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์รองที่ 2 ส่งเสริมการจัดตั้งแหล่งเรียนรู้ในชุมชน พัฒนาเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ในชุมชน พัฒนาแหล่งเรียนรู้มีชีวิต ยุทธศาสตร์หลักพัฒนาองค์ความรู้ในชุมชน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์รองที่ 3 ส่งเสริมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตชุมชน ส่งเสริมการเรียนรู้ที่ใช้ปัญหาเป็นตัวตั้ง ส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์หลักพัฒนาการจัดการความรู้ในชุมชน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์รองที่ 4 พัฒนาระบบจัดเก็บความรู้ในชุมชน ส่งเสริมการสร้างความรู้ในชุมชน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชน 3) การประเมินยุทธศาสตร์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในภาคเหนือตอนบนพบว่า ยุทธศาสตร์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในภาคเหนือตอนบนด้านความเหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ยุทธศาสตร์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในภาคเหนือตอนบน ด้านความเป็นไป โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ เห็นด้วยกับยุทธศาสตร์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในภาคเหนือตอนบน และเสนอแนะให้ปรับค่าหรือวิธีให้ชัดเจนและครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

จุรีย์ สร้อยเพชร (2554) ศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในเขตภาคเหนือตอนบน และเพื่อตรวจสอบรูปแบบสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยมในเขตภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วยหลักฐานสำคัญ 7 ประการ คือ การคิดอย่างเป็นระบบ การรอบรู้ส่วนตน การมีวิสัยทัศน์ร่วม แบบแผนความคิด การเรียนรู้เป็นทีม บรรยากาศความไว้วางใจ และความร่วมมือ และการพัฒนาวิชาชีพแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ส่งผลต่อกันและกันอย่างต่อเนื่อง ส่วนผลการตรวจสอบรูปแบบความสามารถในการนำรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ประเด็นที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ในระดับสูงสุด คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการพัฒนาวิชาชีพ รองลงมา คือ การรอบรู้ส่วนตน และการคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนประเด็นที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ในระดับปานกลาง สูงสุด คือบรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือ

สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล (2554) ศึกษาเรื่องอนาคตภาพรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เชิงบวกสำหรับชุมชน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการนำไปสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้มีหลากหลาย แต่มีลักษณะร่วมกัน ดังนี้ 1) ผู้นำที่มีความเป็นนักพัฒนาที่ดี 2) มีความผูกพันในท้องถิ่น ประชาชนมีความรัก และภูมิใจในท้องถิ่นที่อยู่อาศัย 3) มุ่งองค์ความรู้หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น การประกอบอาชีพที่หลากหลาย และมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่เกื้อกูลกันและกัน 4) การบริหารจัดการที่เป็นระบบ 5) มีเครือข่ายการเรียนรู้ที่ชัดเจน 6) มีการสื่อสารภายในชุมชนดีและมีการสื่อสารเกิดขึ้นตลอดเวลา 7) มุ่งองค์ประกอบทางกายภาพ 8) มีกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง 9) มีลักษณะการเป็นชุมชนเรียนรู้ 10) มีผู้รู้ ปราชญ์ และครูภูมิปัญญาที่ยังปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเข้มแข็ง 11) สมาชิกของชุมชนให้ความร่วมมืออย่างดี ชุมชนมีกินมีใช้ มีพื้นฐานทางด้านเศรษฐกิจชุมชนที่ดี ประชาชนมีการศึกษา และมีจิตสาธารณะที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก 12) ประชาชนมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาชุมชน 13) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงคือ ชุมชนที่พัฒนาด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์ ทั้งภายในชุมชนของตนเองและจากชุมชนอื่น ๆ ซึ่งช่วยทำให้เข้าใจตนเอง และคิดไตร่ตรองความเข้าใจตนเอง และพบว่า องค์ประกอบกระบวนทัศน์เชิงบวก และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เชิงบวกในแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการรับรู้ที่แตกต่างกัน ชุมชนที่ศึกษามุ่งองค์ประกอบกระบวนทัศน์เชิงบวก และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ร่วมกัน องค์ประกอบการเรียนรู้ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เชิงบวก ได้แก่ 1) รูปแบบและวิธีการหรือช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย เน้นการมีส่วนร่วม มีความต่อเนื่องทางการเรียนรู้ และมีรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การศึกษาจากบุคคล ชุมชน การปฏิบัติจริง 2) ฐานการเรียนรู้ โดยมีได้จำกัดความรู้ในชุมชนเท่านั้น ฐานการเรียนรู้ภายนอกชุมชน ได้แก่ กลุ่มองค์กรต่าง ๆ แหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นต้น 3) เนื้อหาองค์ความรู้ เป็นเนื้อหาที่สอดคล้องกับความสนใจหรือเป็นปัญหาความต้องการการเรียนรู้มีความแตกต่างกัน

ดังนั้น การถ่ายทอดเนื้อหา องค์ความรู้ควรมีความหลากหลาย มีความยืดหยุ่น มีเทคนิควิธีที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล 4) บริบทแวดล้อมในชุมชนต้องเอื้อต่อการเรียนรู้ มีโครงสร้างความสัมพันธ์ในทุกระดับ โดยเน้นความสัมพันธ์เชิงสังคมมากกว่าอำนาจและผลประโยชน์ 5) มีกลไกส่งเสริมการเรียนรู้ 6) ผู้นำการเรียนรู้ที่มีความรู้และทักษะในการถ่ายทอดความรู้ที่ดี ใช้ภาษาเข้าใจง่าย มีความรู้ในการจัดการเรียนรู้ สอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และมีความเป็นกันเอง 7) ความสุขทางจิตวิญญาณของผู้เรียน ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ทันที โดยสามารถนำไปปรับใช้กับการทำงาน การดำเนินชีวิตประจำวัน และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ นอกจากองค์ประกอบดังกล่าวแล้ว กระบวนการเรียนรู้มีปัจจัยเงื่อนไขที่สำคัญ เช่น ระยะเวลาในการเรียนรู้ ระบบ ขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ และการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนั้น ชุมชนแห่งการเรียนรู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการสร้างความเข้าใจถึงสถานการณ์ของตนเองและความสัมพันธ์ในระดับที่กว้าง

การพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิถีคิด ความเชื่อ ระบบคุณค่า กระบวนการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดสุขภาวะทางจิตวิญญาณ เป็นการเปลี่ยนแปลงภายใน ความรู้แตกยอด ออกงามจึงนำไปสู่ความตั้งใจที่จะทำประโยชน์เพื่อผู้อื่น ดำรงชีวิตของตน และสร้างชุมชนเพื่อให้เกิด ประโยชน์และคุณค่าอันกว้างขวางต่อคนรอบข้าง ชุมชน และสังคมอื่น ๆ อย่างแท้จริง

ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้การพัฒนาสังคม แห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เชิงบวกสำหรับชุมชน จึงกำหนดยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ 10 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ทั้งในประเทศ ระดับเมือง และระดับชุมชนหรือหมู่บ้าน 2) การรณรงค์สร้างความรู้ความเข้าใจเรื่อง การศึกษาตลอดชีวิตและสังคมแห่งการเรียนรู้ 3) ชุมชนควรพิจารณาหาจุดเริ่มต้น และช่วยขยาย แนวความคิด และสร้างความรู้ความเข้าใจ และความร่วมมือในวงกว้าง 4) จัดตั้งกรรมการ หรือองค์การ ดำเนินงานเพื่อเริ่มการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ 5) ทาวิธีที่จะขยายแนวความคิดให้เกิดการยอมรับ ในวงกว้าง ให้ประชาชนทุกกลุ่มในชุมชนได้เข้าใจ เกิดความสนใจและให้ความร่วมมือ 6) พัฒนา บุคลากรที่เป็นผู้ดำเนินงาน 7) วิเคราะห์สภาพปัญหา และความต้องการของชุมชน การสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้โดยยึดหลักการจัดกิจกรรมโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน 8) จัดทำแผน ชุมชน และกำหนด ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน 9) วิเคราะห์ศักยภาพของเครือข่ายทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อการสนับสนุน ทรัพยากร 10) ดำเนินการจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ 11) ประเภทของกิจกรรมที่ควรจัดขึ้นอยู่กับ สภาพปัญหาและความต้องการของเมือง/ชุมชนนั้น ๆ 12) การติดตามประเมินผลดำเนินงาน 13) ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ 14) สร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ 15) หามาตรการในการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

ผลการวิจัยยังพบว่า 1) ลักษณะ/รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) องค์ประกอบ การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย บุคคลแห่งการเรียนรู้ แหล่งการเรียนรู้ องค์ความรู้ และ การจัดการความรู้ 2) ลักษณะกระบวนการหรือสภาพการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย หลักความร่วมมือแบบหุ้นส่วน หลักการมีส่วนร่วม หลักการดำเนินงานหรือ บริหารงานจัดกิจกรรม หลักการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และหลักการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 3) กิจกรรมการศึกษา ตลอดชีวิต ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบวน และตามอัธยาศัย 4) ลักษณะ การเป็นชุมชนเรียนรู้ ประกอบด้วย โครงสร้างความสัมพันธ์ กระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนา กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความร่วมมือและระบบการสื่อสารในชุมชน 5) องค์ประกอบของ การนำไปสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ของชุมชนได้รับการ สนับสนุนจากองค์กรเครือข่ายชุมชน มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการเป็นสังคมแห่ง การเรียนรู้ มีผู้นำในการพัฒนาที่มีความรู้ความสามารถ และมีคณะกรรมการชุมชนที่พร้อมทำงาน ด้วยความทุ่มเท กิจกรรมต่าง ๆ เน้นหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน และภาคส่วนราชการต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ ชุมชนมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ชุมชนมีพื้นฐานทางด้าน

ทรัพยากรทางธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ ชุมชนสามารถรวมกลุ่มกันได้ ชุมชนขนาดเล็กประชาชนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันฉันทัญติมิตร ชุมชนดำเนินโครงการพัฒนารูปแบบการจัดแหล่งเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ มีสถาบันหลักของชุมชนที่เข้มแข็ง ชุมชนมีองค์ความรู้เป็นของตนเอง มีการพัฒนา ผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่องในทุกปี

วิจิต แสงสว่าง (2555) ศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ การคิดเชิงระบบ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การปรับเปลี่ยนองค์การ และการใช้เทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ โครงสร้าง เชิงเส้น พบว่า องค์ประกอบของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าไค-สแควร์เท่ากับ 48.49 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณา ค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีค่าเป็นบวกทุกค่า โดยองค์ประกอบที่มีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานสูงสุด คือ การมีแบบแผนความคิด และมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทุกค่า แสดงว่า ตัวบ่งชี้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลประจักษ์ในระดับดี ซึ่งผลการวิจัยทำให้ได้องค์ประกอบองค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 6 องค์ประกอบหลัก 14 องค์ประกอบย่อย และ 79 ตัวบ่งชี้

สุมาลี สังข์ศรี (2556) ศึกษาเรื่องแนวทางพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวคิดและกระบวนการในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งศึกษากรณีตัวอย่างของสังคมแห่งการเรียนรู้ในต่างประเทศ 2) ศึกษาวิเคราะห์การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย 3) สังเคราะห์องค์ความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อเสนอแนวทางการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย ผลการวิจัยในประเด็นหลัก พบว่า 1) สังคมแห่งการเรียนรู้จะเป็นสังคมขนาดใดก็ได้ที่ใช้การเรียนรู้เป็นกลไกในการพัฒนาบุคคลและสังคม การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในต่างประเทศเริ่มต้นจากนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประเทศ และสภาพเมืองนำไปดำเนินการ เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในเมือง และการกระจายศูนย์การเรียนรู้ให้ทั่วถึงประชาชน 2) การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย ส่วนใหญ่เริ่มที่ระดับตำบล จุดเน้นคือ เพื่อพัฒนาอาชีพ เศรษฐกิจ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน 3) แนวทางในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้สำหรับประเทศไทยที่นำเสนอ ประกอบด้วยขั้นตอน 11 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดพื้นที่เป้าหมาย 2) หาจุดเริ่มต้นและตั้งกลุ่มแกนกลาง 3) สร้างความสนใจในวงกว้าง 4) แสวงหาหุ้นส่วน 5) วิเคราะห์ชุมชนและจัดทำแผนพัฒนา 6) วิเคราะห์ศักยภาพของหุ้นส่วนและแบ่งปันความรับผิดชอบ 7) ดำเนินกิจกรรม 8) เข้าถึงเป้าหมาย 9) ติดตามประเมินผล 10) ประชาสัมพันธ์ และเปลี่ยนเรียนรู้ และ 11) สร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้

ภูษิต รุ่งแก้ว (2556) ศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบองค์การแห่งการเรี ยนรู้ของสถาบัน บัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่ง การเรี ยนรู้ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้ และ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบ องค์การแห่งการเรี ยนรู้ที่เหมาะสมของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ในภาพรวมมีความเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้อยู่ในระดับปานกลาง 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และ 3) รูปแบบองค์การแห่งการเรี ยนรู้ ที่เหมาะสมของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ที่ได้รับจากการวิจัยในภาพรวมมีความ เหมาะสมที่สามารถนำไปใช้พัฒนาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ให้เป็นองค์การ แห่งการเรี ยนรู้ โดยสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับ องค์การมีความเหมาะสมมาก ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้ ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ด้านการจัดโครงสร้างและการบริหารงาน ด้านการจัดการความรู้ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรม องค์การ ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน ด้านการจูงใจ และด้านการกำกับติดตามการดำเนินงาน มีความเหมาะสมมาก

นฤมล จันทร์สุข (2556) ศึกษาเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์การ แห่งการเรี ยนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาลักษณะการเป็นองค์การ แห่งการเรี ยนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันของการเป็น องค์การแห่งการเรี ยนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล 3) นำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนากการเป็น องค์การแห่งการเรี ยนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า 1) ลักษณะการเป็นองค์การ แห่งการเรี ยนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ พลวัตการเรี ยนรู้ องค์การ บุคคล ความรู้ และเทคโนโลยี 2) สภาพปัจจุบันในพัฒนากการเป็นองค์การ แห่งการเรี ยนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล โดยภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3) รูปแบบ และกลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วยการพัฒนา 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตการเรี ยนรู้มุ่งเน้นการพัฒนากการเรี ยนรู้ระดับบุคคล ทีม และองค์การ ด้านองค์การมุ่งเน้นการพัฒนากกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ ด้านบุคคลมุ่งเน้น การเพิ่มอำนาจให้กับบุคคลและการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย ด้านความรู้มุ่งเน้นการจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยีมุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อกาการจัดการความรู้และเพื่อกาการเพิ่มพูนความรู้ 4) กลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 10 กลยุทธ์หลัก 36 กลยุทธ์รอง 38 โครงการ และ 48 แนวปฏิบัติ

พะโยม ชิมวงศ์ (2556) ศึกษาเรื่องรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย และ 2) รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการ สำหรับเด็กหูหนวก ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ โดยมีตัวแปร องค์ประกอบจำนวน 17, 12, 10, 21 และ 15 ตัวแปรตามลำดับ และสามารถอธิบายความแปรปรวน ขององค์ประกอบได้ ร้อยละ 65.75 2) รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการ สำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทยที่เหมาะสมสำหรับอนาคต พบว่า ความรอบรู้แห่งตน มีอิทธิพลทางตรงต่อการคิดเชิงระบบ และทางอ้อมกับแบบแผนความคิดอ่าน การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แบบแผนความคิดอ่านมีอิทธิพลทางตรงต่อการคิดเชิงระบบและทางอ้อม ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีอิทธิพลทางตรงต่อการคิดเชิงระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสม เป็นไปได้ ถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

นฤมล สายะบุตร และประกอบ คุณารักษ์ (2557) ศึกษาเรื่องรูปแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) นำเสนอรูปแบบการจัดการเรียนรู้ 3) ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) เพื่อประเมินรูปแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการปฏิบัติ ในสิ่งที่แสดงถึงลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) รูปแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบ จำนวน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้ ให้เป็นระบบ การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ การค้นหาความรู้ การประมวลและการกลั่นกรองความรู้ การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ 3) ผลการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูให้ความร่วมมือในการทดลองใช้รูปแบบ เป็นอย่างดี ครูได้เรียนรู้แนวทางวิธีการจัดการความรู้ และมีความเข้าใจว่าการดำเนินงานในด้าน การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กลมกลืนเป็นเนื้อเดียวกันกับงานที่ทำไม่ได้แยกจากกัน จึงไม่เป็น

การเพิ่มภาระงาน และ 4) ผลการประเมินรูปแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

สมชาย รัตนชช (2558) ศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย  
สงขลานครินทร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ยั่งยืน การเปิดพื้นที่  
การเรียนรู้ในการปรับปรุงงานอย่างสร้างสรรค์ การเพิ่มขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญและรอบรู้  
การพัฒนาทักษะกระบวนการคิด ภาวะผู้นำและการใช้อำนาจ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้าง  
แบบแผนความคิดตามความเป็นจริง และการขับเคลื่อนภารกิจวิสัยทัศน์ร่วม 2) แนวทางการพัฒนา  
องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่  
การพัฒนาการเรียนรู้ที่ยั่งยืน การปรับเปลี่ยนองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การให้อำนาจและ  
อิสระในการสร้างความสามารถ การจัดการความรู้ และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

นิมิต โสขาริ (2559) ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล  
ตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 3) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนา  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับ  
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ใน  
ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก  
ไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านความรอบรู้ของตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ  
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้ของทีมงาน ตามลำดับ 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนา  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์  
อิทธิพลจากมากไปน้อย ดังนี้ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร (0.32) การจูงใจ (0.28) ภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลง (0.23) ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน (0.16) การจัดการความรู้ (0.14) และ  
การบริหาร (-0.26) โดยปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล  
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้ร้อยละ 37.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ  
3) รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ประกอบด้วยการพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ซึ่งทั้งสองประการมุ่งเน้นการส่งเสริมและผลักดันไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ  
โดยจะต้องกระทำผ่านการพัฒนาทางการบริหาร การพัฒนาความสามารถของบุคลากรและทีมงาน  
การพัฒนาการจัดการความรู้ และการพัฒนาการจูงใจ

ชาตรี วงศ์สายสิน (2561) ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดใหญ่ 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ 3) เพื่อประเมินรูปแบบของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดใหญ่ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคคลแห่งการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาแบบแผนความคิด ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการพัฒนาทีมการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาระบบการคิด 2) ผลการสร้างรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ได้รูปแบบที่มีความสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานตามองค์ประกอบการพัฒนา 3) ผลการประเมินรูปแบบ มีผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้อง ด้านความเป็นประโยชน์ และด้านความเป็นไปได้

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ งานวิจัยของสถาพร กวีธรร (2553) และ สุวิมล จอดพิมาย (2560) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สถาพร กวีธรร (2553) ศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการ ของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้ 1) เพื่อพัฒนาโมเดลองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนขององค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการ ของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการเสริมอำนาจบุคคล ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการความรู้ และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ วินัย 5 ประการของบุคลากรในสถานศึกษาโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วินัย 5 ประการส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านแบบแผนความคิดอ่านมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ ผลการถดถอยพหุคูณในการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการ ของบุคลากรในโรงเรียนพบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีนัยสำคัญ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ของบุคลากรโดยรวมทุกด้าน ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรแต่ละด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



สุวิมล จอตพิมาย (2560) ศึกษาเรื่ององค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย 2) เพื่อยืนยันองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ร่วมและการจัดการความรู้ การเรียนรู้เป็นทีม นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ความตระหนักรู้ การเสริมสร้างพลังอำนาจ การพัฒนาศักยภาพและจริยธรรม พลวัตการเรียนรู้ และการคิดริเริ่ม 2) ตัวบ่งชี้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย มี 68 ตัวบ่งชี้ และ 3) องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย ได้รับการตรวจสอบและยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญว่า มีความเป็นไปได้ เหมาะสม และมีความถูกต้องอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ งานวิจัยของ มาลี สืบกระแสน (2552), ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ (2556), ทิวา เหล่าปาสี (2560) และ สมใจ เดชบำรุง (2562) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มาลี สืบกระแสน (2552) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย 9 ปัจจัย มีรายละเอียดดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Vision Mission and Strategies) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค เพื่อวางเป้าหมายและกำหนดกลยุทธ์ ที่เหมาะสม ไปจัดทำแผนพัฒนางานขององค์การในอนาคต 2) การจัดทำโครงสร้างและการบริหารงาน (Structure and Administration) หมายถึง การกำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบงาน สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ จัดกลุ่มบุคคลหรือทีมงานให้เหมาะสมกับภาระงานและความรู้ความสามารถ การจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสม จัดโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและหลากหลายลักษณะเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ 3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนางานที่ชัดเจน ส่งเสริมให้สมาชิกแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน มีการจัดระบบการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ที่ทันสมัย กระตุ้นให้สมาชิกสร้างและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ อย่างหลากหลาย และจัดระบบกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การ และบริการความรู้แก่ผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง 4) การนำเทคโนโลยีมาใช้ (Technology Application) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี จัดหาวัสดุอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์การ การนำระบบ

ในการเชื่อมโยงข้อมูล มาใช้ แสวงหาวิธีการทางการสื่อสารมาเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยี และส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยี ที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพองค์การ 5) การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารและผู้นำที่แสดงถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ ในทฤษฎีและปรัชญาในการบริหารงาน มีความมุ่งมั่นอุทิศตนในการปฏิบัติงาน สามารถสอนงานสอน ทักษะพร้อมสอนคุณธรรมให้แก่สมาชิกในองค์การ ตัดสินใจในการบริหารและสนับสนุน โดยยึด ผู้รับบริการเป็นสำคัญ บริหารงานแบบเอื้ออำนาจ มีความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ ๆ หรือริเริ่มงานใหม่เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวอย่างได้ 6) การพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ (Organization Climate and Culture) หมายถึง การจัดสิ่งแวดล้อมภายในองค์การให้ดูทันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงาน จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ ช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน จัดกิจกรรมที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เปิดโอกาส ให้สมาชิกได้แสดงออกถึงความรักภาคภูมิใจในองค์การ ส่งเสริมให้สมาชิกแสดงออกต่อผู้อื่นในทาง ชื่นชมยินดี เปิดโอกาสให้สมาชิกกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเป็นเลิศขององค์การ สนับสนุน ให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน 7) การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน (Person and Teamwork Development) หมายถึง การกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนา บุคลากรอย่างชัดเจน มีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เพิ่มสมรรถนะของบุคลากร พัฒนา บุคลากรโดยพัฒนาทั้งระบบ ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ เพิ่มทักษะในการเรียนรู้จาก ผู้อื่น ร่วมกับผู้อื่นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในเครือข่ายให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจ ขององค์การ 8) แรงจูงใจ(Motivation) หมายถึง การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่ การงานเสริมสร้างและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการมอบหมายงาน ที่ท้าทายความสามารถจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จัดกิจกรรม ยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบโดยเน้นทีมงานเป็นส่วนใหญ่ มีการจัดระบบการให้คุณ ให้โทษที่มีคุณธรรมและเอื้อให้มีการดำรงรักษาบุคลากรที่ดีให้อยู่ในองค์การ และ 9) การกำกับ ติดตามการดำเนินงาน (Monitoring) หมายถึง การวางระบบและกลไกการนิเทศและติดตาม ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาระบบกลไกการประกันคุณภาพภายใน องค์การ มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ และรายงานผลการดำเนินงานและ ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

ไชยสิทธิ์ ปิยะมัตย์ (2556) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก และ 2) เพื่อสร้างสมการ

พยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของ กองทัพบก ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์การ เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน 2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน

ทิวา เหล่าปาลี (2560) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อสมรรถนะของ ผู้ประกอบวิชาชีพครูตามมาตรฐานมาตรฐานความรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐมเขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษา 2) ระดับสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครูตามมาตรฐานมาตรฐานความรู้ในสถานศึกษา และ 3) วัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครูตามมาตรฐาน ความรู้ในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งใน ภาพรวมและรายด้าน 2) สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครูตามมาตรฐานความรู้ ในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน 3) วัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษา ประกอบด้วย วัฒนธรรมแบบมุ่งคน วัฒนธรรมแบบมุ่งงาน และวัฒนธรรมแบบมุ่งบทบาท เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อ สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครูในสถานศึกษา โดยร่วมกันทำนายได้ ร้อยละ 58.70 อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมใจ เดชบำรุง (2562) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร 2) ประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 3) รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งอำนาจสูงสุด รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งบทบาท วัฒนธรรม องค์การแบบมุ่งคน และวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งงาน ตามลำดับ 2) โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยประสิทธิผลสูงสุดในด้านความคาดหวังที่มีต่อนักเรียน รองลงมาคือด้านทักษะการบริหาร ด้านการบรรลุเป้าประสงค์ของโรงเรียน ด้านภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร และด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตามลำดับ และ 3) วัฒนธรรมองค์การแบบ มุ่งอำนาจ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งบทบาท และวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งคน เป็นตัวแปรที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

## งานวิจัยต่างประเทศ

Matr Margaret Webber (2000) ศึกษาเรื่องแนวทางการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้: เครือข่ายโรงเรียนพัฒนาวิชาชีพ มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อศึกษาแนวความคิด การวางแผน และระดับชั้นต่าง ๆ ของสถานศึกษาทางด้านอาชีพ 2) เพื่อกระตุ้นให้สถานศึกษาอื่น ๆ เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) แนวคิดการวางแผนของ PDS ของศูนย์วัฒนธรรมมินเนสโซตริสตาจะขึ้นอยู่กับลักษณะบุคคลที่จะส่งผลต่อการสร้างสรรค์และพัฒนาศูนย์วัฒนธรรมมินเนสโซตริสตา และไอ้เคิร์ทการ์เดน 2) บุคลากรของพิพิธภัณฑสถานมีความสับสนในการสื่อสารถึงบทบาทของพิพิธภัณฑสถาน ความเข้าใจระหว่างเครือข่าย พบว่า พิพิธภัณฑสถานใจในบทบาทของการเป็นแหล่งเรียนรู้ แต่เครือข่ายสนใจการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

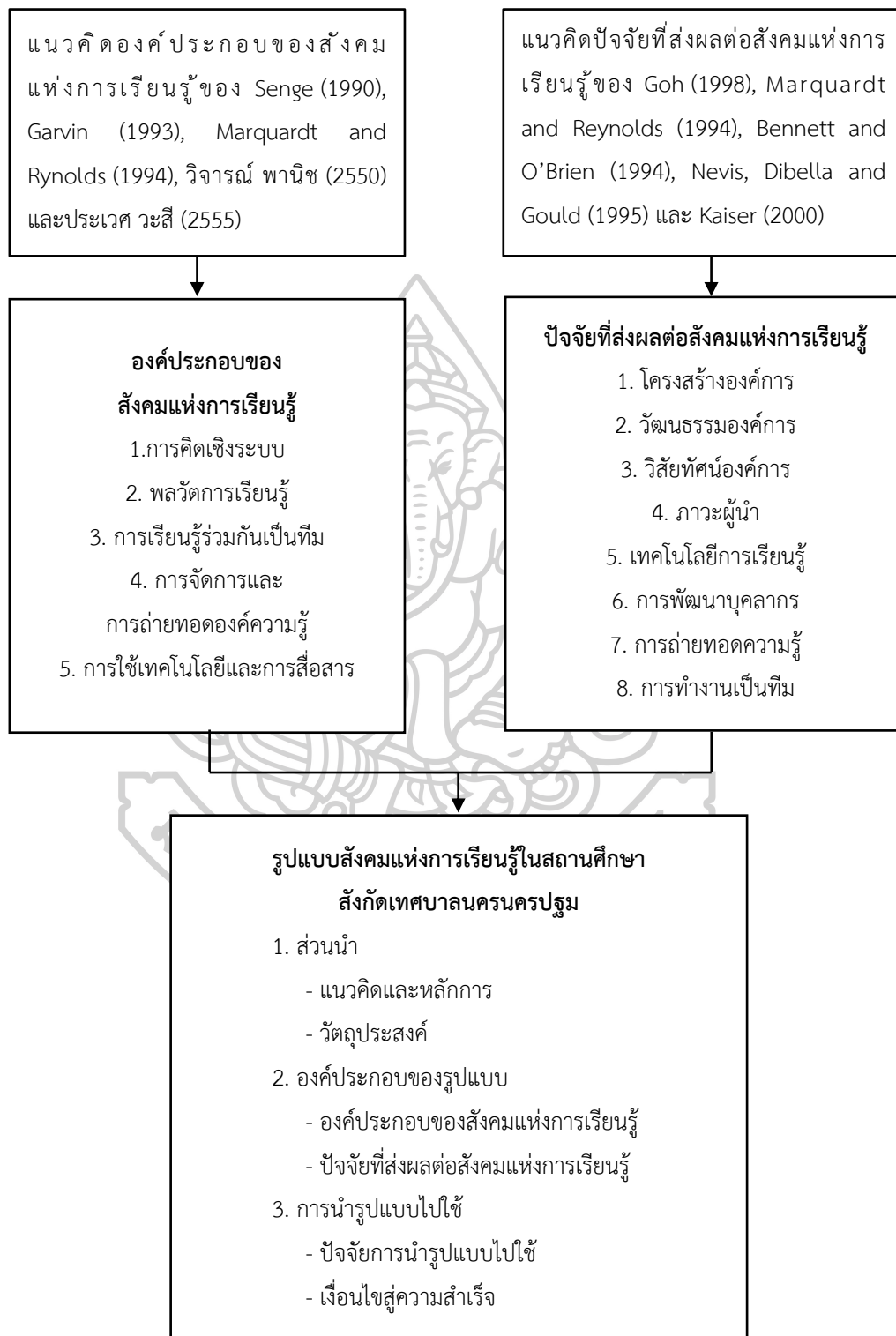
Lundvall (2010) ศึกษาเรื่องขอบเขต รูปแบบ และประเด็นหลักของการศึกษาวิจัยในสังคมความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการศึกษาเอกสารและสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับขอบเขต รูปแบบ และประเด็นหลักของการศึกษาวิจัยในสังคมความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า ขอบเขตของการศึกษาเรื่องสังคมความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นขอบเขตที่เชื่อมโยงศาสตร์ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และด้านการศึกษา เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม การมีปฏิสัมพันธ์ ในสังคมเป็นเรื่องซับซ้อน โดยเฉพาะในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ที่มีความรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินชีวิต ประเด็นหลักของการวิจัยที่ต้องสนับสนุนในสังคมฐานความรู้คือการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยการนำตนเอง และการส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีของคนในสังคมเพื่อช่วยพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน

Ikhwan (2011) ศึกษาเรื่องการวิจัยชาติพันธุ์วรรณนาของครูที่มีส่วนร่วม ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างองค์ความรู้ด้านวิชาชีพ วัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของครูกับชุมชนแห่งการเรียนรู้กับองค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้น 2) เพื่อศึกษาแบบของการมีส่วนร่วมกับการสร้างองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ร่วมงานของครูจะต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของครูกับการทำงานร่วมกับชุมชน สามารถใช้ภาษาสื่อสารกับชุมชนได้ดีก็จะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ 2) ทีมงานพบว่า การไปร่วมกับชุมชนก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งส่วนบุคคลและทีมงาน และสร้างความเชื่อมั่นว่าจะทำงานได้สำเร็จก็จะช่วยกระตุ้นให้ทีมงานทำงานประสบความสำเร็จเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ทีมงานและครูที่ลงปฏิบัติการร่วมกับชุมชน ได้เรียนรู้ถึงความสนใจและความต้องการของชุมชน 3) การพัฒนาวิชาชีพ และ PLCs พบว่า การเรียนรู้จากชุมชนแห่งการเรียนรู้ช่วยเพิ่มความรู้และแนวทางการพัฒนาวิชาชีพไปสู่ความสำเร็จ 4) การติดต่อสื่อสาร พบว่า มีความสำคัญมาก สำหรับการลงปฏิบัติงานร่วมกับชุมชนที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ดังนั้น ทั้งครู ผู้บริหารและนักศึกษาจะต้องเรียนรู้ถึงการติดต่อสื่อสารทั้งภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหมด สรุปได้ว่า ลักษณะของสังคมแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีความสอดคล้องและแตกต่างกันไปตามบริบทที่ศึกษา ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการนำไปศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ตามแนวคิดองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990), Garvin (1993), Marquardt and Reynolds (1994), วิจารย์ พานิช (2550) และ ประเวศ ะสี (2555) ได้องค์ประกอบสังคมแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคิดเชิงระบบ 2) พลวัตการเรียนรู้ 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 4) การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ และ 5) การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร และแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ของ Goh (1998), Marquardt and Reynolds (1994), Bennett and O'Brien (1994), Nevis, Dibella and Gould (1995) และ Kaiser (2000) ได้ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ 8 ปัจจัย ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) วิสัยทัศน์องค์การ 4) ภาวะผู้นำ 5) เทคโนโลยีการเรียนรู้ 6) การพัฒนาบุคลากร 7) การถ่ายทอดความรู้ และ 8) การทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้วิจัยนำแนวทางดังกล่าวมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ได้ดังนี้



### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม และ 2) เพื่อสร้างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม เป็นการศึกษาที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Approach) ซึ่งรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) เพื่อนำไปสู่รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

ตอนที่ 2 สร้างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

#### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยมีวิธีดำเนินงาน ดังนี้

##### การรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative)

ผู้วิจัยศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากรายงานการประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2560 ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม เพื่อศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม จากผลการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้ององค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ ตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของ Senge (1990), Marquardt and Reynolds (1994), Gavin (1993), วิจารณ์ พานิช (2550) และ ประเวศ วะสี (2555) ได้องค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

2) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 4) การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Management and Knowledge Transfer) และ 5) การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร (Technology and Communication) ด้วยการใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## การรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative)

### 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 28 คน ครู จำนวน 411 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 149 คน รวม 588 คน จากสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม จำนวน 12 แห่ง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 28 คน ครู จำนวน 199 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 109 คน รวม 336 คน จากสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม จำนวน 12 แห่ง ได้มาด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970: 608) ที่ระดับความเชื่อมั่นในการสุ่ม 95 %

### 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถามสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

**การพัฒนาเครื่องมือ** สำหรับแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น จากผลการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ ตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของ Senge (1990), Marquardt and Reynolds (1994), Gavin (1993), วิจารย์ พานิช (2550) และ ประเวศ ะสี (2555) และผลการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของ Goh (1998), Marquardt and Reynolds (1994), Bennett and O'Brien (1994), Nevis, Dibella and Gould (1995) และ Kaiser (2000)

โดยแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามชนิดตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพ

ตอนที่ 2 สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของ Likert (1967: 114) จำนวน 32 ข้อ



ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนคร นครปฐม เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของ Likert (1967: 114) จำนวน 41 ข้อ

**การตรวจสอบเครื่องมือ** ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยกำหนดคะแนนที่ใช้ในการคำนวณดัชนีความสอดคล้องตามสูตรของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543: 117) ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้อง

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้อง

-1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้อง

การพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการหาค่า IOC ถ้าแบบสอบถามข้อใด มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.50 – 1.00 จะคัดเลือกข้อคำถามนั้น แต่ถ้าแบบสอบถามข้อใดมีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 จะนำมาปรับปรุงแก้ไขหรือตัดออกไป ซึ่งได้ค่า IOC ของแบบสอบถามคือ 0.60, 0.80, และ 1.00 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ ผู้วิจัยจึงใช้คำถามทุกข้อคำถาม

จากผู้วิจัยนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนนครนนท์วิทยา 4 วัดบางแพรกเหนือ จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach (1974: 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.966 ซึ่งสามารถนำแบบสอบถามไปใช้ได้

### 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1.3.1 ทำหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลและส่งถึงสถานศึกษาสังกัดเทศบาล นครนครปฐม จำนวน 12 แห่ง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง

1.3.2 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง

1.3.3 รวบรวมข้อมูลแบบสอบถามที่ได้คืนจากสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน รวมทั้งสิ้น 336 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 ของการตอบกลับ

1.3.4 นำแบบสอบถามทั้งหมดที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน ไปวิเคราะห์ข้อมูลตาม ขั้นตอนต่อไป

#### 1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากนั้นจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

1.4.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และคำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage)

1.4.2 วิเคราะห์สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.4.3 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)

1.4.4 วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ Best (1970: 87) มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 แสดงว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 แสดงว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.39 แสดงว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 แสดงว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 แสดงว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการสร้างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยมีวิธีดำเนินงาน ดังนี้

##### 2.1 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ

ผู้วิจัยสร้างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยนำผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ประกอบด้วย ผลการสังเคราะห์ข้อมูลรายงานการประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2560 ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม และผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม และปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมถึงความรู้ที่ได้จากการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

**การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## 2.2 ขั้นตอนการตรวจสอบและรับรองรูปแบบ

ผู้วิจัยได้จัดทำร่างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนคร นครปฐม และนำร่างรูปแบบมาตรวจสอบและรับรอง โดยจัดประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 7 คน ตามแนวคิดของ Eisner (1976: 192-193) มีรายละเอียด ดังนี้

### ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน นักวิชาการด้านการศึกษา จำนวน 3 คน และครู วิทยฐานะ ครูเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน โดยการสุ่มเลือกแบบเจาะจง

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบประเมินรูปแบบ

**การสร้างเครื่องมือ** ในการสร้างแบบประเมินรูปแบบ ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นคำถาม ของเนื้อหาองค์ประกอบต่าง ๆ เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความมีประโยชน์ และความถูกต้อง ครบคลุม ซึ่งแบบประเมินผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การประเมินด้วยมาตราส่วน ประมาณค่าของ Likert (1967: 114) มีระดับการประเมิน 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

**การตรวจสอบเครื่องมือ** ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินรูปแบบที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและเสนอแนะเพิ่มเติม

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยตรวจสอบ ความถูกต้อง สมบูรณ์เพื่อเตรียมไปวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินรูปแบบ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการแปลค่าของมาตราส่วนประมาณค่าจากข้อมูลที่ได้จากแบบประเมิน แล้วเปรียบเทียบกับ เกณฑ์ตามแนวคิดของ Best (1970: 87) มีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 แสดงว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 แสดงว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.39 แสดงว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 แสดงว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 แสดงว่า เห็นด้วยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

และข้อมูลที่ได้จากข้อเสนอแนะจากข้อความปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูล  
โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

#### **การนำเสนอข้อมูล**

การนำเสนอผลการวิจัยและรายละเอียดรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา  
สังกัดเทศบาลนครนครปฐมที่ได้ปรับปรุงตามความเหมาะสมในรูปแบบความเรียง แผนภาพ  
และคำอธิบาย ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและนำเสนอผลการวิจัยที่พัฒนาขึ้นต่อสาธารณชนต่อไป



## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม และ 2. เพื่อสร้างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม เป็นการศึกษาที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Approach) ซึ่งรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) เพื่อนำไปสู่รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

ผลการจากศึกษามีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

**ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม**

**1.1 ผลการศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม จากการศึกษาเอกสาร**

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลจากการเอกสารรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม ปีการศึกษา 2560 (โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา) โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมัครพลผดุง) โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ) โรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์ โรงเรียนกีฬาเทศบาลนครนครปฐม โรงเรียนทวารวดี วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม โรงเรียนอนุบาลเทศบาลนครนครปฐม โรงเรียนอนุบาลสระแก้ว โรงเรียนอนุบาลประปานคร และโรงเรียนอนุบาลสุขสวัสดิ์: 2560) ในประเด็นสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ตามองค์ประกอบสังคมแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ผลจากการจากสังเคราะห์เอกสาร พบว่า สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม มีองค์ประกอบสังคมแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ คือ

1) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) โดยสถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบ มีการกระจายอำนาจการบริหารตามโครงสร้างการบริหารงานชัดเจนและเหมาะสม บริหารงานตามระบบวงจรคุณภาพ มีการประชุมวางแผนการปฏิบัติงาน มีการกำกับติดตามและประเมินผลเป็นระยะต่อเนื่อง มีคำสั่งแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ/คณะกรรมการฝ่าย/งานชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ส่งเสริมความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจในการแก้ปัญหา ได้สมเหตุสมผล ดำเนินโครงการ/กิจกรรมอย่างหลากหลายตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาที่มุ่งสู่คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีการประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด และมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีแผนปฏิบัติการประจำปี มีการนิเทศติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนา สามารถตรวจสอบได้ จัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้ผู้เรียนอย่างหลากหลายเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีพัฒนาการด้านร่างกาย ด้านสติปัญญา ด้านอารมณ์จิตใจ และด้านสังคม มีการนิเทศติดตามผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ จัดทำและพัฒนาหลักสูตรเหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น ประชาคมอาเซียนและผู้เรียน สนับสนุน ส่งเสริม กำกับดูแลให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และนำไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ วัดและประเมินผลการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด จัดระบบการประกันคุณภาพอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ มุ่งมั่นในการบริหารงานยึดหลักการบริหารโดยใช้วงจรคุณภาพในการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน มีการประชุมวางแผนการปฏิบัติงานชัดเจนเป็นระบบ มีการวางแผน กำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง และพร้อมพัฒนาปรับปรุง มีการกระจายอำนาจการบริหารงาน มีโครงสร้างการบริหารชัดเจนเป็นฝ่าย/งาน มีคำสั่งและแผนการปฏิบัติงานชัดเจนเป็นระบบ ส่งเสริมให้ผู้เรียนคิดอย่างเป็นระบบ โดยมีการวางแผนก่อนปฏิบัติ ส่งเสริมครูอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ริเริ่มให้จัดทำโครงการ/หลักสูตรโดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียน ความรู้ความเข้าใจในนโยบายสำคัญเร่งด่วนที่หน่วยงานต้นสังกัดมอบหมายได้อย่างถูกต้อง และมีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้เสีย ได้รู้และเข้าใจนโยบายที่สำคัญ ผู้บริหาร ครู บุคลากร และผู้เรียนร่วมกันกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เป้าหมายและการดำเนินงานเพื่อ ให้นโยบายประสบความสำเร็จ มีความเข้าใจปรัชญา และหลักการจัดการศึกษา บริหารงานด้วยความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำทางวิชาการ ทำให้การบริหารงานมีคุณภาพ มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วน การจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการสร้างประสบการณ์ตรงด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ อย่างมีความสุข มุ่งสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ครูและบุคลากรเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความตั้งใจ และมีความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จจลุล่วงตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา มีการวางแผน การปฏิบัติงานเป็นระบบ วางแผนการดำเนินงานเป็นขั้นตอน มีการติดตาม

ตรวจสอบ และสรุปผล และดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ทำให้การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน สะดวก ชัดเจน ง่ายต่อการติดตาม สามารถใช้หลักสูตรในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดเป้าหมายคุณภาพนักเรียนโดยใช้ข้อมูลผู้เรียนรายบุคคลในการวางแผน การจัดการเรียนรู้ ออกแบบและจัดการเรียนรู้

## 2) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) โดย

2.1) บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากร ได้รับการพัฒนาให้มีทักษะในการปฏิบัติงานมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ ส่งเสริมทักษะ ในการแสวงหาความรู้ใหม่ และนำความรู้เทคนิควิธีการใหม่มาพัฒนาตนเอง งานในหน้าที่ และ พัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมสนับสนุนให้เข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ ประชุมสัมมนา ฝึกศึกษา ดูงาน เข้าร่วมการฝึกอบรม ศึกษาต่อ และประชุมวิชาการ ส่งเสริมการศึกษา วิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูสอนตรงตามสาขาวิชาเอก ยกย่องเชิดชูครู และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และมีจรรยาบรรณวิชาชีพ ส่งเสริม สนับสนุน ให้ครู บุคลากรจัดทำแผนการเรียนรู้รายวิชาที่ถูกต้อง ด้วยเทคนิควิธีการสอนที่หลากหลายและ บูรณาการคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ส่งเสริมให้ครูมีการวัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริงและนำผลไปพัฒนาผู้เรียนมีการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินผล และนำผลไปปรับปรุงแก้ไข การสอนของครูเพื่อเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหา และพัฒนาการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ผู้เรียนทำโครงการพัฒนาทักษะวิชาชีพ โดยสามารถนำผลงาน ไปใช้ประโยชน์ได้ ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ฝึกประสบการณ์ทักษะวิชาชีพ ในสถานประกอบการสอดคล้องกับ สาขาที่เรียน ผู้บริหารสถานศึกษานำองค์ความรู้ใหม่มาพัฒนาการจัดการศึกษาต่อเนื่อง และมีความ มุ่งมั่นในการบริหารงาน และแสวงหาความรู้ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาการจัดการศึกษา ครูและบุคลากร มีวุฒิการศึกษาตรงตามความถนัด มีความสามารถในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ มีความรู้ความเข้าใจการวัดและประเมินผลการศึกษา และนำข้อมูลไปวางแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้ มีการนิเทศติดตามการจัดการเรียนรู้เพื่อวางแผนพัฒนา การจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ เข้าใจปรัชญา หลักการและการจัดการศึกษา สามารถนำมาประยุกต์ใช้ ในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามมาตรฐานวิชาชีพและ จรรยาบรรณวิชาชีพครู เข้าร่วมการประชุม อบรม สัมมนา ฝึกศึกษา ดูงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการจัด กิจกรรมการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา แสวงหาสื่อและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อ พัฒนาการเรียนรู้ ประเมินพัฒนาการผู้เรียนที่สอดคล้องกับสภาพจริงและเหมาะสมกับวัย นำผลการประเมินมาพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ และจัดประสบการณ์การเรียนรู้ โดยบูรณาการ ใช้โครงการเป็นฐานให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้โดยตรง และผู้เรียนสามารถแก้ปัญหาและทำกิจกรรม ที่สามารถสร้างสรรค์ผลงานแปลกใหม่ สามารถนำความรู้และทักษะไปประกอบอาชีพได้

2.2) แบบแผนทางความคิด (Mental Model) สถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพครูและบุคลากรให้พร้อมรับการกระจายอำนาจ การปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของ สังคมและสภาพแวดล้อม เน้นให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติจริง มีการนำเสนอวิธีคิดแก้ปัญหาต่าง ๆ การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยเหตุผลประกอบ มีการคิดสร้างสรรค์ผลงานด้วยความภาคภูมิใจ มีทักษะ ในการสรุปความคิด กำหนดความคิด คาดการณ์ ตัดสินใจ ส่งเสริมการทำงานและการอยู่ร่วมกัน ในสังคมด้วยการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล มีการจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และสรุปความรู้ได้ด้วย ตนเอง ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บริหาร ครู บุคลากร และผู้เรียนดำเนินงานโครงการ โดยมีการนิเทศ ติดตาม และเสริมแรง ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี อุทิศเวลาในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการบริหารงาน มีภาวะผู้นำ มีคุณธรรม จริยธรรม และตระหนักในจรรยาบรรณของ วิชาชีพครูและปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพ มีวินัย มีความรับผิดชอบหน้าที่ มีความซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา เอาใจใส่ให้ความรักเมตตาศิษย์ ยึดหลักธรรมาภิบาล และมีความสามารถในการบริหาร จัดการสถานศึกษา ครูและบุคลากรมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป สอนตรงตามวิชาเอก มีความรู้ความเข้าใจและประพฤติตนตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพครู ปฏิบัติตนเป็น สมาชิก ที่ดีและเป็นแบบอย่างที่ดี ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้บูรณาการตามความถนัดความต้องการ ของผู้เรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูมีการนิเทศการเรียนรู้แบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยการชี้แนะสะท้อนคิดจากหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อนครู ผู้บริหารสถานศึกษา และ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มีความรู้ความเข้าใจในการจัดการศึกษาและหลักสูตรสถานศึกษา สามารถ จัดการเรียนการสอนหลากหลาย ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง เกิดกระบวนการเรียนรู้ตาม ศักยภาพของแต่ละบุคคล ครูนำผลการประเมินผู้เรียนมาทำวิจัยเพื่อพัฒนา บริหารจัดการชั้นเรียน สร้างวินัยเชิงบวก จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน สามารถจัด กิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านจิตสาธารณะ ทั้งกิจกรรมในห้องเรียนและ นอกห้องเรียนอย่างสม่ำเสมอ ครูจัดการเรียนรู้แบบโครงงานเน้นให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์และวางแผน การทำงานอย่างเป็นระบบ ผู้เรียนมีความสามารถในการนำความรู้ ทักษะกระบวนการต่าง ๆ ไปใช้ ในการดำเนินชีวิตประจำวัน เรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กล้าคิด กล้าแสดงออก สามารถ คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้อย่างสร้างสรรค์ มีความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สามารถปฏิบัติตนตามแนวหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้เป็นอย่างดี มีทักษะในการแสวงหา ความรู้ด้วยตนเอง มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้

2.3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษาสอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ดำเนินงานตามปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ จากการมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมวางแผนของบุคลากร ส่งเสริมการมีส่วนร่วม



ของบุคลากรในการกำหนดแผนพัฒนาการศึกษา สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันวางแผนเพื่อพัฒนาการศึกษาตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา มีการสร้างความตระหนักและจิตสำนึกที่ดีในการร่วมกันพัฒนาสถานศึกษา แก่บุคลากรทุกคน เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีการประชุมครูประจำเดือน มีการวางแผนการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ของสถานศึกษา เป็นที่ยอมรับทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอก คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสมาคมผู้ปกครองและศิษย์เก่าให้ความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง สร้างความร่วมมือในการจัดการศึกษากับทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สถานศึกษามีการให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสถานศึกษาคุณธรรม แก่ผู้บริหาร ครู บุคลากรและผู้เรียนร่วมกัน มีการกำหนดคุณธรรมอัตลักษณ์ของสถานศึกษา พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และเป้าหมายของกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มครูและบุคลากร และกลุ่มผู้เรียน ด้วยความสมัครใจ เต็มใจ และโดยการมีส่วนร่วมของทุกคน กำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาที่มุ่งสู่คุณภาพ โดยการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร ผู้เรียน ชุมชน สถานประกอบการและหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็นและเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีการสำรวจความคิดเห็นผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการจัดการศึกษาเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา ให้เกิดผลสอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ บริบทและความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น บริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีหลักสูตรสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำและปรับปรุงหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษา มีการกำกับ ติดตาม ผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ ปรัชญา จุดเน้น มีการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ครูและบุคลากร มีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็นกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และพัฒนาการจัดการศึกษา ให้บรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้เรียนมีความภาคภูมิใจในสถานศึกษา

3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) สถานศึกษาสนับสนุนการใช้และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน ให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาในการระดมทรัพยากร และการจัดการศึกษาเป็น อย่าง มีการสร้างเครือข่ายในระบบของโรงเรียนและชุมชน มีการระดมทรัพยากรจากหน่วยงาน ภายนอก ยึดหลักประชาธิปไตย สร้างความร่วมมือในการจัดการศึกษากับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

มีการประชุมกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ มีการนิเทศ การสอนแบบชี้แนะสะท้อนคิด ให้ครูได้เห็นและยอมรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน สนับสนุน วางแผนการทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา การมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา มีการประชุมครู ประจำเดือน โครงการประชุมผู้ปกครอง โครงการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและทำงานร่วมกันอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ การจัดทำแผนพัฒนา การศึกษาโดยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นระบบ มีขั้นตอน โดยการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร ทางการศึกษา ผู้เรียน และชุมชน มีการประสานความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน สมาคม ชมรม สถานประกอบการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อระดมทรัพยากรในการบริหารจัดการ และร่วมมือ ในการจัดการศึกษาทวิภาคี ส่งเสริมให้ผู้เรียนใช้ความรู้ความสามารถทำงานโดยกระบวนการกลุ่ม ชุมชน บุคลากร ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ความรู้ผู้เรียนโดยปราชญ์ชาวบ้าน สถานศึกษา จัดโครงการ/กิจกรรมให้ชุมชน ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม เกิดความร่วมมือของชุมชน บ้าน วัด และ โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และพร้อมส่งเสริมศักยภาพของ บุคลากรในการอบรม ประชุม สัมมนา ร่วมมือกับบุคลากรในการจัดปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา มีการนิเทศ ติดตามภายใต้ความร่วมมือของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน ส่งผลให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพ และมีการประชุมครู บุคลากร ผู้ปกครอง และคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติของบุคลากรทุกระดับ มีการสร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจครูและบุคลากร ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เผยแพร่ผลงานดีเด่น ยกย่องแบบอย่างการทำความดี ส่งเสริมทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ครูและบุคลากรมีการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วม ในการวางแผนและดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกำหนดแผนพัฒนา การศึกษา และให้ความร่วมมือกันทำงานเป็นทีมมีความเข้มแข็งในการปฏิบัติหน้าที่ เปิดโอกาสให้ ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการศึกษา ผู้เรียนสามารถใช้กระบวนการ กลุ่มและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีภาวะผู้นำ ผู้ตาม สามารถทำงานเป็นทีมและทำงานร่วมกันได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และมีความสุข

4) การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Management and Knowledge Transfer) พบว่า สถานศึกษามีการจัดทำข้อมูลแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เชื่อมโยงการจัดการเรียนการสอน สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้เรียนศึกษาเรียนรู้จาก แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูล ความรู้ จากภูมิปัญญาท้องถิ่น และ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นจังหวัดนครปฐมต่อเนื่อง ส่งเสริมการเรียนรู้กับภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่นักเรียน ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมเป็นวิทยากร

ถ่ายทอดความรู้ มีโครงการสร้างความร่วมมือในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก สถานศึกษาได้รับความร่วมมือในการรับเชิญเป็นวิทยากร ครูพิเศษ เพื่อร่วมพัฒนาผู้เรียนในทุกสาขา งานที่จัดการเรียนการสอน สถานศึกษามีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง โรงเรียนสนับสนุน การเรียนรู้กับภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีการจัดโครงการส่งเสริม ภูมิปัญญาท้องถิ่น สนับสนุนให้ใช้แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการจัดประชุมคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ปกครองเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการร่วมมือในการพัฒนา การศึกษา โครงการนิเทศเพื่อส่งเสริมศักยภาพการจัดการเรียนรู้ หลังจากการนิเทศมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ต่อไป ผู้บริหารสถานศึกษามีข้อมูลสารสนเทศที่เป็น ปัจจุบันเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบข้อมูล ข่าวสารและการพัฒนาโรงเรียน ครูและบุคลากรมีการส่งต่อข้อมูลนักเรียนเพื่อร่วมมือในการดูแลและ พัฒนาผู้เรียนมีโครงการส่งเสริมการอ่าน ส่งเสริมทักษะการแสวงหาความรู้ ด้วยตนเอง จัดบันทึก รวบรวมความรู้ มีการนิเทศภายในที่นำไปพัฒนาปรับปรุงการสอนอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริม ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์และสร้างเครือข่ายพัฒนา การศึกษา เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน เรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นเพื่อการเรียนรู้ระหว่างกัน นำบริบทท้องถิ่นและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาบูรณาการ นำผลการประเมินคุณภาพมาวางแผนเพื่อพัฒนา ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นสังคม แห่งการเรียนรู้ มีการสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้หลากหลาย และใช้ประโยชน์จากภายใน และ ภายนอกสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ครอบครัวยุ ชุมชน และองค์กรอื่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ที่ได้จากการอบรม สัมมนาในที่ประชุมครูประจำเดือน มีการแสวงหาความรู้ และนำความรู้มาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้เรียนสามารถถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆ จากการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูล ข่าวสาร และประสบการณ์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม

#### 5) การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร (Technology and Communication)

สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีสื่อเทคโนโลยี ที่ทันสมัย และหลากหลายบริการผู้เรียน มีการประชาสัมพันธ์งานการศึกษา ผ่านเฟซบุ๊ก แผ่นพับ ข่าวสาร หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและ ทำกิจกรรมต่าง ๆ ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และนำเสนอผลงาน มีการจัดหาสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพียงพอ มีห้องสมุดให้บริการสื่อและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีโครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงการให้บริการอินเทอร์เน็ตเพื่อการศึกษาค้นคว้า มีระบบสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียนสู่ชุมชนและผู้ปกครองอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษามีการนำเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์มาใช้ มีการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูล อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริม

ให้ครู บุคลากร และผู้เรียนสามารถใช้ประโยชน์จากการบริหารจัดการฐานข้อมูลสารสนเทศอย่างมีคุณภาพ สถานศึกษามีการระดมทรัพยากร สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศให้เพียงพอในการจัดการเรียนรู้ มีสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมที่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนรู้ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและติดตามงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการจัดเก็บเอกสารเป็นระบบ มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียนต่อเนื่อง ครูและบุคลากร แสวงหาสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้อ มีการระดมงบประมาณและทรัพยากรในการพัฒนาสื่อเทคโนโลยีให้เพียงพอ ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีมาบูรณาการจัดการเรียนรู้ มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้เรียนมีทักษะด้านการสื่อสารและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสร้างสรรค์สามารถ เลือกใช้เทคโนโลยีและมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาตนเองและสังคมในการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ถูกต้อง เหมาะสม และมีคุณธรรม

## 1.2 ผลการศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม จากแบบสอบถาม

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เรื่อง รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ซึ่งจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

ตอนที่ 3 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

ตอนที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 336 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพ โดยหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	136	40.48
หญิง	200	59.52
<b>2. อายุ</b>		
ไม่เกิน 30 ปี	28	8.33
30 – 40 ปี	83	24.70
41 – 50 ปี	132	39.29
มากกว่า 50 ปี	93	27.68
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	10	2.98
ปริญญาตรี	189	56.25
ปริญญาโท	129	38.39
ปริญญาเอก	8	2.38
<b>4. สถานภาพ</b>		
ครู	199	59.23
ผู้บริหารสถานศึกษา	28	8.33
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	109	32.44
<b>รวม</b>	<b>336</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 336 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมี จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 59.52 มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 39.29 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 56.25 และมีสถานภาพเป็นครู จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 59.23

## ตอนที่ 2 สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

ผลการวิเคราะห์สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม จากค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตารางที่ 6-11

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

(n=336)

สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การคิดเชิงระบบ	4.40	.48	มาก
2. พฤติกรรมการเรียนรู้	4.38	.44	มาก
2.1 ความรอบรู้แห่งตน	4.38	.51	มาก
2.2 แบบแผนความคิดอ่าน	4.35	.48	มาก
2.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม	4.43	.51	มาก
3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.37	.53	มาก
4. การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้	4.31	.53	มาก
5. การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร	4.19	.60	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.34</b>	<b>.44</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การคิดเชิงระบบ ( $\bar{X} = 4.40$ ) พฤติกรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.38$ ) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.37$ ) การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ ( $\bar{X} = 4.31$ ) และการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.19$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้  
 ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการคิดเชิงระบบ

(n=336)

การคิดเชิงระบบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ ทั้งกระบวนการคิดและการปฏิบัติงาน	4.44	.61	มาก
2. สถานศึกษามีการวางระบบการตัดสินใจปัญหา โดยอาศัย ข้อมูลและข้อเท็จจริงอย่างมีวิจารณญาณ	4.35	.60	มาก
3. สถานศึกษาส่งเสริมให้มีกระบวนการคิดและการปฏิบัติงานที่เป็นลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง และทันต่อเหตุการณ์	4.43	.61	มาก
4. สถานศึกษามีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นระบบจากการระดมความคิดของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการผลักดันความคิด	4.41	.63	มาก
5. บุคลากรในสถานศึกษาสามารถนำความรู้ในภารกิจหลักของสถานศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	4.38	.60	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.40</b>	<b>.48</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 พบว่า สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ ทั้งกระบวนการคิดและการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.44$ ) รองลงมา คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้มีกระบวนการคิดและการปฏิบัติงานที่เป็นลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง และทันต่อเหตุการณ์ ( $\bar{X} = 4.43$  สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษามีการวางระบบการตัดสินใจปัญหา โดยอาศัย ข้อมูลและข้อเท็จจริงอย่างมีวิจารณญาณ ( $\bar{X} = 4.35$ )

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้  
 ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านพลวัตการเรียนรู้

(n=336)

พลวัตการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ความรอบรู้แห่งตน	4.38	.51	มาก
1. สถานศึกษาสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร และสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้ บุคลากรพัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้	4.38	.63	มาก
2. สถานศึกษาจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการ เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ	4.42	.62	มาก
3. บุคลากรในสถานศึกษาแสวงหาโอกาส ความท้าทาย และแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ โดยเข้าร่วมกิจกรรมทางด้าน การศึกษา และพร้อมที่จะก้าวทันการเปลี่ยนแปลง	4.36	.65	มาก
4. บุคลากรในสถานศึกษานำความรู้ ทักษะ และวิธีการ ทางเลือกใหม่ ๆ ที่ได้รับการประชุม อบรม สัมมนา มาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน	4.36	.60	มาก
แบบแผนความคิดอ่าน	4.35	.48	มาก
1. บุคลากรในสถานศึกษาสามารถรวบรวมแนวคิดอย่างเป็น ระบบ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อทำงานที่ ยุ่งยากซับซ้อนได้	4.28	.64	มาก
2. บุคลากรในสถานศึกษามีอุดมการณ์อย่างมุ่งมั่น ในการปฏิบัติงาน ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย และสามารถเผชิญวิกฤตการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของสถานศึกษา	4.34	.61	มาก
3. บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับวิธีการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา และมีความทันสมัย	4.43	.61	มาก
4. บุคลากรในสถานศึกษานำความคิดไปใช้ในการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ เพื่อปรับกระบวนการทัศน์ในการ ปฏิบัติงาน	4.37	.61	มาก



ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้  
ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านพลวัตการเรียนรู้ (ต่อ)

(n=336)

พลวัตการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
5. บุคลากรในสถานศึกษามีการนำปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ในขณะที่ปฏิบัติงานมาวิเคราะห์และหาทางเลือกที่ดีกว่า	4.31	.61	มาก
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	4.43	.51	มาก
1. สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากการ ระดมความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของบุคลากรและ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	4.43	.60	มาก
2. สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางหรือกรอบแนวทางที่ มุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน	4.39	.64	มาก
3. สถานศึกษาสร้างความตระหนักให้บุคลากรเชื่อว่า ความสำเร็จของสถานศึกษาคือความสำเร็จของทุกคน โดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.47	.61	มาก
4. บุคลากรในสถานศึกษามีความเข้าใจและดำเนินงานตาม วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.43	.63	มาก
รวม	4.38	.44	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด  
เทศบาลนครนครปฐม ด้านการคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยการมีวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า สถานศึกษาสร้างความตระหนัก  
ให้บุคลากรเชื่อว่าความสำเร็จของสถานศึกษาคือความสำเร็จของทุกคนโดยอาศัยพื้นฐานจากการ  
มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ( $\bar{X} = 4.47$ ) การรอบรู้แห่งตน สถานศึกษาจัดกิจกรรม  
ให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ  
มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.42$ ) สำหรับแบบแผนความคิดอ่าน บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับวิธีการ  
ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาและมีความทันสมัย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
คือ ( $\bar{X} = 4.43$ )

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้  
 ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

(n=336)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. บุคลากรในสถานศึกษาใช้กระบวนการเรียนรู้เป็นกลุ่ม เพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหา และนำความรู้ใหม่ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	4.40	.62	มาก
2. บุคลากรในสถานศึกษามีการเรียนรู้ในทีมโดยการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น การประชุมกลุ่มย่อย อินเทอร์เน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น	4.35	.65	มาก
3. บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงเป้าหมาย ขององค์การมากกว่าการทำงานเฉพาะในหน้าที่หรือ ส่วนงานของตน	4.38	.61	มาก
4. บุคลากรในสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการเก็บรักษา ความรู้ที่สำคัญขององค์การ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยน ความรู้กับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง	4.33	.64	มาก
รวม	4.37	.53	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา  
 สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ ) เมื่อพิจารณา  
 เป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยบุคลากรในสถานศึกษาใช้กระบวนการเรียนรู้เป็นกลุ่ม  
 เพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหา และนำความรู้ใหม่มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
 คือ ( $\bar{X} = 4.40$ ) รองลงมา คือ บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การ  
 มากกว่าการทำงานเฉพาะในหน้าที่หรือส่วนงานของตน ( $\bar{X} = 4.38$ ) และบุคลากรในสถานศึกษา  
 ให้ความสำคัญกับการเก็บรักษาความรู้ที่สำคัญขององค์การ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น  
 อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ( $\bar{X} = 4.33$ )

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้  
 ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้  
 (n=336)

การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษาพัฒนาระบบ และโครงสร้างต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อรวบรวมและจัดเก็บความรู้ที่สำคัญ ใ้บุคลากรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ง่าย	4.32	.63	มาก
2. สถานศึกษามีการพัฒนายุทธศาสตร์และกลไกการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง	4.33	.61	มาก
3. บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญขององค์กร และการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น	4.33	.61	มาก
4. บุคลากรในสถานศึกษามีการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานที่เป็นระบบและสามารถเข้าถึงได้ง่าย	4.26	.62	มาก
5. สถานศึกษาพัฒนาระบบและกลไกในการจัดการและถ่ายทอดองค์ความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง	4.32	.64	มาก
รวม	4.31	.53	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยสถานศึกษามีการพัฒนายุทธศาสตร์และกลไกการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึงความจำเป็น ในการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญขององค์กร และการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.33$ ) รองลงมา คือ สถานศึกษาพัฒนาระบบ และโครงสร้างต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อรวบรวมและจัดเก็บความรู้ที่สำคัญ ใ้บุคลากรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ง่าย และสถานศึกษาพัฒนาระบบและกลไกในการจัดการและถ่ายทอดองค์ความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.32$ ) และบุคลากรในสถานศึกษามีการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ที่เป็นระบบและสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.26$ )

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้  
ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร

(n=336)

การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษามีระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการเข้าถึงการเรียนรู้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน	4.22	.71	มาก
2. สถานศึกษามีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.22	.72	มาก
3. สถานศึกษามีระบบซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการเรียนรู้และมีเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยในการทำงานประจำ	4.12	.74	มาก
4. สถานศึกษามีระบบฐานข้อมูลความรู้ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้สะดวกเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	4.17	.71	มาก
5. บุคลากรในสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้และแสวงหาโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมทางการศึกษาอยู่ตลอดเวลา	4.24	.66	มาก
รวม	4.19	.60	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยบุคลากรในสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้และแสวงหาโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมทางการศึกษาอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.24$ ) รองลงมา คือ สถานศึกษามีระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการเข้าถึงการเรียนรู้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน และสถานศึกษามีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.22$ ) และสถานศึกษามีระบบซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการเรียนรู้และมีเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยในการทำงานประจำ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.12$ )

### ตอนที่ 3 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม จากค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตารางที่ 12-20

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

(n=336)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. โครงสร้างองค์การ	4.42	.51	มาก
2. วัฒนธรรมองค์การ	4.42	.52	มาก
3. วิสัยทัศน์องค์การ	4.41	.56	มาก
4. ภาวะผู้นำ	4.46	.50	มาก
5. เทคโนโลยีการเรียนรู้	4.28	.57	มาก
6. การพัฒนาบุคลากร	4.41	.54	มาก
7. การถ่ายทอดความรู้	4.33	.58	มาก
8. การทำงานเป็นทีม	4.44	.54	มาก
รวม	4.40	.46	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากในทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 4.46$ ) รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.44$ ) ด้านโครงสร้างองค์การ และด้านวัฒนธรรมองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.42$ ) ด้านวิสัยทัศน์องค์การ และด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.41$ ) และด้านการถ่ายทอดความรู้ ( $\bar{X} = 4.33$ ) ส่วนด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.28$ )

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้  
 ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านโครงสร้างองค์การ

(n=336)

โครงสร้างองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงาน มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม สะดวก รวดเร็ว และคล่องตัว	4.40	.64	มาก
2. โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษามีการกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก่บุคลากร เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	4.41	.60	มาก
3. สถานศึกษามีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบ ฝ่าย/งานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและชัดเจนโดยคำนึงถึงหลักการใช้บุคลากรได้ตรงกับความรู้ความสามารถ	4.49	.61	มาก
4. บุคลากรในสถานศึกษายอมรับเงื่อนไขภาระงานตามที่สถานศึกษากำหนดและมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน	4.39	.62	มาก
5. สถานศึกษาพัฒนาระบบและโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้มีการจัดเก็บความรู้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.41	.60	มาก
รวม	4.42	.51	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากในทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ สถานศึกษามีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบฝ่าย/งานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและชัดเจนโดยคำนึงถึงหลักการใช้บุคลากรได้ตรงกับความรู้ความสามารถ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.49$ ) รองลงมา คือ สถานศึกษาพัฒนาระบบและโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้มีการจัดเก็บความรู้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษามีการกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก่บุคลากร เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.41$ ) เท่ากัน และบุคลากรในสถานศึกษายอมรับเงื่อนไขภาระงานตามที่สถานศึกษากำหนดและมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.39$ )

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้  
 ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านวัฒนธรรมองค์การ

(n=336)

วัฒนธรรมองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. บุคลากรในสถานศึกษามีความคุ้นเคย เป็นมิตร มีความเอื้ออาทรและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.50	.60	มากที่สุด
2. บุคลากรในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้ และทำงานร่วมกัน	4.47	.60	มาก
3. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรรักและสืบทอดในวัฒนธรรมการทำงานที่ดี	4.43	.64	มาก
4. สถานศึกษามีวัฒนธรรมในการส่งเสริมการคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ และกล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง	4.40	.62	มาก
5. สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์การแบบเปิดเผย ไว้วางใจ ยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน	4.31	.67	มาก
รวม	4.42	.52	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ บุคลากรในสถานศึกษามีความคุ้นเคย เป็นมิตร มีความเอื้ออาทรและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ ) รองลงมาคือ บุคลากรในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้ และทำงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.47$ ) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรรักและสืบทอดในวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ( $\bar{X} = 4.43$ ) สถานศึกษามีวัฒนธรรมในการส่งเสริมการคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ และกล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.40$ ) และสถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์การแบบเปิดเผย ไว้วางใจ ยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.31$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้  
 ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านวิสัยทัศน์องค์การ

(n=336)

วิสัยทัศน์องค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่มีเป้าหมายชัดเจน	4.41	0.60	มาก
2. สถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรมุ่งสู่นาคต	4.41	0.61	มาก
3. สถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้	4.39	0.60	มาก
4. สถานศึกษาใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร และ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดวิสัยทัศน์	4.42	0.60	มาก
รวม	4.41	0.56	มาก

จากตาราง 15 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด  
 เทศบาลนครนครปฐม ด้านวิสัยทัศน์องค์การอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
 พบว่าอยู่ในระดับมากในทุกข้อ โดยสถานศึกษาใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง  
 ในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.42$ ) รองลงมา คือ สถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่มีเป้าหมาย  
 ชัดเจน และสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรมุ่งสู่นาคต มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ( $\bar{X} = 4.41$ ) และ  
 สถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.39$ )

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้  
 ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านภาวะผู้นำ

(n=336)

ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร คิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมและนำมาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.46	.61	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นกันเองและมี มนุษย สัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคน	4.49	.61	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การทำงานใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร	4.48	.64	มาก



ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้  
 ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านภาวะผู้นำ (ต่อ)

(n=336)

ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ในอนาคต	4.46	.64	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจในการบริหารงานและยึดถือเป็นแบบอย่าง	4.46	.63	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมกระตุ้น และจุดประกายความคิดบุคลากรให้มีความตั้งใจ และมีความมุ่งมั่นพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ	4.43	.64	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมเพื่อโน้มน้าวบุคลากรให้ยึดถือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	4.43	.62	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้มีความมั่นใจในศักยภาพของตนเองและมีความสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้	4.48	.63	มาก
9. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีอิสระในการปฏิบัติงาน	4.45	.64	มาก
รวม	4.46	.50	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากในทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นกันเองและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.49$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้การทำงานใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้มีความมั่นใจในศักยภาพของตนเองและมีความสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.48$ ) และผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมเพื่อโน้มน้าวบุคลากรให้ยึดถือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.43$ )

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้  
 ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้

(n=336)

เทคโนโลยีการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษาพัฒนาระบบฐานข้อมูลทุกด้านให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการนำไปใช้	4.31	.64	มาก
2. สถานศึกษาจัดสรรงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ให้ทันสมัย และทันต่อความต้องการ	4.26	.68	มาก
3. สถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้สร้างสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้	4.34	.69	มาก
4. สถานศึกษาจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัย พร้อมใช้ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ให้มีจำนวนเพียงพอ และกระตุ้นให้เกิดการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ	4.19	.72	มาก
5. บุคลากรของสถานศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.25	.69	มาก
6. บุคลากรของสถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.34	.66	มาก
รวม	4.28	.57	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากในทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ สถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้สร้างสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ และบุคลากรของสถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.34$ ) รองลงมา คือ สถานศึกษาพัฒนาระบบฐานข้อมูลทุกด้านให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการนำไปใช้ ( $\bar{X} = 4.31$ ) และสถานศึกษาจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัย พร้อมใช้ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ให้มีจำนวนเพียงพอ และ กระตุ้นให้เกิดการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.19$ )

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้  
 ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการพัฒนาบุคลากร

(n=336)

การพัฒนาบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษามีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มความสามารถ	4.43	.61	มาก
2. สถานศึกษามีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงความต้องการและจำเป็นตามสภาพการที่เปลี่ยนแปลง	4.41	.60	มาก
3. สถานศึกษามุ่งพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารซึ่งกันและกัน	4.42	.61	มาก
4. สถานศึกษาพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการพัฒนาตนเองมากกว่าเน้นการถูกพัฒนาด้วยบุคคลอื่น	4.37	.66	มาก
รวม	4.41	.54	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากในทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ สถานศึกษามีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มความสามารถ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.43$ ) รองลงมา คือ สถานศึกษามุ่งพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.42$ ) และสถานศึกษามีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงความต้องการและจำเป็นตามสภาพการที่เปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.41$ ) ตามลำดับ สำหรับสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการพัฒนาตนเองมากกว่าเน้นการถูกพัฒนาด้วยบุคคลอื่น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.37$ )

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้  
 ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการถ่ายทอดความรู้

(n=336)

การถ่ายทอดความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษามีการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อ การเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.30	.71	มาก
2. สถานศึกษาสนับสนุนการแสวงหาความรู้ ด้วยการจัดทำ ฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งค้นคว้าความรู้ที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงาน	4.26	.67	มาก
3. สถานศึกษาสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความรู้ ใหม่ ๆ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พูดคุยปฏิสัมพันธ์กัน	4.35	.65	มาก
4. สถานศึกษาทำหน้าที่ประสานงานให้มีการถ่ายทอด ความรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ	4.36	.65	มาก
5. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการประเมินผล ตรวจสอบ ตรวจสอบการทำงานของตนและกันอยู่เสมอ	4.38	.66	มาก
รวม	4.33	.58	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด  
 เทศบาลนครนครปฐม ด้านการถ่ายทอดความรู้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
 พบว่าอยู่ในระดับมากในทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้  
 บุคลากรมีการประเมินผล ตรวจสอบ ตรวจสอบการทำงานของตนและกันอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.38$ )  
 รองลงมา คือ สถานศึกษาทำหน้าที่ประสานงานให้มีการถ่ายทอดความรู้ทั้งภายในและภายนอก  
 องค์การ ( $\bar{X} = 4.36$ ) สถานศึกษาสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความรู้ใหม่ ๆ โดยเปิดโอกาส  
 ให้บุคลากรได้พูดคุยปฏิสัมพันธ์กัน ( $\bar{X} = 4.35$ ) สถานศึกษามีการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบ  
 เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.30$ ) และสถานศึกษาสนับสนุนการแสวงหาความรู้  
 ด้วยการจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งค้นคว้าความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.26$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้  
ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการทำงานเป็นทีม

(n=336)

การทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. บุคลากรในสถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน พร้อมที่จะช่วยเหลืองานกันด้วยความเต็มใจ	4.45	.64	มาก
2. บุคลากรในสถานศึกษารู้สึกว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอยู่เสมอ	4.47	.58	มาก
3. บุคลากรในสถานศึกษาเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ได้รับข้อมูลในการทำงานอย่างถูกต้อง ชัดเจน และทั่วถึง	4.41	.61	มาก
รวม	4.44	.54	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ บุคลากรในสถานศึกษารู้สึกว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.47$ ) รองลงมา คือ บุคลากรในสถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน พร้อมที่จะช่วยเหลืองานกันด้วยความเต็มใจ ( $\bar{X} = 4.45$ ) และบุคลากรในสถานศึกษาเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ได้รับข้อมูลในการทำงานอย่างถูกต้อง ชัดเจน และทั่วถึง ( $\bar{X} = 4.41$ ) ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

การศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ได้กำหนดสัญลักษณ์แต่ละตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

- X1 หมายถึง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ
- X2 หมายถึง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ
- X3 หมายถึง ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์องค์การ
- X4 หมายถึง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ
- X5 หมายถึง ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้

- X6 หมายถึง ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร  
 X7 หมายถึง ปัจจัยด้านการถ่ายทอดความรู้  
 X8 หมายถึง ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม  
 Y หมายถึง สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด  
 เทศบาลนครนครปฐม

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ในการทำนายสภาพการณ์การเป็นสังคม  
 แห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

(n=336)

ตัวแปรที่ได้รับการ คัดเลือก	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Change	b	Beta	F	Sig
1. การพัฒนาบุคลากร (X6)	.647	.418	.417	.417	.208	.213	240.184	.000**
2. การทำงานเป็นทีม (X8)	.715	.511	.508	.091	.214	.220	174.265	.000**
3. วัฒนธรรมองค์การ (X2)	.736	.542	.537	.029	.119	.123	130.706	.000**
4. การถ่ายทอด ความรู้ (X7)	.745	.556	.550	.013	.129	.146	103.422	.000**
5. เทคโนโลยีการ เรียนรู้ (X5)	.751	.565	.558	.008	.103	.119	85.587	.000**
6. โครงสร้างองค์การ (X1)	.755	.571	.563	.005	.099	.106	72.852	.000**
Constant (a) = .518								

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01\*\*

จากตารางที่ 21 ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายสภาพการณ์การเป็นสังคม  
 แห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (X6) การทำงาน  
 เป็นทีม (X8) วัฒนธรรมองค์การ (X2) การถ่ายทอดความรู้ (X7) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (X5) และ  
 โครงสร้างองค์การ (X1)

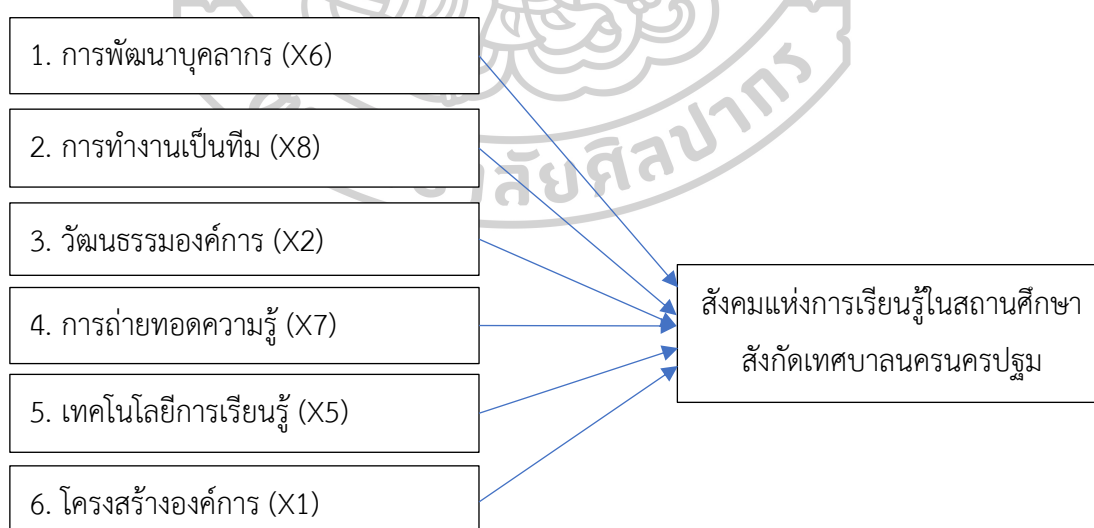
โดยที่การพัฒนาบุคลากร (X6) ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการเป็นลำดับแรก สามารถทำนายสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 41.80 การทำงานเป็นทีม (X8) ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการเป็นลำดับที่ 2 สามารถทำนายสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เพิ่มขึ้น ร้อยละ 9.10 โดยตัวแปรทั้งสองสามารถร่วมกันทำนายสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 51.10

วัฒนธรรมองค์กร (X2) ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการเป็นลำดับที่ 3 สามารถทำนายสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 2.90 โดยตัวแปรทั้งสามสามารถร่วมกันทำนายสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 54.20

การถ่ายทอดความรู้ (X7) ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการเป็นลำดับที่ 4 สามารถทำนายสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 1.30 โดยตัวแปรทั้งสี่สามารถร่วมกันทำนายสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 55.60

เทคโนโลยีการเรียนรู้ (X5) ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการเป็นลำดับที่ 5 สามารถทำนายสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 0.80 โดยตัวแปรทั้งห้าสามารถร่วมกันทำนายสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 56.50

โครงสร้างองค์การ (X1) ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการเป็นลำดับที่ 6 สามารถทำนายสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 0.50 โดยตัวแปรทั้ง 6 สามารถร่วมกันทำนายสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 57.10



ภาพที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

และสมการที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต้นตามลำดับความสำคัญของตัวแปรที่นำเข้าสมการ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = .518 + .208 (X6) + .214 (X8) + .119 (X2) + .129 (X7) + .103 (X5) + .099 (X1)$$

ในรูปคะแนนมาตรฐาน

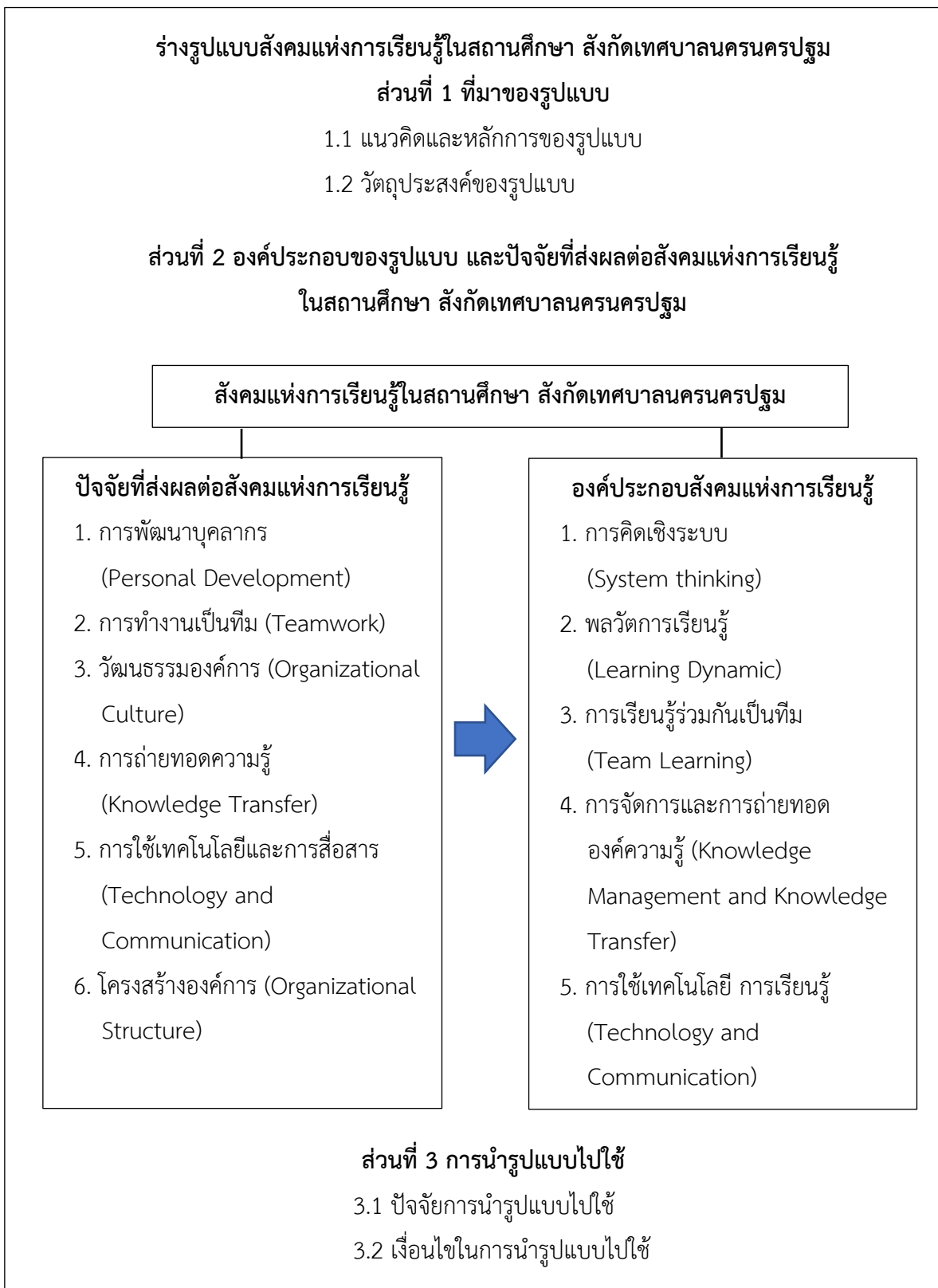
$$Z = .213 (X6) + .220 (X8) + .123 (X2) + .146 (X7) + .119 (X5) + .106 (X1)$$

## ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาในรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสรุป และจัดทำเป็นร่างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ 1.1 แนวคิดและหลักการของรูปแบบ 1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบ และปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม 2.1 องค์ประกอบสังคมแห่งการเรียนรู้ 1) การคิดเชิงระบบ (System thinking) 2) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 4) การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Management and Knowledge Transfer) 5) การใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Technology and Communication) 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ 1) การพัฒนาบุคลากร (Personal Development) 2) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 3) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) 4) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) 5) การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร (Technology and Communication) 6) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) และ ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ 3.1 ปัจจัยการนำรูปแบบไปใช้ 3.2 เงื่อนไขในการนำรูปแบบไปใช้

ซึ่งมีรายละเอียดของร่างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม สามารถสรุปได้ ดังภาพที่ 5





ภาพที่ 5 ร่างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบและรับรองร่างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา 2 คน นักวิชาการด้านการศึกษา 3 คน และ ครู วิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ 3 คน ในวันศุกร์ที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2563 เวลา 14.00 – 17.00 น. ณ ห้องประชุม ชั้น 2 อาคาร เอ 1 โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม

ตารางที่ 22 ค่าความถี่และค่าร้อยละของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

องค์ประกอบ	ความคิดเห็น							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้องครบคลุม		มีความเป็นประโยชน์	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
<b>ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ</b>								
1.1 แนวคิดและหลักการของรูปแบบ	7	100	7	100	7	100	7	100
1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	7	100	7	100	7	100	7	100
<b>ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม</b>								
2.1 องค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม	7	100	7	100	7	100	7	100
1) การคิดเชิงระบบ (System Thinking)	7	100	7	100	7	100	7	100
2) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	7	100	7	100	7	100	7	100
3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	7	100	7	100	7	100	7	100

ตารางที่ 22 ค่าความถี่และค่าร้อยละของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้  
ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม (ต่อ)

องค์ประกอบ	ความคิดเห็น							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง ครอบคลุม		มีความเป็น ประโยชน์	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
4) การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Management and Knowledge Transfer)	7	100	7	100	7	100	7	100
5) การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร (Technology and Communication)	7	100	7	100	7	100	7	100
2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม	7	100	7	100	7	100	7	100
1) การพัฒนาบุคลากร (Personal Development)	7	100	7	100	7	100	7	100
2) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	7	100	7	100	7	100	7	100
3) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)	7	100	7	100	7	100	7	100
4) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer)	7	100	7	100	7	100	7	100
5) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Technology)	7	100	7	100	7	100	7	100
6) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure)	7	100	7	100	7	100	7	100

ตารางที่ 22 ค่าความถี่และค่าร้อยละของความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้  
ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม (ต่อ)

องค์ประกอบ	ความคิดเห็น							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง ครอบคลุม		มีความเป็น ประโยชน์	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
<b>ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้</b>								
3.1 ปัจจัยการนำรูปแบบไปใช้	7	100	7	100	7	100	7	100
3.2 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้	7	100	7	100	7	100	7	100

จากตารางที่ 22 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 7 คน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยรวม ว่ามีความเหมาะสม จำนวน 7 คน มีความเป็น ไปได้ จำนวน 7 คน มีความถูกต้องครอบคลุม จำนวน 7 คน และมีความเป็นประโยชน์ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 100 สรุปได้ว่า การตรวจสอบรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน มีความคิดเห็นว่ารูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และมีความเป็นประโยชน์

นอกจากนี้ ผู้วิจัยให้ผู้เชี่ยวชาญ 7 คน ประเมินรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม เพื่อทราบระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และมีความเป็นประโยชน์ของรูปแบบว่าอยู่ในระดับใด

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบ  
 สังกมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

องค์ประกอบ	ความคิดเห็น								แปลผล
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้องครอบคลุม		มีความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<b>ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ</b>									
1.1 แนวคิดและหลักการของรูปแบบ	5.00	0.00	4.71	0.49	4.71	0.49	4.71	0.49	มากที่สุด
1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	5.00	0.00	4.86	0.38	5.00	0.00	5.00	0.00	มากที่สุด
<b>ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครปฐม</b>									
2.1 องค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครปฐม	5.00	0.00	4.71	0.49	5.00	0.00	5.00	0.00	มากที่สุด
1) การคิดเชิงระบบ (System Thinking)	4.86	0.38	4.58	0.53	4.86	0.38	4.86	0.38	มากที่สุด
2) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	5.00	0.00	4.71	0.49	5.00	0.00	5.00	0.00	มากที่สุด
3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	5.00	0.00	4.86	0.38	5.00	0.00	5.00	0.00	มากที่สุด
4) การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Management and Knowledge Transfer)	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	5.00	0.00	มากที่สุด

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบ  
 สังกัดเทศบาลนครนครปฐม (ต่อ)

องค์ประกอบ	ความคิดเห็น								แปลผล
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้องครอบคลุม		มีความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
5) การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร (Technology and Communication)	5.00	0.00	4.57	0.53	4.86	0.38	4.86	0.38	มากที่สุด
2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังกัดเทศบาลนครปฐม	5.00	0.00	4.71	0.49	5.00	0.00	5.00	0.00	มากที่สุด
1) การพัฒนาบุคลากร (Personal Development)	5.00	0.00	4.71	0.49	5.00	0.00	5.00	0.00	มากที่สุด
2) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	5.00	0.00	4.71	0.49	5.00	0.00	5.00	0.00	มากที่สุด
3) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)	5.00	0.00	4.71	0.49	4.86	0.38	4.86	0.38	มากที่สุด
4) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer)	5.00	0.00	4.71	0.49	4.86	0.38	4.86	0.38	มากที่สุด
5) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Technology)	5.00	0.00	4.28	0.75	4.71	0.49	4.71	0.49	มากที่สุด
6) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure)	5.00	0.00	4.43	0.79	4.86	0.38	4.86	0.38	มากที่สุด

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบ  
สังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม (ต่อ)

องค์ประกอบ	ความคิดเห็น								แปลผล
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้องครอบคลุม		มีความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<b>ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้</b>									
3.1 ปัจจัยการนำรูปแบบไปใช้	5.00	0.00	4.86	0.38	4.86	0.38	4.86	0.38	มากที่สุด
3.2 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้	5.00	0.00	5.00	0.00	4.86	0.38	4.86	0.38	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.99</b>	<b>0.02</b>	<b>4.71</b>	<b>0.22</b>	<b>4.91</b>	<b>0.14</b>	<b>4.91</b>	<b>0.14</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>ค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมด</b>	<b><math>\bar{X} = 4.88, S.D. = 0.12</math></b>								<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 23 พบว่า จากการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 7 คน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้องครอบคลุม และมีความเป็นประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ( $\bar{X} = 4.88, S.D. = 0.12$ ) โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ มีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.99, S.D. = 0.02$ ) มีความถูกต้องครอบคลุม ( $\bar{X} = 4.91, S.D. = 0.14$ ) มีความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.91, S.D. = 0.14$ ) และมีความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 4.71, S.D. = 0.22$ ) ตามลำดับ

และผู้วิจัยสามารถสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 24 สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ

ที่	องค์ประกอบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ		ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้
1.1	แนวคิดและหลักการของรูปแบบ	ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าแนวคิดและหลักการของรูปแบบมีความครอบคลุมแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
1.2	วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าวัตถุประสงค์ของรูปแบบมีความถูกต้องและมีความเหมาะสมดีอยู่แล้ว

ตารางที่ 24 สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากการประชุมสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ส่วนที่ 2	องค์ประกอบของรูปแบบและปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม	ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้
2.1	องค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม	ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องครอบคลุมดีอยู่แล้ว
1)	การคิดเชิงระบบ (System Thinking)	ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า การคิดเชิงระบบ (System Thinking) มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องครอบคลุมดีอยู่แล้ว
2)	พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องครอบคลุมดีอยู่แล้ว
3)	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องครอบคลุมดีอยู่แล้ว
4)	การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Management and Knowledge Transfer)	ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Management and Knowledge Transfer) มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องครอบคลุมดีอยู่แล้ว
5)	การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร (Technology and Communication)	ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร (Technology and Communication) มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องครอบคลุมดีอยู่แล้ว



ตารางที่ 24 สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากการประชุมสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
2.2	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม	ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐมมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องครอบคลุมดีอยู่แล้ว
1)	การพัฒนาบุคลากร (Personal Development)	ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการพัฒนาบุคลากร (Personal Development) มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องครอบคลุมดีอยู่แล้ว
2)	การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องครอบคลุมดีอยู่แล้ว
3)	วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)	ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องครอบคลุมดีอยู่แล้ว
4)	การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer)	ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าความคิดเชิงระบบ (System Thinking) ความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องครอบคลุมดีอยู่แล้ว
5)	เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Technology)	ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องครอบคลุมดีอยู่แล้ว
6)	โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure)	ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องครอบคลุมดีอยู่แล้ว

ตารางที่ 24 สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากการประชุมสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
ส่วนที่ 3	การนำรูปแบบไปใช้	ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้
3.1	ปัจจัยการนำรูปแบบไปใช้	1. ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา 2. ควรสร้างความร่วมมือหรือเครือข่ายจากทุกองค์การทั้งหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
3.2	เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้	ควรมีการนำรูปแบบไปใช้ในแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในเขตเทศบาลนครนครปฐม เช่น อุทยานการอาชีพชัยพัฒนา ศูนย์การศึกษาตามอัธยาศัย ชุมชนในเขตเทศบาลนครนครปฐม เพื่อจะเกิดกระบวนการเรียนรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ
	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม	ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1. ควรปรับรูปแบบให้เป็นแผนภาพที่มีความน่าสนใจมากกว่านี้ และมีตัวหนังสือชัดเจน 2. ควรนำผลการวิจัยนี้ไปใช้กับสถานศึกษาทุกแห่งในสังกัดเทศบาลนครนครปฐม เพื่อให้ทุกสถานศึกษาพัฒนาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และควรมีการประเมินผลการนำรูปแบบไปใช้ว่าประสบผลสำเร็จอยู่ในระดับใด 3. เป็นรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา สามารถนำไปพัฒนาส่งเสริมศักยภาพการจัดการศึกษาได้เป็นอย่างดี 4. ควรนำรูปแบบนี้ไปเผยแพร่แก่หน่วยงานทางการศึกษาอื่นต่อไป

จากการวิเคราะห์ผลการประชุมสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้นำข้อสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้องครอบคลุม และมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้เสนอแนะเพิ่มเติม และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้งหนึ่ง

ผู้วิจัยขอนำเสนอรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม  
ดังนี้

### รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

จากผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ  
เกี่ยวกับสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้  
ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยการสังเคราะห์ข้อมูลจากรายงานการประเมินตนเอง  
ประจำปีการศึกษา 2560 ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ทั้ง 12 แห่ง และการสอบถาม  
ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน จำนวน 336 คน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์สาระสำคัญและพิจารณารูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้  
ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม เพื่อกำหนดกรอบการร่างรูปแบบ ดังนี้

ผู้วิจัยยกย่องรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม  
และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ความเห็น แล้วจึงปรับปรุงแก้ไข จากนั้นจึงศึกษา  
ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้องครอบคลุมของรูปแบบที่สร้างขึ้น  
(Madaus, Scriven & Stufflebeam, 1983: 399-402) โดยการนัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ  
(Connoisseurship) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน จากการศึกษาคัดเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย  
นักวิชาการด้านการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา และครู วิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ  
จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์ผลการสัมมนาและปรับปรุงแก้ไข แล้วจึงนำเสนอรูปแบบสังคม  
แห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ดังแผนภาพและสาระสำคัญต่อไปนี้

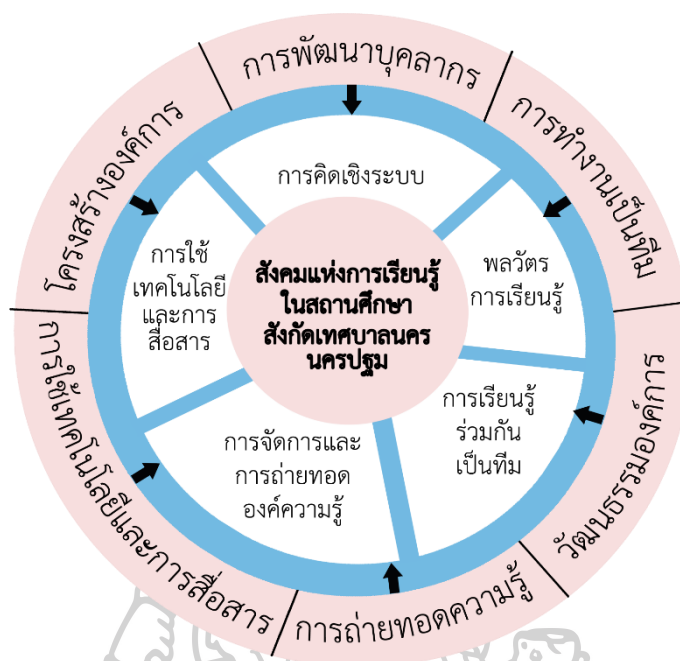
#### ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ

- 1.1 แนวคิดและหลักการของรูปแบบ
- 1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบ และปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ใน  
สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

#### ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้

- 3.1 ปัจจัยการนำรูปแบบไปใช้
- 3.2 เงื่อนไขในการนำรูปแบบไปใช้



ภาพที่ 6 รูปแบบสํงคมแห่งการเรีรนรู้ในสถานศีกษา สํงกััดเทศบาลนครนครปฐม

จากภาพที่ 6 รูปแบบสํงคมแห่งการเรีรนรู้ในสถานศีกษา สํงกััดเทศบาลนครนครปฐม ประกอบด้วย 3 ส่วน สามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

### ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ

ที่มาของรูปแบบสํงคมแห่งการเรีรนรู้ในสถานศีกษา สํงกััดเทศบาลนครนครปฐม มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1.1 แนวคิดและหลักการของรูปแบบ

ภายใต้บริบทใหม่แห่งกระแสสํงคมโลกที่มีความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สํงคม เทคโนโลยี รวมทั้งการศึกษาอย่างรวดเร็ว มีการเปลี่ยนผ่านจากสํงคมที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐาน (Information-based Society) เป็นสํงคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Society And Economy) หรือระบบเศรษฐกิจที่อาศัยการผลิต การแพร่กระจาย และการใช้ความรู้มาเป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการผลักดันให้เกิดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ความรู้จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน องค์ความรู้ของทุนมนุษย์ในองค์กรหรือการมีทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่เป็นแรงงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) เป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาองค์กร ดังนั้น การพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงต้องอาศัยกระบวนการทางการศีกษาเป็นเครื่องมือ กระแสการเปลี่ยนแปลง

ของสังคมไทยและสังคมโลกที่ส่งผลต่อการปฏิรูปทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมนั้น การศึกษาเป็นกุญแจสำคัญที่สามารถทำให้การปฏิรูปดังกล่าวประสบผลสำเร็จ ซึ่งหมายถึงการปฏิรูปการศึกษาจะต้องสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์หรือแนวคิดใหม่ที่เกิดขึ้น ในสังคมด้วยเช่นกัน (สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2554: 9) ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงเกิดการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) มุ่งเน้นการพัฒนาบนฐานภูมิปัญญาที่เกิดจากการใช้ความรู้และทักษะการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนาและการพัฒนานวัตกรรมนำมาใช้ในทุกด้านของการพัฒนา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

โลกเข้าสู่ยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีองค์ความรู้เกิดขึ้นมากมายตลอดเวลา มนุษย์จำเป็นต้องดำรงชีวิตให้มีคุณภาพและสมดุล การจัดการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ รูปแบบ และวิธีการเพื่อให้สนองตอบต่อผู้เรียน และสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มุ่งพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีจุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษาเพื่อสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยคาดหวังให้ผู้ผ่านการศึกษาแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญคือ เป็นผู้มีความสุขพลานามัยที่ดีทั้งร่างกายและจิตใจ เป็นผู้มีความสามารถในการคิด เป็นผู้ใฝ่รู้ เสาะแสวงหาความรู้ เป็นผู้มีความสามารถในทางวิชาการ และวิชาชีพ เป็นผู้มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละและมีความอดทน ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างสร้างสรรค์ มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานทางวัฒนธรรมไทย และความเหมาะสมของการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544: 34) โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบที่เกี่ยวกับสังคมแห่งการเรียนรู้ ตามหลักการแนวคิด ทฤษฎีของ Senge (1990), Marquardt and Reynolds (1994), Gavin (1993), วิจารย์ พานิช (2550) และ ประเวศ วะสี (2555) และทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) 2) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 4) การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Management and Knowledge Transfer) และ 5) การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร (Technology and Communication) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ตามหลักการแนวคิด ทฤษฎีของ Goh (1998), Marquardt and Reynolds (1994), Bennett and O'Brien (1994), Nevis, Dibella and Gould (1995) และ Kaiser (2000) ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) 2) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) 3) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Technology) 4) การพัฒนาบุคลากร (Personal Development) 5) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) และ 6) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

จากความสำคัญดังกล่าวส่งผลให้สถานศึกษาต้องมีการปฏิรูประบบการศึกษาทำให้สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐมจำเป็นต้องมีการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการการศึกษาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาสถานศึกษาไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐมจึงควรมีรูปแบบการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์การ กระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกิดการเรียนรู้อย่างมีระบบต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้เป็นรูปธรรม

## 1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อให้มีรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ที่สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น และนำไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

## ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบ และปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

2.1 องค์ประกอบของรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ประกอบด้วย

1) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ที่แสดงออกถึงการเปลี่ยนวิถีคิดจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองแบบองค์รวมที่มีความซับซ้อนมากขึ้น และทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ด้วยการเชื่อมโยงเชิงระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความเป็นจริง เห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เป็นกรอบการทำงานที่มองแบบแผนและความเกี่ยวพันกันสามารถวางแผนการปฏิบัติงานให้ผลของงานเกิดความกระจ่าง ชัดเจน เป็นระบบ การคิดเป็นระบบ ทำให้ความซับซ้อนสามารถจัดการได้ ทั้งนี้ สถานศึกษาควรส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการทั้งกระบวนการคิดและการปฏิบัติงาน มีการวางระบบการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลและข้อเท็จจริงอย่างมีวิจักษณ์ญาณ ส่งเสริมให้มีกระบวนการคิดและการปฏิบัติงานที่เป็นลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์ มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นระบบจากการระดมความคิดของบุคลากรซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการผลักดันความคิด และบุคลากรในสถานศึกษาสามารถนำความรู้ในภารกิจหลักของสถานศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

2) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) เป็นพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ที่มีลักษณะขององค์การที่เกี่ยวข้องกับความสนใจที่จะค้นหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีวิธีการสร้างการเรียนรู้หลากหลายในองค์การ มีการกำหนดวิสัยทัศน์กับนโยบาย

ที่สอดคล้องกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสามารถคิดวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน ประกอบด้วย 2.1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เป็นพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ที่แสดงความมุ่งมั่น ฝึกฝน และพัฒนาความรู้ตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีการปรับปรุงสิ่งที่ตนเองทำอยู่ตลอดเวลา จนมีความเชี่ยวชาญทั้งงานในหน้าที่และงานนอกเหนือหน้าที่ ซึ่งสถานศึกษาควรสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพ ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ จัดกิจกรรมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ บุคลากรในสถานศึกษาแสวงหาโอกาส ความท้าทาย และแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ โดยเข้าร่วมกิจกรรมทางด้านการศึกษา และพร้อมที่จะก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และนำความรู้ ทักษะ และวิธีการทางเลือกใหม่ ๆ ที่ได้รับการประชุม อบรม สัมมนา มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน 2.2) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ที่แสดงออกถึงการตระหนักรู้ความคิดของตนเอง รู้ว่าตนเองกำลังคิดเรื่องอะไร ไม่ยึดติด เปิดใจ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน สามารถใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของเหตุผล หลักการ ทฤษฎี ข้อมูล และประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งบุคลากรในสถานศึกษาสามารถรวบรวมแนวคิดอย่างเป็นระบบ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนได้ มีอุดมการณ์อย่างมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย และสามารถเผชิญวิกฤตการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา สามารถปรับวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาและมีความทันสมัย นำความคิดไปใช้ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เพื่อปรับกระบวนการทัศนในการปฏิบัติงาน และมีการนำปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์และหาทางเลือกที่ดีกว่า 2.3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากร ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ที่แสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินการกับบุคลากรเพื่อกำหนดภาพแห่งอนาคตขององค์การ เกิดการรับรู้และศรัทธาในภาพแห่งอนาคตขององค์การอย่างทั่วถึง ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถเดินไปสู่เป้าหมายหรือภาพแห่งอนาคตนั้น ทั้งนี้ สถานศึกษาควรกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากการระดมความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ส่งเสริมการเรียนรู้ ริเริ่มทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางหรือกรอบแนวทางที่มุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน สร้างความตระหนักให้บุคลากรเชื่อว่าความสำเร็จของสถานศึกษาคือความสำเร็จของทุกคนโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และบุคลากรในสถานศึกษามีความเข้าใจและดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ที่แสดงออกถึงการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ แนวคิดใหม่ ๆ โดยอาศัยการสนทนาอภิปราย การประชุมปรึกษาหารือร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ นำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน สร้างทักษะวิธีคิดร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สมาชิกมีการทำงานที่ประสานกัน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและเจรจาต่อรองที่ดีเพื่อหาข้อสรุปและจัดทำเป็นกิจกรรมร่วมกัน และปฏิบัติงานร่วมกันโดยมีความไว้วางใจต่อกัน ทั้งนี้ บุคลากรในสถานศึกษาใช้กระบวนการเรียนรู้เป็นกลุ่มเพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหา และนำความรู้ใหม่มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้ในทีมโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น การประชุมกลุ่มย่อย อินเทอร์เน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การมากกว่าการทำงานเฉพาะในหน้าที่หรือส่วนงานของตน และให้ความสำคัญกับการเก็บรักษาความรู้ที่สำคัญขององค์การ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง

4) การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Management and Knowledge Transfer) เป็นพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ที่แสดงออกถึงวิธีการนำความรู้ ความชำนาญของบุคลากรในองค์การมาแบ่งปันเพื่อพัฒนาความรู้ ความชำนาญของบุคลากร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ และกระบวนการที่บุคลากรมีการถ่ายทอดความรู้แก่บุคคลอื่น ทั้งนี้ สถานศึกษาพัฒนาระบบ และโครงสร้างต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพเพื่อรวบรวมและจัดเก็บความรู้ที่สำคัญให้บุคลากรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ง่าย มีการพัฒนา ยุทธศาสตร์และกลไกการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบและกลไกในการจัดการและถ่ายทอดองค์ความรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญขององค์การ และการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น มีการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานที่เป็นระบบและสามารถเข้าถึงได้ง่าย

5) การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร (Technology and Communication) เป็นพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ที่แสดงออกถึงการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์การ โดยส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารในองค์การ และการใช้เทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ซึ่งสถานศึกษาควรมีระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการเข้าถึงการเรียนรู้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน มีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีระบบซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการเรียนรู้และมีเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยในการทำงานประจำ มีระบบฐานข้อมูลความรู้ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้สะดวกเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และบุคลากรในสถานศึกษา



ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้และแสวงหาโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมทางการศึกษา  
อยู่ตลอดเวลา

## 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

1) การพัฒนาบุคลากร (Personal Development) เป็นการดำเนินกิจกรรม  
ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงการเปลี่ยนแปลง  
ทัศนคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ  
ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรบุคคลอย่าง  
เต็มความสามารถ ซึ่งสถานศึกษามีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและใช้  
ทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มความสามารถ มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง  
โดยคำนึงถึงความต้องการและจำเป็นตามสภาพการที่เปลี่ยนแปลง มุ่งพัฒนาบุคลากรโดยการสร้าง  
วัฒนธรรมแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารซึ่งกันและกัน และสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการพัฒนา  
ตนเองมากกว่าเน้นการถูกพัฒนาด้วยบุคคลอื่น

2) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน  
การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย บุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และมีความพร้อม  
ที่จะช่วยเหลืองานซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ไม่ปกปิด  
ข้อมูล และได้รับข้อมูลในการทำงานอย่างถูกต้อง ชัดเจน และทั่วถึง และบุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็น  
ส่วนหนึ่งของทีมงานอยู่เสมอ ทั้งนี้ บุคลากรในสถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีต่อกันและมีความพร้อม  
ที่จะช่วยเหลืองานซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ รู้สึกว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอยู่เสมอ และ  
เปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ไม่ปกปิดข้อมูล และได้รับข้อมูลในการทำงานอย่างถูกต้อง ชัดเจน  
และทั่วถึง

3) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ความเชื่อ ค่านิยม แบบแผน  
พฤติกรรมที่บุคลากรภายในองค์การปฏิบัติร่วมกัน และทำงานร่วมกันจนเกิดเป็นวัฒนธรรมของ  
องค์การที่ดี บุคลากรมีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน เพื่อการทำงานร่วมกันให้งานออกมามีประสิทธิภาพ  
และบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากร  
รักและสืบทอดในวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีวัฒนธรรมในการส่งเสริมการคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ  
ในสิ่งใหม่ ๆ และกล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง มีวัฒนธรรมองค์การแบบเปิดเผย ไว้วางใจ ยอมรับ  
และสนับสนุนซึ่งกันและกัน บุคลากรในสถานศึกษามีความคุ้นเคย เป็นมิตร มีความเอื้ออาทรและ  
ยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และทำงานร่วมกัน

4) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) การสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากร  
ในองค์การสร้างความรู้ใหม่ ๆ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พูดคุยปฏิสัมพันธ์กัน มีการหมุนเวียน  
หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนการแสวงหาความรู้

ของบุคลากรด้วยการจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งค้นคว้าความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ทำหน้าที่ประสานงานให้มีการถ่ายทอดความรู้ทั้งทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้ สถานศึกษามีการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการแสวงหาความรู้ ด้วยการจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งค้นคว้าความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความรู้ใหม่ ๆ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พูดคุยปฏิสัมพันธ์กัน สถานศึกษาทำหน้าที่ประสานงานให้มีการถ่ายทอดความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และส่งเสริมให้บุคลากรมีการประเมินผล ตรวจสอบ ตรวจสอบการทำงานของตัวเองและกันอยู่เสมอ

5) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอด ข้อมูลได้รวดเร็ว สร้างเครือข่าย และสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ในองค์กร ทั้งนี้ สถานศึกษาจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัย พร้อมใช้ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ให้มีจำนวนเพียงพอ และ กระตุ้นให้เกิดการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ พัฒนาระบบฐานข้อมูลทุกด้าน ให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการนำไปใช้ จัดสรรงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ให้ทันสมัย และทันต่อความต้องการ ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้สร้างสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ บุคลากรของสถานศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ตนต้องการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับการพัฒนาให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) การบริหารองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมโยงและประสานงานกันทั้งระบบ มีโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม และคล่องตัว มีการกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่บุคลากร รวมถึงผู้มีส่วนได้เสีย มีการพัฒนาระบบและโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้มีการจัดเก็บความรู้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษามีการกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก่บุคลากร เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงาน มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม สะดวก รวดเร็ว และคล่องตัว มีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบฝ่าย/งานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและชัดเจน โดยคำนึงถึงหลักการใช้บุคลากรได้ตรงกับความรู้ความสามารถ พัฒนาระบบและโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้มีการจัดเก็บความรู้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรในสถานศึกษายอมรับเงื่อนไขภาระงานตามที่สถานศึกษากำหนดและมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน

### ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้

การนำรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐมไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้ ควรทำความเข้าใจแนวทางการนำไปใช้ในเรื่องต่อไปนี้

3.1 ปัจจัยการนำรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐมไปใช้ มีดังนี้

- 1) การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาจะต้องมีแผนการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง อาจจะเป็นการศึกษา อบรม หรือดูงาน การร่วมประชุมสัมมนา อย่างต่อเนื่อง
- 2) การสร้างทีมงานในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีทักษะในการทำงานเป็นทีมซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ
- 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์การในการทำงานที่ดี มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความตั้งใจ หรือมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
- 4) การถ่ายทอดความรู้ สถานศึกษาจะต้องมีกระบวนการหรือจัดกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรของสถานศึกษา
- 5) เทคโนโลยีการเรียนรู้ ในสถานศึกษาจะต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้และมีแหล่งเรียนรู้ที่ดีที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวาง

3.2 เงื่อนไขการนำรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ไปใช้ มีดังนี้

- 1) รูปแบบนี้สามารถนำไปใช้ในสถานศึกษาที่สังกัดเทศบาล เพราะว่าจะมีโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการที่ใกล้เคียงกัน มีเทคโนโลยีที่อยู่ในระดับเดียวกัน ดังนั้นการนำรูปแบบนี้ไปใช้ก็จะเกิดสัมฤทธิ์ผลสูง อย่างไรก็ตามสถานศึกษาในสังกัดอื่น ๆ ถ้ามีปัจจัยที่สอดคล้องกับสถานศึกษาสังกัดเทศบาลก็สามารถนำไปใช้และจะเกิดสัมฤทธิ์ผลสูงเช่นกัน
- 2) เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วมก็จะเป็นอีกเงื่อนไขที่จะช่วยให้การนำรูปแบบนี้ไปใช้จะเกิดสัมฤทธิ์ผลสูง ดังนั้นในสถานศึกษาที่จะนำรูปแบบนี้ไปใช้จะต้องปรับเปลี่ยนการบริหารงานให้เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมก็จะช่วยให้มีผลสัมฤทธิ์ที่ดี
- 3) แหล่งเรียนรู้ที่บุคลากรและนักเรียนสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวกก็เป็นเงื่อนไขอีกข้อหนึ่งที่สถานศึกษาจะต้องมีการจัดการให้พร้อมใช้งาน และเอื้อต่อการใช้งานอีกด้วย

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนคร นครปฐม มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด เทศบาลนครนครปฐม และ 2) เพื่อสร้างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนคร นครปฐม เป็นการศึกษาที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Approach) ซึ่งศึกษา ข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) เพื่อนำไปสู่รูปแบบสังคม แห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาใช้วิธีสุ่ม ตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจากสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนคร นครปฐม ทั้ง 12 แห่ง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 28 คน ครู 199 คน และคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 109 คน รวม 336 คน ผู้วิจัยศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยศึกษาองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ ตามหลักการ แนวคิดทฤษฎีของ Senge (1990), Marquardt and Reynolds (1994), Gavin (1993), วิจารย์ พานิช (2550) และ ประเวศ วะสี (2555) และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ตามหลักการแนวคิด ทฤษฎีของ Goh (1998), Marquardt and Reynolds (1994), Bennett and O'Brien (1994), Nevis, Dibella and Gould (1995) และ Kaiser (2000) และทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำไปสร้างแบบสอบถามและ สังเคราะห์ข้อมูลจากรายงานการประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2560 ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนคร นครปฐม เพื่อสังเคราะห์สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และสร้างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลรายงาน การประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2560 ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม การวิเคราะห์ แบบสอบถาม รวมถึงการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสร้าง รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม และจัดประชุมสัมมนา อิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบและรับรองรูปแบบ โดยนำเสนอร่างรูปแบบสังคม แห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ให้ผู้เชี่ยวชาญศึกษา ระดมความคิดเห็น เกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้องครอบคลุม และความเป็นประโยชน์ในการนำ รูปแบบไปใช้

## สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม สรุปดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม พบว่า สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐมมีสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตามองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) กล่าวคือ สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบ ชัดเจน มีความเหมาะสม ส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระจายอำนาจการบริหารงานที่เป็นระบบและชัดเจน ครูและบุคลากรมีการวางแผนและปฏิบัติงานเป็นระบบ 2) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 2.1) บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) กล่าวคือ สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีทักษะในการปฏิบัติงาน แสวงหาความรู้ใหม่ และนำความรู้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาพัฒนาตนเองและงานในหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาและนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาการจัดการศึกษา มีความมุ่งมั่นในการบริหารงาน ครูและบุคลากรสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ ผู้เรียนสามารถแก้ปัญหา สร้างสรรค์ผลงานแปลกใหม่ และนำความรู้และทักษะไปประกอบอาชีพ 2.2) แบบแผนทางความคิด (Mental Model) กล่าวคือ สถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรให้มีความพร้อมและปรับตัวทันกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อม ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ ยึดหลักธรรมาภิบาล ครูและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและประพฤติตนตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพครู ผู้เรียนมีความสามารถในการนำความรู้และทักษะไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน 2.3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) กล่าวคือ สถานศึกษาสร้างความร่วมมือจากการมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน และเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษากำกับติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) กล่าวคือ สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนการมีส่วนร่วม การสร้างความร่วมมือ และการระดมทรัพยากรจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน และหน่วยงานภายนอก ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ครูและบุคลากรมีการทำงานเป็นทีม ผู้เรียนเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Management and Knowledge Transfer) กล่าวคือ สถานศึกษามีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชื่อมโยงการจัดการเรียนรู้ สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้เรียนศึกษาเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก และส่งเสริม

การมีส่วนร่วมของชุมชนในการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้บริหารสถานศึกษามีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา และ 5) การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร (Technology and Communication) สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย ครูและบุคลากรมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการศึกษา ผู้เรียนมีทักษะด้านการสื่อสารและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสร้างสรรค์

องค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) 2) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 4) การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Management and Knowledge Transfer) และ 5) การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร (Technology and Communication) ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) 3) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) 4) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) 5) วิสัยทัศน์องค์การ (Vision) 6) การพัฒนาบุคลากร (Personal Development) 7) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) และ 8) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) ตามลำดับ และ ตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (ร้อยละ 41.80) การทำงานเป็นทีม (ร้อยละ 51.10) วัฒนธรรมองค์การ (ร้อยละ 54.20) การถ่ายทอดความรู้ (ร้อยละ 55.60) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (ร้อยละ 56.50) และ โครงสร้างองค์การ (ร้อยละ 57.10) ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

2. ผลการสร้างรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม มีองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) 2) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 4) การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Management and Knowledge Transfer) และ 5) การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร (Technology and Communication) และปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) 2) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) 3) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) 4) การพัฒนาบุคลากร (Personal Development) 5) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) และ 6) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และผลการตรวจสอบและรับรองรูปแบบ โดยการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 7 คน พบว่า มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องครอบคลุม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

## อภิปรายผล

จากการศึกษา ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม พบว่า สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐมมีสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีวิถีคิดแบบองค์รวม วางแผนการทำงานได้ชัดเจนและเป็นระบบ มีความสนใจที่จะค้นหาความรู้ใหม่ ๆ มีวิธีการสร้างการเรียนรู้หลากหลาย และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน มีการร่วมคิด ร่วมเรียนรู้ และปฏิบัติงานร่วมกัน มีการแบ่งปันเพื่อพัฒนาการถ่ายทอดความรู้ และนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการสื่อสารและการปฏิบัติงาน โดยมีองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ และพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การคิดเชิงระบบ พลวัตการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ และการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร ตามลำดับ ผลที่ได้จากการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดของ เซงเก้ (Senge, 1990: 3) ที่ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ประการ ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการสร้าง ผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น ประกอบด้วย ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เก็ปฮาร์ท และคณะ (Gephart et al., 1996: 35-45) ที่กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในทุกระดับของระบบภายในองค์การ มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงความเป็นปกติสุข และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2550: 167) ที่กล่าวว่า หลักสำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และบุคคลรอบรู้นี้ เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่มพลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอดีตตา มองที่เป็นประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดีดูเหมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็งเป็นโอกาสหรือพลัง และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ที่ระบุว่า เทคโนโลยีเป็นระบบย่อยขององค์การ องค์การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงาน การสร้างเครือข่าย เทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการเรียนรู้ ทั้งนี้รวมทั้งกระบวนการทางเทคนิค ระบบ และโครงสร้าง

องค์การที่ต้องอาศัยความร่วมมือ การแนะนำ การประสานงาน และแลกเปลี่ยนทักษะด้านความรู้ร่วมกัน

ผลที่ได้จากการศึกษาในเรื่ององค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษานี้ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สถาพร กริธาธร (2553) ที่ศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพบว่า คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการเสริมอำนาจบุคคล ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการความรู้ และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ และวินัย 5 ประการของบุคลากรในสถานศึกษา โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านแบบแผนความคิดอ่านมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นฤมล จันทร์สุข (2556) ที่ศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล พบว่า ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ องค์การ บุคคล ความรู้ และเทคโนโลยี สภาพปัจจุบันในพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล โดยภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และรูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วยการพัฒนา 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีม และองค์การ ด้านองค์การมุ่งเน้นการพัฒนากลยุทธ์ วิสัยทัศน์ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ ด้านบุคคลมุ่งเน้นการเพิ่มอำนาจให้กับบุคคลและการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย ด้านความรู้มุ่งเน้นการจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยีมุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้และเพื่อการเพิ่มพูนความรู้ ยังสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ นิमित โสหารี (2559) ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านความรอบรู้ของตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้ของทีมงาน ตามลำดับ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ (2556) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเป็น ผู้ที่มีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน



ผลจากการศึกษายังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมชาย รัตนคช (2558) ที่ศึกษา การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และพบว่า องค์ประกอบของ องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ที่ยั่งยืน การเปิดพื้นที่การเรียนรู้ในการปรับปรุงงานอย่างสร้างสรรค์ การเพิ่มขีดความสามารถ ให้เชี่ยวชาญและรอบรู้ การพัฒนาทักษะกระบวนการคิด ภาวะผู้นำและการใช้อำนาจ การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ การสร้างแบบแผนความคิดตามความเป็นจริง และการขับเคลื่อนภารกิจสู่วิสัยทัศน์ร่วม ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐมส่งเสริม สนับสนุน กระบวนการที่ทำให้ บุคลากรเปลี่ยนวิธีคิด มุมมอง ทัศนคติและเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ มีความกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะ พัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ มีการนำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการถ่ายทอดความรู้ข้อมูลข่าวสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันทำให้เกิดพลังสร้างสรรค์ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาตนเองและ สถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาองค์การต่อเนื่อง ซึ่งการที่สังคม แห่งการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดั่งนั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องสร้างความเข้าใจกับสมาชิกในองค์การให้มีแนวคิดและตระหนัก ถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สมาชิก ในองค์การมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่ม ที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แปลกใหม่ให้เกิดขึ้นแก่องค์การ มีความสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิก และมีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายเดียวกันในการพัฒนาองค์การ เป็นองค์การที่แสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง และทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในสังคมโลก

ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ 2) การทำงานเป็นทีม 3) โครงสร้างองค์การ 4) วัฒนธรรมองค์การ 5) วิสัยทัศน์องค์การ 6) การพัฒนาบุคลากร 7) การถ่ายทอดความรู้ และ 8) เทคโนโลยีการเรียนรู้ ตามลำดับ และ ผลการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยของแบบขั้นตอนในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 8 ปัจจัย มี 6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร (ร้อยละ 41.80) การทำงาน เป็นทีม (ร้อยละ 51.10) วัฒนธรรมองค์การ (ร้อยละ 54.20) การถ่ายทอดความรู้ (ร้อยละ 55.60) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (ร้อยละ 56.50) และโครงสร้างองค์การ (ร้อยละ 57.10) โดยร่วมกันทำนายได้ ร้อยละ 57.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควาร์ด และ เรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ที่กล่าวไว้ว่า การทำงานในลักษณะทีมและเครือข่าย

จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้เป็นพลังร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์การจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันความรู้ การทำงานและการแก้ปัญหา ร่วมกัน อันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต และเนเวลล์ (Newell et al., 2002) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะนำไปสู่วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์มากกว่าการที่แต่ละบุคคลทำงานคนเดียว การสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในทีมที่มาจากพื้นฐานที่แตกต่างกัน ความไว้วางใจจะช่วยให้บุคคลมีการแบ่งปันความรู้ ที่เกิดจากการสะสมหรือประสบการณ์ที่ตนมีอยู่ ผลจากการศึกษายังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ทิวา เหล่าปาสี (2560) ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครูตาม มาตรฐานมาตรฐานความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 และพบว่า วัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครูตามมาตรฐานความรู้ในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายด้าน และวัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษา ประกอบด้วย วัฒนธรรมแบบมุ่งคน วัฒนธรรม แบบมุ่งงาน และวัฒนธรรมแบบมุ่งบทบาท เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู ในสถานศึกษา โดยร่วมกันทำนายได้ ร้อยละ 58.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ (2556) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์การ เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมากทุกด้าน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สถาพร กริธาธร (2553) ที่ศึกษา องค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร ในโรงเรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเพื่อศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับ คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยน องค์การ ด้านการเสริมอำนาจบุคคล และด้านการบริหารจัดการความรู้ ยังมีความสัมพันธ์กับวินัย 5 ประการ ของบุคลากรด้านต่าง ๆ ซึ่งมีผลทางบวกและมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรแตกต่างกัน ไปในแต่ละด้าน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดั่งนั้น จะต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ที่มาส่งเสริมสนับสนุนก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอก องค์การ สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐมมีโครงสร้างองค์การที่กระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความเชื่อมโยงและประสานงานกันทั้งระบบ มีการกำหนดเป้าหมายในอนาคตจาก การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีการดำเนินกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความรู้ นวัตกรรม ใหม่ ๆ ได้พูดคุยปฏิสัมพันธ์กัน หมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบเกิดการถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์การ

และบุคลากรในสถานศึกษามีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ดี มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงาน เกิดการถ่ายทอดข้อมูลได้รวดเร็วเกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ตระหนักและร่วมมือกันทำงานเป็นทีม เป็นเครือข่าย

ดังนั้น สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐมควรส่งเสริมการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 6 ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์การ การถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยีการเรียนรู้ และโครงสร้างองค์การ มากกว่าปัจจัยอื่น ๆ เนื่องจากสังคมแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถของตนผ่านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการถ่ายทอดความรู้ เป็นองค์การที่ใช้การจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ทีมงานและองค์การ เป็นองค์การที่มีคุณภาพสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างยั่งยืน

2. รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ประกอบด้วยองค์ประกอบสังคมแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคิดเชิงระบบ 2) พลวัตการเรียนรู้ 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 4) การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ และ 5) การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เซงเก้ (Senge, 1990) ที่เสนอว่า องค์การที่จะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องพัฒนาองค์ประกอบ 5 ประการ ต่อไปนี้ คือ การคิดเชิงระบบ คือมีความสามารถในการมองแบบองค์รวม โดยจะต้องรู้ว่าส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ผลของการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะส่งผลให้ส่วนอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไปด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ ผู้บริหารหรือสมาชิกในองค์การ จะต้องพัฒนาความรู้ทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวขึ้น เพื่อให้ผู้รู้จริงในเรื่องหนึ่ง ๆ รู้ถึงผลลัพธ์หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์การทำให้สามารถป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ล่วงหน้า การมีแบบแผนความคิด ผู้บริหารและสมาชิกขององค์การต้องมีความเชื่อหรือทัศนคติที่ถูกต้อง ความเชื่อหรือทัศนคติบางอย่างเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ บางอย่างอาจขัดขวางพัฒนาการขององค์การด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วม เป็นการทำให้สมาชิกขององค์การทุกคนสามารถมองเห็นภาพขององค์การที่ต้องการร่วมกัน และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการสร้างบรรยากาศและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้สมาชิกในทีมแต่ละคนเกิดการเรียนรู้และเติบโตไปพร้อมกัน

ผลจากการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอร์ด (Marquardt, 1996) ที่ได้รวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเอื้ออำนาจบุคลากร การจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีไปใช้ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอร์ด และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994: 235)

ที่พบว่า การที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลกส่วนหนึ่งโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย การสร้างและถ่ายโอนความรู้เป็นหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากส่วนอื่น ๆ ทางเครือข่าย โดยผ่านช่องทางสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอก รวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การด้วย และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จุรีย์ สร้อยเพชร (2554) ได้ค้นพบว่า การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยมมีองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยส่วนที่มีความเกี่ยวข้อง การคิดเชิงระบบ การรอบรู้ส่วนตน การมีวิสัยทัศน์ร่วม การมีแบบแผนความคิด และการเรียนรู้ของทีม ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิจิต แสงสว่าง (2555) ที่ศึกษาการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น พบว่า องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ การคิดเชิงระบบ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การปรับเปลี่ยนองค์การ และการใช้เทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุวิมล จอดพิมาย (2560) ที่ศึกษาองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย และพบว่า องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ร่วมและการจัดการความรู้ การเรียนรู้เป็นทีม นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ความตระหนักรู้ การเสริมสร้างพลังอำนาจ การพัฒนาศักยภาพและจริยธรรม พลวัตการเรียนรู้ และการคิดริเริ่ม

ผลที่ได้จากการศึกษายังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ (2556) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก และพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชาตรี วงศ์สายสิน (2561) ที่ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพบว่า องค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดใหญ่ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคคลแห่งการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาแบบแผนความคิด ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการพัฒนาทีมการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาระบบการคิด ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากกระแสสังคมโลกเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคของการใช้ความรู้เป็นฐานในการทำงาน จึงส่งผลให้สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพเท่าทัน

ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนและสังคมไทยไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ โดยให้ประชาชนคนไทยได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษา เป็นการพัฒนาดนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตและนำไปสู่ระบบฐานความคิดที่พึงประสงค์ จากสาเหตุดังกล่าว ทำให้สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐมจำเป็นต้องพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ด้วยองค์ประกอบสังคมแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญทำให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์การให้เกิดการเรียนรู้ ได้แก่ การคิดเชิงระบบคือการที่บุคลากรมีความเข้าใจในการคิดเชิงระบบ ก่อให้เกิดทักษะการเชื่อมโยงความรู้สู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ สถานศึกษามีการจัดการเรียนรู้บูรณาการ วางระบบการตัดสินใจปัญหาชัดเจนเป็นระบบ พลวัตการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความรอบรู้แห่งตนเป็นบุคลากรที่ใฝ่เรียนรู้ แสวงหาความรู้ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เกิดแบบแผนความคิดอ่านเป็นบุคลากรที่มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เกิดการมีวิสัยทัศน์ร่วมจากการระดมความคิดเห็น มีจุดมุ่งหมายเดียวกันเกิดความสำเร็จจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นอย่างต่อเนื่องเพื่อค้นหาวิธีการหรือความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ เป็นการจัดเก็บข้อมูลที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้ง่าย มีการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น และการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารเป็นการเอื้อต่อการเข้าถึงการเรียนรู้ได้สะดวกรวดเร็ว ดังนั้น หากสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐมมีการปฏิบัติหรือดำเนินการโดยอาศัยองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นแล้ว ย่อมส่งผลให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) เทคโนโลยีการเรียนรู้ 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การถ่ายทอดความรู้ และ 6) การทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เบนเนท และ โอเบรน (Bennett & O'Brien, 1994: 123) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และพบว่า โครงสร้างองค์การสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้เพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกและตามความต้องการขององค์การเอง ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควาร์ด และ เรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ที่พบว่า การที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลกได้นั้น องค์การจะต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสมเป็นโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว ในอนาคตอาจใช้ความสามารถหรือกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญคือองค์การต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวมที่มีองค์ประกอบที่ต่างกันทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้

และการปฏิบัติงานของครูและทีมงานเครือข่าย การพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมของบุคลากรส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ไกเซอร์ (Kaiser, 2000: 1) ที่พบว่าบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเฉพาะการเผยแพร่ความรู้ในองค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควาร์ด (Marquardt, 1996) ที่กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์การและความเข้าใจเทคโนโลยีเป็นศาสตร์และศิลป์ของการเรียนรู้ การค้นพบ การสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยี นับเป็นปัจจัยสำคัญมากสำหรับปัจจุบัน เพราะองค์การใดที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูง จะทำให้สามารถก้าวล้ำหน้ากว่าองค์การอื่น และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ปีเตอร์ เซงเก้ (Senge, 1990) กล่าวสนับสนุนว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การ โดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ให้บุคคลมีความชำนาญในระดับพิเศษ ซึ่งการพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์การ บุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งที่เป็นเอกบุคคลและเป็นทีม ความสามารถของบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลจากการศึกษายังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ (2556) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก และพบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์การ เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ภูษิต รุ่งแก้ว (2555) ที่ศึกษาการพัฒนาแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม และพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 9 ปัจจัย ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างการบริหารงาน ด้านการจัดการความรู้ การนำเทคโนโลยีไปใช้ ภาวะผู้นำทางวิชาการ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การจูงใจ การกำกับติดตามการดำเนินงาน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐมจะเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ควรพิจารณาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 6 ปัจจัย ได้แก่ โครงสร้างองค์การ เป็นองค์การที่มีโครงสร้างการบริหารงานกระจายหน้าที่ ความรับผิดชอบเป็นระบบ ชัดเจน และคล่องตัว วัฒนธรรมองค์การที่บุคลากรเป็นมิตร มีความเอื้ออาทร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เทคโนโลยีการเรียนรู้ที่มีระบบฐานข้อมูลทันสมัย สนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูล สร้างสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการเรียนรู้และปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากร เป็นภารกิจจำเป็นที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญกับการให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสนับสนุนส่งเสริมต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ทั้งนี้หากบุคลากรมีความสำเร็จก็จะหมายถึงความสำเร็จของสถานศึกษาด้วยย่อมส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ขององค์การ การถ่ายทอดความรู้เป็นการส่งเสริมให้บุคลากร

สร้างความรู้ใหม่ ได้พูดคุยปฏิสัมพันธ์กัน หมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบเกิดความรู้ใหม่ และการทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ได้รับข้อมูล ในการทำงานอย่างถูกต้อง ชัดเจน และทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน

ผลที่ได้จากการศึกษาในประเด็นการตรวจสอบและรับรองรูปแบบโดยการสัมมนา อิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้องครอบคลุม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ ชาตรี วงศ์สายสิน (2561) ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนารูปแบบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ของสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพบว่า ผลการประเมิน รูปแบบมีผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้อง ด้านความเป็นประโยชน์ และด้านความเป็นไปได้ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุวิมล จอดพิมาย (2560) ที่ศึกษาองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย และพบว่า องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ได้รับการตรวจสอบและยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญว่า มีความเป็นไปได้ เหมาะสม และมีความถูกต้อง อยู่ในระดับมากที่สุดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ได้ และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กัมพล ไชยพันธ์ (2554) ที่ศึกษายุทธศาสตร์การสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาคเหนือตอนบน และพบว่า ผลการประเมินยุทธศาสตร์ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในภาคเหนือตอนบน ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไป โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ เห็นด้วยกับยุทธศาสตร์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในภาคเหนือตอนบน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ได้ผ่านกระบวนการต่าง ๆ มาอย่างเหมาะสม ทั้งการสังเคราะห์เอกสารรายงานการประเมินตนเอง ของสถานศึกษา การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนคร นครปฐม โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับสถานศึกษา รวมทั้งการสร้างรูปแบบมีกรอบแนวคิด หลักการและทฤษฎีจากนักวิชาการต่าง ๆ ตลอดจนการได้รับการตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้องครอบคลุม และความเป็นประโยชน์ จากการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความเชี่ยวชาญ ด้านการศึกษา ทำให้รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนคร นครปฐม มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ในการนำไปพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสังคม แห่งการเรียนรู้

## ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบการวิจัย การอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลจากการศึกษาวิจัยที่พบว่า องค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้ เทคโนโลยีและการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สถานศึกษามีระบบ ซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการเรียนรู้และมีเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยในการทำงานประจำ มีค่าเฉลี่ย ต่ำสุด ดังนั้น สถานศึกษาควรสำรวจและจัดหาระบบซอฟต์แวร์และเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ ให้เพียงพอเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของครูและบุคลากร

2. ผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปใช้ในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาอื่น ๆ ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีบริบทที่ใกล้เคียงกัน และยังเป็นข้อมูล ให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและวางแผนเพื่อสร้างสังคม แห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเฉพาะพื้นที่สถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม ในการศึกษาครั้งต่อไปผู้สนใจควรขยายพื้นที่ในการศึกษาเพิ่มเติม หรือควรมีการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดอื่น หรือในหน่วยงานอื่น



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2545)**. กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กัมพล ไชยนันท์. (2554). “ยุทธศาสตร์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในภาคเหนือตอนบน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการศึกษาและการพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กุลธร เลิศสุริยะกุล. (2547). **การเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้พันธกิจที่สำคัญของ กศน.** เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560. เข้าถึงได้จาก <http://dnfe5.nfe.go.th/localdata/webimags/story/27social%tolearn.html>
- แก้วตา ไทรงาม, ประชุม โพธิกุล, เวช มงคล และณรงค์ ตาวเจริญ. (2548). **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2547). **สังคมความรู้ยุคที่ 2**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์การแพทย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จूरีย์ สร้อยเพชร. (2554). “การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยอดนิคม.” วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เจษฎา นกน้อย และคณะ. (2552). **นันทนาการและการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจษฎากร ทองแสง. (2553). **แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต**. วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชญาณิชฐ์ ศศิวิมล. (2553). **การพัฒนาเด็กและเยาวชนพลายชุมพลเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- ชาคริต ศึกษากิจ. (2550). “องค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.” สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชาตรี วงศ์สายสิน. (2561). “รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

- ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์. (2556). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ถวัลย์รัฐ วรเทพพุดพิงษ์. (2540). **การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาธรรม.
- ทาคาโอะ มียากาวะ. (1986). **เศรษฐกิจเบื้องต้น**. แปลโดยคงศักดิ์ สันติพฤกษวงศ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์รู้แจ้ง.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2552). **ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ดี.เค. ปริ้นตังเวิลด์ จำกัด.
- ทิวา เหล่าปาสี. (2560). “วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครูตามมาตรฐานความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1.” **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย** 9, 1 (มกราคม-มิถุนายน): 286-298.
- ทิตินา แคมมณี. (2550). **รูปแบบการเรียนการสอนทางเลือกที่หลากหลาย**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทศบาลนครนครปฐม. (2560). **สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลนครนครปฐม**. เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560. เข้าถึงได้จาก <http://www.nakhonpathomcity.go.th>
- นฤมล จันทร์สุข. (2556). “รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นฤมล สายะบุตร และประกอบ คุณารักษ์. (2557). “รูปแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรแห่งประเทศไทย.” **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย** 4, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม): 17-22.
- นวลทิพย์ อรุณศรี. (2553). “การพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กร และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก.” **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย** 2, 1 (กรกฎาคม-ธันวาคม): 168-181.
- นิคม ทาแดง. (2536). “การสร้างแบบจำลองระบบทางการศึกษา.” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาการจัดระบบทางการศึกษา หน่วยที่ 5**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิมิต โสหารี. (2559). “รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” **วารสาร มจร. สังคมศาสตร์ปริทรรศน์** 5, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม): 27-42.

- นีออน พิณประดิษฐ์ และคณะ. (2552). “การพัฒนาเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ในท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” งานวิจัยคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- บดินทร์ วิจิตร. (2548). **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บวร ปภัสราธร. (2548). **สังคมแห่งการเรียนรู้หรืออุปาทาน**. เข้าถึงเมื่อ 25 มิถุนายน 2560. เข้าถึงได้จาก <http://www.nidambe11.net/ekonomize/2005q4/article2005nov28p8.html>
- เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). “การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเวศ วะสี. (2555). **สู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ปฏิรูปทางปัญญา พาชาติออกจากวิกฤต**. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส). กรุงเทพมหานคร: บริษัทมาตาการพิมพ์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พิณสุดา สิริจรัสศรี. (2555). “เอกสารบรรยายเรื่อง การจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม: กรณีศึกษาโครงการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมขององค์กรในชุมชนเพื่อสุขภาวะคนไทย.” ถ้ายเอกสาร.
- ภูษิต รุ่งแก้ว. (2556). “การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม.” **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 19, 1 (มกราคม-มิถุนายน): 55-77.
- มาลี สืบกระแสน. (2552). “การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยสยาม.
- มิ่งขวัญ คงเจริญ. (2553). “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจชุมชนเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของชุมชนแห่งการเรียนรู้.” วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชานโยบายการจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุดา รักไทย และ สุภาวดี วิทยะประพันธ์. (2545). **กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- โยธิน ศรีโสภาก. (2550). “การพัฒนากระบวนการประเมินผลด้วยวิธีดุลยภาพสำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพมหานคร: นามมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. (2548). “การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). **โรงเรียนแห่งคุณภาพและสร้างสรรค์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). **การจัดการความรู้กับการบริหารราชการไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). **การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วิจารณ์ พานิช และประพนธ์ ผาสุขยิต. (2550). **การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วิจารณ์ พานิช. (2551). **การจัดการความรู้: ฉบับนักปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). **วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพมหานคร: ตถาตาพับลิเคชั่น.
- วิจิต แสงสว่าง. (2555). “การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). **โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: ทิพยวิสุทธี.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). **ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: ทิพยวิสุทธี.
- วิสุทธี วิจิตรพัชรภรณ์. (2547). **การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. กรุงเทพมหานคร: ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย.
- สถาพร กิริธรร. (2553). “องค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการ ของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สมชาย รัตนคช. (2558). “การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.” **วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์** 26, 3 (กันยายน-ธันวาคม): 61-77.
- สันติ วิจักขณาลัญญ์. (2545). “การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐานสำหรับนักศึกษาระดับอุดมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สาโรจน์ แก้วอรุณ. (2553). “รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” ดุษฎีนิพนธ์ ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)**. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). **คู่มือการสรรหาและคัดเลือกสังคมแห่งการเรียนรู้ต้นแบบ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). **รายงานการวิจัยวิธีวิทยาการประเมินความสำเร็จของการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เพลิน สตูดิโอ จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). **รายงานการพัฒนาตัวบ่งชี้และเครื่องมือวัดตัวบ่งชี้ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ**. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579**. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิก.
- สุมาลี สังข์ศรี. (2543). **รายงานสรุปการสัมมนานโยบายส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตของประเทศไทย**. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สุมาลี สังข์ศรี. (2556). “แนวทางการพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้.” **วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ.** 6, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม): 33-45.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2547). “การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2554). “การนิเทศภายในหัวใจการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียน.” **วารสารวิชาการ** 5, 8: 25-31.
- สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล. (2554). “อนาคตภาพรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เชิงบวกสำหรับชุมชน.” วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล. (2558). **ปรัชญาและมโนทัศน์สังคมแห่งการเรียนรู้ = Philosophies and Concepts of Learning Society**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล จอดพิมาย. (2560). “องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย.” **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี** 6, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม): 209-225.
- สุวิมล ทิรกานันท์. (2546). **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสรี ชัดแย้ม. (2538). **แบบจำลอง**. ม.ป.ท.
- อภิชา ธานีรัตน์. (2555). “รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร.” **วารสารวิจัย มสศ.** 8, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม): 137-151.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2516). “ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลองหรือโมเดล.” **วารสารครุศาสตร์** 3, 3-4 (เมษายน-กรกฎาคม).
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). “โมเดลคืออะไร.” **วารสารวิชาการ** 1, 2 (มีนาคม) 22-26

### ภาษาต่างประเทศ

- Bardo & Hartman. (1982). **Urban sociology: A systematic introduction**. U.S.A.: F.E. Peacock
- Bennett, J. K., & Brien, M. J. (1994). “The building blocks of the learning organization.” **Training** 3 (June): 41-49.
- Bertalanffy, L. V. (1968). **General system theory: Foundations, development, applications**. New York: George Braziller.
- Best, J. W. (1970). **Research in education**. New York: Prentice, Inc..
- Borko, H. (1993). **Technical evaluation by connoisseurship**. New York: John Wiley & Sons.
- Boyd, V. (1992). **School context. bridge or barrier to change**. Texas: Southwest educational development laboratory.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). **Organizational theory and management: A macro approach**. New York: John Willey & Sons.
- Bruke, W. (1992). **Organization development: A process of learning and changing**. 2<sup>nd</sup> ed. Reading Massachusetts: Addison-Wesley.

- Certo, S. C. (1992). **Modern management: Quality ethics and the global environment.** 5<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). **Organization development and change.** 8<sup>th</sup> ed. Ohio: Thomson South-Western.
- Conrad, C. F., & Wilson, R. F. (1985). "Academic program reviews: Institutional approaches, expectations, and controversies." ASHEERIC Higher Education Report No. 5, Washington D.C: ASHE.
- Cronbach, L. J. (1990). **Essentials of psychology testing** 5<sup>th</sup> ed. New York: Harper Collins Publisher Inc.
- Daft, R. L. (1991). **Management.** 2<sup>nd</sup> ed. Chicago: The Dryden Press.
- Drucker, P. (1995). **Innovation and entrepreneurship.** Boston: Butterworth-Heinemann.
- Eisner, E. (1976). "Education Connoisseurship and Criticism: Their Form and Functions in Educational Evaluation." **Journal of Aesthetic Education** 39, 2: 192-193.
- Ford, D. F. (1997). "Toward a learning organization: Guidelines for bureaucracies (CD-ROM)." Abstract from: DAO document file: Dissertation abstracts item: IM23134.
- Garvin, D. A. (1993). "Building a learning organization." **Harvard Business Review** 71, 4: 78-91.
- Garvin, D. A. (1998). **Harvard business review on knowledge management: Building a learning organization.** Boston: Harvard Business School Publishing.
- Garvin, D. A. (2000). **Learning in action: A guide to putting the learning organization work.** Boston: Harvard Business School Press.
- Gephart, M. A., et al. (1996). "Learning organizations come alive." **Training & development** 50, 12: 35-45.
- Goh, S. C. (1998). "Towards a learning organization: The strategic building blocks." **S.A.M. Advanced Management Journal** 63, 2 (Spring): 15-20.
- Good, C. V. (1973). **Dictionary of education.** 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Hislop, D. (2009). **Knowledge management in organization.** 2<sup>nd</sup> ed. New York
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). **Educational administration: Theory, research, and practice.** 6<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill International Edition.

- Ikhwan, S. N. (2011). "A qualitative ethnographic study of how teachers who Participate in professional learning communities construct knowledge." UMI Dissertation Publishing.
- Joyce, B. R., & Weil, M. (1992). **Model of teaching**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kaiser, S. M. (2000). "January mapping the learning organization: Exploring a model of organization learning improvement." **Dissertation abstract international** 61, 7: 2553A.
- Keeves, P. J. (1988). **Educational research, methodology and measurement: an international handbook**. Oxford: Pergamon Press.
- Kramlinger, T. (1992). "Training's role in a learning organization." **Training** 29: 46-49.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). "Determining sample size for research -activities." **Educational and Psycho logical Measurement** 30, 10: 607-610.
- Likert, R. (1967). **The human organization**. New York: McGraw-Hill.
- Lundvall, B. (2010). **Scope, Style, and Theme of Research on Knowledge and Learning Societies**. Aalborg Denmark: Aalborg University.
- Madause, G. F., Scriven, M. S., & Stufflebeam, D. L. (1983). **Evaluation models Viewpoints on educational and human services evaluation**. 8<sup>th</sup> ed. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Marquardt, M. J. (1996). **Building the learning organization**. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (2002). **Building the learning organization: mastering the 5 elements for corporate learning**. Palo Alto, C.a.: Davies-Black.
- Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). **The global learning organization**. New York: IRWIN.
- Marsick, V. J., & Walkins, K. E. (1994). "The learning organization: An integrative vision for HRD." **Human resource development quarterly** 5, 4 (Winter).
- Mintzberge, H. (1979). **The structuring of organizations**. New Jersey: Prentice Hall.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M. (1995). "Understanding Organizations as Learning System." **Sloan management review** 36, 2: 73-85.
- Newell, S. M., et al. (2002). **Managing knowledge work**. Great Britain: Palgrave.



- Nichols, R. G., & Stevens, L. A. (1999). **Harvard business review on effective communication**. Boston: Harvard Business School Press.
- Pedler, Burgoyne & Boydell. (1991). **The learning company. A strategy for sustainable development**. London: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. (1988). **Management**. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Englewood Cliff.
- Robbins, S. P. (2005). **Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications**. 11<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schwirian, P. M. (1978). "Evaluating the performance of nurse: A multidimensional approach." **Nursing Research** 27, 6 (November-December): 347-351.
- Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. London. Century Business.
- Senge, P. M. (1994). **The fifth discipline field book: Strategies and tools for building a learning organization**. London. Century Business.
- Smith, E. W., et al. (1961). **The education's encyclopedia**. New York: Prentice-Hall.
- Smith, R. H., et al. (1980). **Management: Making organizations perform**. New York: Macmillan.
- Steer, R. M., et al. (1985). **Managing effective organizations: An introduction**. Boston: Kent Publishing Company.
- Webster, N. (1983). **Webster new twenties century dictionary unabridged**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Prentice-Hall.
- Willer, D. (1968). **Scientific sociology: Theory and method**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

แบบประเมินเพื่อรับรองรูปแบบ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม**

.....

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความจริงหรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ข้อมูลที่ได้จากท่านผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม และไม่ส่งผลกระทบต่อใคร ๆ ต่อตัวท่าน

ขอขอบพระคุณที่ท่านสละเวลาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวขวัญตา เจริญศรี

นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต

สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ตรงตามที่เป็นจริง

- |                  |   |                                      |
|------------------|---|--------------------------------------|
| 1. เพศ           | <input type="checkbox"/> ชาย                            | <input type="checkbox"/> หญิง        |
| 2. อายุ          | <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 ปี                  | <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี  |
|                  | <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี                     | <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป |
| 3. ระดับการศึกษา | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี               | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี   |
|                  | <input type="checkbox"/> ปริญญาโท                       | <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก   |
| 4. สถานภาพ       | <input type="checkbox"/> ครู                            |                                      |
|                  | <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา             |                                      |
|                  | <input type="checkbox"/> คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน |                                      |

**ตอนที่ 2** สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ตรงกับการปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษาของท่าน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนระดับการปฏิบัติ 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้  
 ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	<b>การคิดเชิงระบบ</b>					
1	สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ ทั้งกระบวนการคิดและการปฏิบัติงาน					
2	สถานศึกษามีการวางระบบการตัดสินใจ โดยอาศัย ข้อมูลและข้อเท็จจริงอย่างมีวิจารณญาณ					
3	สถานศึกษาส่งเสริมให้มีกระบวนการคิดและ การปฏิบัติงานที่เป็นลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง และทันต่อเหตุการณ์					

ข้อ	สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
4	สถานศึกษามีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นระบบจากการระดมความคิดของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการผลักดันความคิด					
5	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถนำความรู้ในภารกิจหลักของสถานศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
<b>พลวัตการเรียนรู้</b>						
<b>(ความรอบรู้แห่งตน)</b>						
6	สถานศึกษาสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้					
7	สถานศึกษาจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ					
8	บุคลากรในสถานศึกษาแสวงหาโอกาส ความท้าทาย และแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ โดยเข้าร่วมกิจกรรมทางด้านการศึกษา และพร้อมที่จะก้าวทันการเปลี่ยนแปลง					
9	บุคลากรในสถานศึกษานำความรู้ ทักษะ และวิธีการทางเลือกใหม่ ๆ ที่ได้รับจากการประชุม อบรม สัมมนา มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					
<b>(แบบแผนความคิดอ่าน)</b>						
10	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถรวบรวมแนวคิดอย่างเป็นระบบ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อทำงานที่ยุ่ยากซับซ้อนได้					
11	บุคลากรในสถานศึกษามีอุดมการณ์อย่างมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย และสามารถเผชิญวิกฤตการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา					

ข้อ	สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
12	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาและมีความทันสมัย					
13	บุคลากรในสถานศึกษานำความคิดไปใช้ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เพื่อปรับกระบวนการทัศนในการปฏิบัติงาน					
14	บุคลากรในสถานศึกษามีการนำปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์และหาทางเลือกที่ดีกว่า					
15	<b>(การมีวิสัยทัศน์ร่วม)</b> สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากการระดมความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย					
16	สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางหรือกรอบแนวทางที่มุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน					
17	สถานศึกษาสร้างความตระหนักให้บุคลากรเชื่อว่าความสำเร็จของสถานศึกษาคือความสำเร็จของทุกคนโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
18	บุคลากรในสถานศึกษามีความเข้าใจและดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
	<b>การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</b>					
19	บุคลากรในสถานศึกษาใช้กระบวนการเรียนรู้เป็นกลุ่มเพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหา และนำความรู้ใหม่มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน					
20	บุคลากรในสถานศึกษามีการเรียนรู้ในทีมโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น การประชุมกลุ่มย่อย อินเทอร์เน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น					
21	บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การมากกว่าการทำงานเฉพาะในหน้าที่หรือส่วนงานของตน					

ข้อ	สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
22	บุคลากรในสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการเก็บรักษา ความรู้ที่สำคัญขององค์การ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยน ความรู้กับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง					
	<b>การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้</b>					
23	สถานศึกษาพัฒนาระบบ และโครงสร้างต่าง ๆ ให้มี ประสิทธิภาพ เพื่อรวบรวมและจัดเก็บความรู้ที่สำคัญ ให้บุคลากรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ง่าย					
24	สถานศึกษามีการพัฒนายุทธศาสตร์และกลไกการแบ่งปัน ความรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง					
25	บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึงความจำเป็นในการ จัดเก็บความรู้ที่สำคัญขององค์การ และการแบ่งปันความรู้ ให้กับผู้อื่น					
26	บุคลากรในสถานศึกษามีการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยงานที่เป็นระบบและสามารถเข้าถึงได้ง่าย					
27	สถานศึกษาพัฒนาระบบและกลไกในการจัดการและ ถ่ายทอดองค์ความรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง					
	<b>การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร</b>					
28	สถานศึกษามีระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อ การเข้าถึงการเรียนรู้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการ เรียนรู้และการปฏิบัติงาน					
29	สถานศึกษามีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้					
30	สถานศึกษามีระบบซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการเรียนรู้และ มีเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยในการทำงานประจำ					
31	สถานศึกษามีระบบฐานข้อมูลความรู้ที่บุคลากรสามารถ เข้าถึงได้สะดวกเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ					
32	บุคลากรในสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ เพิ่มพูนความรู้ และแสวงหาโอกาสเข้าร่วมกิจกรรม ทางการศึกษาอยู่ตลอดเวลา					



- ตอนที่ 3** ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม
- คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ตรงกับการปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษาของท่าน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนระดับการปฏิบัติ 5 ระดับ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้
- ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	<b>โครงสร้างองค์การ</b>					
1	สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงาน มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม สะดวก รวดเร็ว และคล่องตัว					
2	โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษามีการกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก่บุคลากร เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน					
3	สถานศึกษามีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบ ฝ่าย/งานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและชัดเจนโดยคำนึงถึงหลักการใช้บุคลากรได้ตรงกับความรู้ความสามารถ					
4	บุคลากรในสถานศึกษายอมรับเงื่อนไขภาระงานตามที่สถานศึกษากำหนดและมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน					
5	สถานศึกษาพัฒนาระบบและโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้มีการจัดเก็บความรู้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
	<b>วัฒนธรรมองค์การ</b>					
6	บุคลากรในสถานศึกษามีความคุ้นเคย เป็นมิตร มีความเอื้ออาทรและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
7	บุคลากรในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้และทำงานร่วมกัน					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
8	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรรักและสืบทอดในวัฒนธรรมการทำงานที่ดี					
9	สถานศึกษามีวัฒนธรรมในการส่งเสริมการคิดริเริ่ม กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ และกล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง					
10	สถานศึกษามีวัฒนธรรมองค์การแบบเปิดเผย ใจกว้างใจยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน					
<b>วิสัยทัศน์องค์การ</b>						
11	สถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่มุ่งเป้าหมายชัดเจน					
12	สถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรมุ่งสู่นาคต					
13	สถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้					
14	สถานศึกษาใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดวิสัยทัศน์					
<b>ภาวะผู้นำ</b>						
15	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมและนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
16	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นกันเองและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคน					
17	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้อการทำงานใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร					
18	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ในอนาคต					
19	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจในการบริหารงานและยึดถือเป็นแบบอย่าง					
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมกระตุ้น และจุดประกายความคิดบุคลากรให้มีความตั้งใจ และมีความมุ่งมั่นพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
21	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมเพื่อโน้มน้าวบุคลากรให้ยึดถือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน					
22	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้มีความมั่นใจในศักยภาพของตนเองและมีความสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้					
23	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีอิสระในการปฏิบัติงาน					
<b>เทคโนโลยีการเรียนรู้</b>						
24	สถานศึกษาพัฒนาระบบฐานข้อมูลทุกด้านให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการนำไปใช้					
25	สถานศึกษาจัดสรรงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ให้ทันสมัย และทันต่อความต้องการ					
26	สถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้สร้างสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้					
27	สถานศึกษาจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัย พร้อมใช้ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ให้มีจำนวนเพียงพอ และกระตุ้นให้เกิดการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ					
28	บุคลากรของสถานศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ตนต้องการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
29	บุคลากรของสถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>การพัฒนาบุคลากร</b>						
30	สถานศึกษามีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มความสามารถ					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
31	สถานศึกษามีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงความต้องการและจำเป็นตามสภาพการที่เปลี่ยนแปลง					
32	สถานศึกษามุ่งพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารซึ่งกันและกัน					
33	สถานศึกษาพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการพัฒนาตนเองมากกว่าเน้นการถูกพัฒนาด้วยบุคคลอื่น					
<b>การถ่ายทอดความรู้</b>						
34	สถานศึกษามีการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
35	สถานศึกษาสนับสนุนการแสวงหาความรู้ ด้วยการจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งค้นคว้าความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน					
36	สถานศึกษาสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความรู้ใหม่ ๆ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พูดคุยปฏิสัมพันธ์กัน					
37	สถานศึกษาทำหน้าที่ประสานงานให้มีการถ่ายทอดความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ					
38	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการประเมินผล ตรวจสอบ ตรวจสอบการทำงานของกันและกันอยู่เสมอ					
<b>การทำงานเป็นทีม</b>						
39	บุคลากรในสถานศึกษามีความสัมพันธ์อันดีต่อกันพร้อมที่จะช่วยเหลืองานกันด้วยความเต็มใจ					
40	บุคลากรในสถานศึกษารู้สึกว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอยู่เสมอ					
41	บุคลากรในสถานศึกษาเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ได้รับข้อมูลในการทำงานอย่างถูกต้อง ชัดเจน และทั่วถึง					

**แบบประเมินเพื่อรับรองรูปแบบ**  
**เรื่อง รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม**

.....

ข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ ชื่อ-สกุล.....  
 ตำแหน่งงานปัจจุบัน .....  
 การศึกษาสูงสุด ..... สาขา.....  
 ประสบการณ์ในตำแหน่งงาน ..... ปี สถานที่ทำงาน.....

**คำชี้แจง**

แบบประเมินฉบับนี้เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิจัยก่อนมีการสรุปผลการวิจัย โดยขั้นตอนนี้เป็น การตรวจสอบและรับรองรูปแบบ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบการประเมินครอบคลุม ทั้ง 4 ด้าน คือ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้องครอบคลุม ท่านสามารถศึกษารายละเอียดประกอบการพิจารณาได้ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้ ซึ่งการให้ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่สละเวลาให้ความอนุเคราะห์แสดงความคิดเห็นต่อ ผลการวิจัยในครั้งนี้



นางสาวขวัญตา เจริญศรี  
 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต  
 สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อรูปแบบ  
 สังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม

ที่	ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		ความถูกต้อง ครอบคลุม	
		เหมาะ สม	ไม่ เหมาะ สม	เป็น ไป ได้	เป็นไป ไม่ได้	เป็น ประโยชน์	ไม่ เป็น ประโยชน์	ถูกต้อง	ไม่ ถูกต้อง
1	ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ								
	1.1 แนวคิดและหลักการของ รูปแบบ								
	1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ								
2	ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของ รูปแบบ และปัจจัยที่ส่งผลต่อ สังคมแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษา สังกัดเทศบาลนคร นครปฐม								
	2.1 องค์ประกอบของสังคมแห่ง การเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด เทศบาลนครนครปฐม								
	1) การคิดเชิงระบบ (System Thinking)								
	2) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)								
	3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)								
	4) การจัดการและการถ่ายทอด องค์ความรู้ (Knowledge Management and Knowledge Transfer)								

ที่	ประเด็นพิจารณา	ความคิดเห็น							
		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		ความถูกต้องครอบคลุม	
		เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	เป็นประโยชน์	ไม่เป็นประโยชน์	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง
	5) การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร (Technology and Communication)								
	2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม								
	1) การพัฒนาบุคลากร (Personal Development)								
	2) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)								
	3) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)								
	4) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer)								
	5) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Technology)								
	6) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure)								
<b>3</b>	<b>ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้</b>								
	3.1 ปัจจัยการนำรูปแบบไปใช้								
	3.2 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้								

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

**แบบประเมินเพื่อรับรองรูปแบบ**  
**เรื่อง รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม**

.....

ข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ ชื่อ-สกุล.....  
 ตำแหน่งงานปัจจุบัน .....  
 การศึกษาสูงสุด ..... สาขา.....  
 ประสบการณ์ในตำแหน่งงาน ..... ปี สถานที่ทำงาน.....

**คำชี้แจง**

แบบประเมินฉบับนี้เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิจัยก่อนมีการสรุปผลการวิจัย โดยขั้นตอนนี้เป็น การตรวจสอบและรับรองรูปแบบ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบการประเมินครอบคลุม ทั้ง 4 ด้าน คือ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้องครอบคลุม ท่านสามารถศึกษารายละเอียดประกอบการพิจารณาได้ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้ ซึ่งการให้ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่สละเวลาให้ความอนุเคราะห์แสดงความคิดเห็นต่อ ผลการวิจัยในครั้งนี้



นางสาวขวัญตา เจริญศรี  
 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต  
 สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร







ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....





ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ที่ อว 8606 (หจ) | 5582



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

18 มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวสพร ทองธรรมจินดา

ด้วย นางสาวชัญญา เจริญศรี รหัสประจำตัว 57260911 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต  
สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบสังคมแห่ง  
การเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม"

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ  
เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากชู )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร. 034-218790

ที่ อว 8606 (นร) / 5581



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

18 มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวธรรณกมล แก้วบ่อ

ด้วย นางสาวขวัญดา เจริญศรี รหัสประจำตัว 57260911 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต  
สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบสังคมแห่ง  
การเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ  
เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร. 034-218790



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร.034-218790

ที่ อว 8606 (พษ) / ๒๕๖๐

วันที่ 18 มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.พิทักษ์ สุพรรณ โฉมภาพ

ด้วย นางสาวขวัญตา เจริญศรี รหัสประจำตัว 57260911 นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต  
สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบสังคมแห่ง  
การเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ  
เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

( อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากจู้ )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. อาจารย์ ดร.พิทักษ์ สุพรรณโณภาพ      ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
2. นางสาวธรรณกมล แก้วบ่อ      ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา  
สำนักการศึกษา เทศบาลนครนครปฐม  
อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
3. นางสาวรสพร ทองธรรมจินดา      ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนอนุบาลสุขสวัสดิ์







ที่ อว 8606 (นส)/๒59๒



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

15 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนนครนนท์วิทยา 4 วัดบางแพรกเหนือ

ด้วย นางสาวชัญฉดา เจริญศรี รหัสประจำตัว 57260911 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต  
สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้  
ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม" มีความประสงค์จะขอตกลงเครื่องมือวิจัยกับผู้บริหารสถานศึกษา  
จำนวน 3 คน ครู จำนวน 22 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 คน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์  
ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นักศึกษา  
ดังกล่าวได้ทดลองเครื่องมือวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( อาจารย์ ดร. อธิกมาศ มากจู้ )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร. 034-218790

### รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ

โรงเรียนนครนนท์วิทยา ๔ วัดบางแพรกเหนือ สังกัดสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครนนทบุรี  
อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี





ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ที่ อว 8606 (ท.ว.) / พ.๑๔๖๖



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

12 กันยายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา)

ด้วย นางสาวขวัญตา เจริญศรี รหัสประจำตัว 57260911 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากจู้ )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ อว 8606 (นร) / พ.๑๗๒



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

12 กันยายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนขุนหาญวิทย

ด้วย นางสาววิชุดา เจริญศรี รหัสประจำตัว 57260911 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม" มีความประสงค์ขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาคงกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาศ มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ อว 8606 (ทอ) / พิ ๔๕๕



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

12 กันยายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้จัดการสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม

ด้วย นางสาวขวัญตา เจริญศรี รหัสประจำตัว 57260911 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากชัย )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร. 034-218790

## รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

สถานศึกษา	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครู	คณะกรรมการ สถานศึกษา	รวม
โรงเรียนเทศบาล 1 วัดพระงาม (สามัคคีพิทยา)	4	25	12	41
โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมัครพลผดุง)	3	25	12	40
โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม)	3	25	12	40
โรงเรียนเทศบาล 4 (เขาวนปรีชาอุทิศ)	4	35	12	51
โรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์	3	25	12	41
โรงเรียนกีฬาเทศบาลนครนครปฐม	2	15	7	24
โรงเรียนทวารวดี	2	10	7	19
วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม	3	15	7	25
โรงเรียนอนุบาลเทศบาลนครนครปฐม	1	6	7	14
โรงเรียนอนุบาลสุขสวัสดิ์	1	6	7	14
โรงเรียนอนุบาลสระแก้ว	1	6	7	14
โรงเรียนอนุบาลประปานคร	1	6	7	14
<b>รวม</b>	<b>28</b>	<b>199</b>	<b>109</b>	<b>336</b>





ภาคผนวก จ

หนังสือเชิญเข้าร่วมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ที่ อว 8606(นฐ)/ 992



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

18 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสัมมนาอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน นางกัญญารักษ์ รอดอยู่

ด้วย นางสาวขวัญตา เจริญศรี รหัสประจำตัว 57260911 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม" มีความประสงค์ขอเชิญท่านเข้าร่วมสัมมนาอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ในวันศุกร์ที่ 21 กุมภาพันธ์ 2563 เวลา 14.00 น. ณ ห้องประชุมชั้น 2 อาคาร เอ 1 โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกะเทียม) เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเข้าร่วมสัมมนาอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากजू )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ อว 8606(นฐ)/ ๑๘๖



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

18 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสัมมนาอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา เกตุราพันธ์

ด้วย นางสาวขวัญตา เจริญศรี รหัสประจำตัว 57260911 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม" มีความประสงค์ขอเชิญท่านเข้าร่วมสัมมนาอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ในวันศุกร์ที่ 21 กุมภาพันธ์ 2563 เวลา 14.00 น. ณ ห้องประชุมชั้น 2 อาคาร เอ 1 โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกะเทียม) เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเข้าร่วมสัมมนาอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( อาจารย์ ดร.อริกมาส มากजू )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ อว 8606(นธ)/ ๑๑๐



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

18 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสัมมนาอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน ดร.พัชชา สบงงค์

ด้วย นางสาวขวัญตา เจริญศรี รหัสประจำตัว 57260911 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต  
สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้  
ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม" มีความประสงค์ขอเชิญท่านเข้าร่วมสัมมนาอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญ  
(Connoisseurship) ในวันศุกร์ที่ 21 กุมภาพันธ์ 2563 เวลา 14.00 น. ณ ห้องประชุมชั้น 2 อาคาร เอ 1 โรงเรียนเทศบาล 3  
(สระกะเทียม) เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเข้าร่วมสัมมนาอ้างอิง  
ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( อาจารย์ ดร.อริกมาส มากชัย )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร.034-218790

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

จำนวน 7 ท่าน ประกอบด้วย

1. ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักษณา เกตุราพันธ์  
ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
สถานที่ทำงาน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
2. ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.ธนวรรณ ทองอ่อน  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองการศึกษา  
สถานที่ทำงาน กองการศึกษา เทศบาลตำบลห้วยพลู
3. ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.ศตวรรษ ประจักษ์  
ตำแหน่ง นักวิชาการชำนาญการพิเศษ  
สถานที่ทำงาน สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
4. ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.พัชยา สบบง  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา  
วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมัครพลผดุง)
5. ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ นางสาวสุมา สามเพชรเจริญ  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา  
วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์
6. ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ นางกัญญารักษ์ รอดอยู่  
ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ครูเชี่ยวชาญ  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนเทศบาล 4 (เขavnปรีชาอุทิศ)
7. ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ นางสมสวย พรหมหนู  
ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ครูเชี่ยวชาญ  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนเทศบาล 2 วัดเสนาหา (สมัครพลผดุง)



### ภาพการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

วันศุกร์ที่ 21 กุมภาพันธ์ 2563 เวลา 14:00 น. ได้จัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบและรับรองรูปแบบการวิจัยเรื่อง “รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม”

โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา จำนวน 7 ท่าน เข้าร่วม ณ ห้องประชุม ชั้น 2 อาคาร เอ 1 โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม



การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบและรับรองรูปแบบการวิจัย  
เรื่อง “รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม”





## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวขวัญตา เจริญศรี
วัน เดือน ปี เกิด	1 พฤษภาคม 2521
สถานที่เกิด	จังหวัดสงขลา
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2544 สำเร็จการศึกษา ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) วิชาเอกภาษาอังกฤษธุรกิจ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จาก สถาบันราชภัฏธนบุรี กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2552 สำเร็จการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2563 สำเร็จการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาพัฒนศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ จาก มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2548 - 2553 รัับราชการตำแหน่ง ครู โรงเรียนเทศบาล 5 วัดพระปฐมเจดีย์ ตำบลห้วยจรเข้ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม พ.ศ. 2554 - ปัจจุบัน รัับราชการตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
ที่อยู่ปัจจุบัน	998/198 ตำบลห้วยจรเข้ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000