องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส

โดย
นางสาวจันทร์เพ็ญ สุขเกษม

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส

โดย
นางสาวจันทร์เพ็ญ สุขเกษม

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

LEARNING ORGANIZATION OF WATPURANAWAS SCHOOL

By

MISS Chanpen SUKKASAM

A Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2019

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส
โดย	จันทร์เพ็ญ สุขเกษม
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิระประภา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิระประภา)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(อาจารย์ ดร.พัชราภรณ์ ดวงชื่น)

58252308 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต
คำสำคัญ : องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส

นางสาว จันทร์เพ็ญ สุขเกษม: องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิระประภา

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส และ 2) แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส ประชากรคือบุคลากรโรงเรียนวัดปุรณาวาส ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 5 คน ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี สุขศึกษาและพลศึกษา วิทยาศาสตร์ และครู 62 คน เครื่องมือที่ใช้มี 2 ประเภท คือ แบบสอบถาม และ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปน้อย ดังนี้ ความเชี่ยวชาญของบุคคล การคิดเชิงระบบ แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ของทีม

2. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส มี 17 แนวทาง ดังนี้ 1) บุคลากรปฏิบัติงานอย่างที่มีคุณภาพสูง 2) จัดลำดับความสำคัญในการทำงาน 3) ติดตามผลการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ 4) ร่วมมือกันแก้ไขสถานการณ์ 5) อบรมการจัดการเรียนการสอน 6) ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 7) สร้างสรรค์ผลงาน 8) จัดประชุมให้บุคลากร 9) พัฒนางานด้วยตัวเอง 10) รับฟังความคิดเห็น 11) สนับสนุนให้ศึกษาหาความรู้ 12) วิเคราะห์ปัญหา 13) อบรมการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน 14) แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ 15) ประชุมชี้แจง 16) ส่งเสริมการปฏิบัติงาน 17) เปิดใจรับฟัง

58252308 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)
Keyword : Learning Organization

MISS CHANPEN SUKKASAM : LEARNING ORGANIZATION OF WATPURANAWAS SCHOOL THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR NUCHNARA RATTANASIRAPRAPHA, Ph.D.

The purposes of this study were to determine: 1) Learning organization of Watpuranawas School 2) The development guideline of learning organization of Watpuranawas School. The population were 69 personnel of Watpuranawas School which included 1 school director, 1 assistant director, 5 heads of departments which consist head of Thai Language, Arts, Health and Physical Education, Career and Technology, Science and 62 teachers. The research tools were an opinionaire and a structured interview. Statistics used in data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and content analysis.

The results found.

1. The learning organization of Watpuranawas school and each aspect were at high level. Sorted by arithmetic means, in decending order, personnel mastery, systems thinking, mental models, shared vision and team learning.

2. There were developmental guidelines of learning organization of Watpuranawas school. They are 17 ways to develop. They are: 1) to work with high quality 2) to prioritize work 3) to follow up the result 4) to cooperate to solve the situation 5) to train and learn management 6) the executive involve in decision making 7) to create work 8) to set a meeting 9) to develop work by themselves 10) to listen to opinions 11) to support learning 12) to analyze problem 13) to train using of technology 14) to exchange vision 15) to set a meeting and clarification 16) to promote on working 17) opened minded.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเรียบร้อย เพราะได้รับความอนุเคราะห์ช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิระประภา อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธ์ ประธานกรรมการสอบ และอาจารย์ ดร.พัชราภรณ์ ดวงชื่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความเมตตากรุณาเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ พร้อมทั้งขอขอบพระคุณบูรพคณาจารย์ทุกท่านในภาควิชาการบริหารการศึกษาที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทั้งหลายและให้กำลังใจในการศึกษาวิจัยนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ และ คณะครูโรงเรียนวัดปุรณาวาส สังกัดสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร ที่กรุณาให้ความร่วมมือเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณทุกกำลังใจที่คอยให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา จนนำมาซึ่งความสำเร็จในการศึกษา

จันทร์เพ็ญ สุขเกษม

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญ ..... ช
สารบัญตาราง ..... ญ
สารบัญแผนภูมิ ..... ฎ
บทที่ 1 บทนำ 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 2
ปัญหาของการวิจัย 4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 5
ข้อคำถามของการวิจัย 5
สมมติฐานของการวิจัย 5
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย 5
ขอบเขตของการวิจัย 9
นิยามศัพท์เฉพาะ 9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 11
องค์กรแห่งการเรียนรู้ 11
ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 11
ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 13
ความจำเป็นที่ต้องมีองค์กรแห่งการเรียนรู้ 15
ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ 19

หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....23
ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนวัดปุรณาวาส.....34
ประวัติโรงเรียน.....34
สภาพทั่วไป.....36
การจัดการศึกษา.....36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....37
งานวิจัยในประเทศ.....37
งานวิจัยต่างประเทศ.....42
สรุป.....44
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....45
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....45
ระเบียบวิธีวิจัย.....46
แผนแบบการวิจัย.....46
ประชากร.....46
ตัวแปรที่ศึกษา.....47
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....48
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....48
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....49
การวิเคราะห์ข้อมูล.....49
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....49
สรุป.....50
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....51
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....51
ตอนที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส.....53

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส 61
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ 63
สรุปผลการวิจัย 63
การอภิปรายผล 64
ข้อเสนอแนะของการวิจัย 68
ข้อเสนอแนะทั่วไป 68
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป 68
รายการอ้างอิง 69
ภาคผนวก 73
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 74
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 76
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 78
ประวัติผู้เขียน 88

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญตาราง

			หน้า
ตารางที่	1	จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	52
ตารางที่	2	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส โดยภาพรวม	53
ตารางที่	3	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาสรายด้าน ด้านการคิดเชิงระบบ	54
ตารางที่	4	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาสรายด้าน ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล	56
ตารางที่	5	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาสรายด้าน ด้านแบบแผนทางความคิด	57
ตารางที่	6	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาสรายด้าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	58
ตารางที่	7	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาสรายด้าน ด้านการเรียนรู้ของทีม	60

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญแผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย..... 8

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย 9

บทที่ 1
บทนำ

ในปัจจุบันการศึกษาของประเทศไทยได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันยุคโลกาภิวัฒน์และกระแสโลก และการติดต่อไร้พรมแดนความเจริญทางด้าน เศรษฐกิจ วัฒนธรรม สังคม การเมืองการปกครอง ทำให้มีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กรต่าง ๆ สถาบันการศึกษาซึ่งนับได้ว่าเป็นอีกองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และให้องค์กรของตนเองมีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดี เพื่อให้องค์กรของตนเองมีผู้ให้ความสนใจ และนิยมส่งบุตรหลานมาเข้าเรียนส่งผลให้องค์กรมีการแข่งขันกันสูง ดังนั้นทุกองค์จึงเกิดแรงผลักดันที่จะสร้างองค์ของตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต นอกจากนี้ยังให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การบริหารองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารในยุคประเทศไทย 4.0 ต้องให้ความสำคัญเพราะความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะบ่งบอกถึงสมรรถนะในการบริหารองค์กรเพื่อให้องค์กรของตนเองเกิดความรู้ใหม่ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และการกำหนดวิสัยทัศน์การใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรของตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพและ ความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืน เมื่อโลกเข้าสู่สังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้จึงเป็นแรงผลักดัน ให้เกิดการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นเรื่องของการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีบทบาทต่อวิถีชีวิตมนุษย์ และพลโลกตามไปด้วย[1] เพื่อให้ผลการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐที่วางไว้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ในขณะเดียวกันการที่องค์กรมีการแข่งขันสูง จะเพิ่มสมรรถนะขององค์กรเอง และเพิ่มแรงผลักดัน ให้องค์กรไปสู่เป้าหมาย เพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต และตลอดไป เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้ที่มีส่วนร่วมที่สำคัญที่สุด คือผู้บริหาร และบุคลากร แต่การที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นค่อนข้างมีอุปสรรคพอสมควร แต่อย่างไรก็ตามการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังมีความจำเป็น และมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพื่อให้องค์กรเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา และเพื่อเตรียมความพร้อมของครูองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางสำคัญ ในการที่จะนำพาองค์กรและบุคคลในองค์กรไปสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ตามที่ได้กำหนดไว้ เมื่อองค์กรใดมีความสามารถในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ย่อมเป็นสิ่งที่สามารถทำนายได้ว่าองค์กรนั้น ๆ

---

[1] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **รายงานการวิจัยเรื่องภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10-20 ปี** (กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์, 2552), 1.

จะสามารถประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ที่ตั้งไว้ และนอกจากนี้หากองค์กรนั้น ๆ สามารถจัดบุคคลได้ย่อมเป็นสิ่งที่ได้เปรียบ ในการสร้างองค์นั้น ๆ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการสร้างองค์กรที่ทำให้เกิดช่องทาง ในการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกัน และจากการสร้างเป้าประสงค์ที่สำคัญและการถ่ายทอดความรู้ควบคู่กันไป[2] ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วองค์กรจะต้องมีการพัฒนาเพื่อรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระแสของความต้องการการพัฒนาองค์กรมีอิทธิพลแผ่ไปทั่วโลกแต่ในขณะเดียวกันการจัดการศึกษา ซึ่งมุ่งที่จะยกระดับคุณภาพทางด้านการศึกษา[3] ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่มาของการสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการทำงาน เพื่อให้องค์กรของตนเองมีการพัฒนาไปตามกระแสโลกาภิวัฒน์ องค์กรต่าง ๆ จึงต้องมีการปรับตัว เพื่อให้มีศักยภาพสามารถที่จะแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ การแข่งขันขึ้นอยู่กับการทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งกระบวนการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหาสร้าง 3 ประเด็นหลักคือ การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารและการจัดการศึกษาโดยการกำหนดกรอบแนวทางไว้ คือ การพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ให้มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ สามารเรียนรู้ด้วยตนเอง และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การพัฒนาคุณภาพครูในยุคใหม่ที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่าสามารถดึงดูดคนเก่ง คนดี มีใจรักในวิชาชีพครู การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่เพื่อพัฒนาศักยภาพสถานศึกษาทุกระดับ และทุกประเภทให้สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และพัฒนาแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล[4] ซึ่งการใช้หลักนี้มีผลดีต่อ การบริหาร

---

[2] เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน, “องค์กรแห่งการเรียนรู้,” **วารสารการศึกษาพยาบาล** 10, 3 (พฤษภาคม 2560): 13.

[3] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553** (กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด, 2545), 28-29.

[4] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561)** (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2552), 11.

องค์กรให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ จัดเก็บแบ่งปันการใช้ความรู้[5] ในการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายไว้คือ การปฏิรูปจะต้องมีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษา และเป็นองค์กรทางสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างหนึ่งที่มีบทบาทที่สำคัญในการช่วยพัฒนาทรัพยากรคน ให้มีความรู้ความสามารถซึ่งในยุคปัจจุบันการแข่งขันทางด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยี เป็นปัจจัยหลักในการนำมาเป็นตัวขับเคลื่อนขององค์กร ในการสร้างนวัตกรรมจะต้องอาศัยกิจกรรต่าง ๆ ที่สามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกิจกรรมนี้ต้องใช้ความรู้ความชำนาญที่อยู่ในตัวของทรัพยากรบุคคล มาสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ และสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรของตนเองมีศักยภาพ และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ และเพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรให้นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ก็มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ จะเข้าใจถึงความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง[6] เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพขององค์กรของตนเองไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่การที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้นั้นบุคคลในองค์กรจะต้องมีความเข้าใจและเรียนรู้ที่จะนำมาซึ่งความประสบผลสำเร็จต่อคุณภาพของผู้เรียน การปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยยังมีความจำเป็นที่จะต้องให้สถานศึกษา หรือหน่วยงานทางการศึกษาทุกคนร่วมมือกัน และเมื่อกล่าวถึงวิถีทางที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้นั้นทางภาครัฐได้มีนโยบายในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศเพื่อต้องการให้สถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยแท้จริง โดยให้ทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง ได้ร่วมมือกันที่จะเรียนรู้ในการปฏิบัติงานในทุกกระบวนการและทุกขั้นตอน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากความเป็นมาและความสำคัญ ดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะหาวิธีการที่จะทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และหาแนวทางในการพัฒนาให้โรงเรียนพัฒนาเพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป้าหมายที่สำคัญคือ การนำโรงเรียนของเราให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีแนวทางที่จะพัฒนาผู้บริหาร และบุคลากรในโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการ พัฒนาองค์กรผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนอกจากนี้ควรหันมาให้การสนับสนุน ทำให้องค์ของตนเองเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แม้ว่า

---

[5] บูรชัย ศิริมหาสาคร, **การจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แสงดาว, 2550), 11.

[6] เจษฎา นกน้อย และคณะ, **นานาทรรศนะ การจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 125-126.

ในปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนได้นำกระบวนการบริหารต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารแต่ก็ยังมีปัญหาและอุปสรรค และมีความต้องการในการพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร[7]

ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนวัดปุรณาวาส ประสบปัญหาในเรื่องผลคะแนนจากการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่โรงเรียนได้ตั้งไว้ โดยในการทดสอบปีการศึกษา 2561 ผลการทดสอบปรากฏว่า กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ได้คะแนน 46.80 ซึ่งต่ำกว่าระดับประเทศ กลุ่มสาระการเรียนรู้ คณิตศาสตร์ 46.77 ซึ่งต่ำกว่าระดับประเทศ กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ 38.58 ซึ่งต่ำกว่าระดับประเทศกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ 38.01 ซึ่งต่ำกว่าระดับประเทศ การทดสอบนี้สะท้อนให้เห็นว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โรงเรียนวัดปุรณาวาส ยังไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และอีกปัญหาคือการที่บุคลากรในสถานศึกษายังมีความเชี่ยวชาญในด้านการใช้เทคโนโลยีในการในจัดการเรียนการสอนไม่เพียงพอ ทำให้การจัดการเรียนการสอน ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และบุคลากรมีการฝึกอบรมยังไม่เพียงพอ จึงยังไม่เกิดความชำนาญในการจัดการเรียนการสอนเท่าที่ควร และนอกจากนี้การที่บุคลากรได้รับชั่วโมงการสอนในรายวิชาที่ไม่ตรงกับวิชาเอกที่เรียนมา จึงทำให้การจัดการเรียนการสอน สะท้อนผลสัมฤทธิ์ที่ไม่ตรงตามเป้าหมาย และอีกปัญหาที่พบคือบุคลากรมีภาระงานมาก จึงทำให้การจัดการเรียนการสอนไม่ประสบผลเท่าที่ควร ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนอีกปัญหาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรคือการทำงานที่ต่างคนต่างคิด และต่างคนต่างทำจึงทำให้การทำงานไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ส่งผลให้การทำงานจึงไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควร และอีกปัญหาคือเรื่องความมีปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร บุคลากรในองค์กรยังให้ความสำคัญได้ไม่ดีเท่าที่ควร จึงทำให้ผลการดำเนินงานยังไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และการที่หน่วยงานอื่น ๆ มีส่วนร่วมน้อยในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ น้อยจึงทำให้ความสัมพันธ์ภายในองค์กรยังไม่กระชับเท่าที่ควร

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยต้องการที่จะทำการวิจัย เพื่อหาคำตอบในการหาแนวทางที่จะพัฒนาโรงเรียนวัดปุรณาวาส ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงโดยที่ข้อมูลที่ได้มาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร นำเสนอผู้บริหารเพื่อ เพื่อประกอบการวางแผน และแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนวัดปุรณาวาสให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงและอย่างยั่งยืน

---

[7] จิรพันธ์ สวัสดี, “การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน,” **วารสารครู กทม.** 1, 1 (มกราคม 2552): 14.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัยผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ

1. เพื่อทราบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส

ข้อคำถามของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามเพื่อหาคำตอบสำหรับงานวิจัยไว้ดังนี้ คือ

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาสอยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาสเป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นทิศทางในการตอบคำถามของ

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาสอยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาสเป็นพหุแนวทาง

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีคุณภาพ และมาตรฐานของการวิจัยผู้วิจัยได้นาเสนอขอบข่ายขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัยตามแนวคิดของลูเนนเบิร์ก และ ออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) การบริหารการศึกษา ตามทฤษฎีเชิงระบบแบบเปิดมองว่าองค์การทางการศึกษาทั้งในระดับกระทรวงศึกษาธิการ เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา เป็นหน่วยงานในการขับเคลื่อนการศึกษา และมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ตลอดเวลา จึงต้องหาวิธีปรับโครงสร้างขององค์กรให้สามารถต่อต้านสภาพแวดล้อมที่มาคุกคาม ทำให้องค์กรเสื่อมถอย ซึ่งทฤษฎีเชิงระบบปิดจะไม่สนใจกับสภาพแวดล้อมภายนอก เพราะเห็นว่าองค์กรมีความเป็นอิสระ และสามารถที่จะจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตัวเอง ทฤษฎีเชิงระบบเปิด ตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่าองค์การเป็นระบบ ๆ หนึ่ง และสถานศึกษาได้รับทรัพยากรจากสภาพแวดล้อม ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลสารสนเทศ ซึ่ง คน หมายถึง บุคลากรที่เป็นสมาชิกขององค์การ เงิน หมายถึง งบประมาณที่ใช้ในการลงทุน วัสดุอุปกรณ์ หมายถึง สิ่งที่ใช้ในการอำนวยความสะดวกทั้งหลาย และรวมถึงเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และข้อมูลสารสนเทศ หมายถึงข้อมูลข่าวสาร และความรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาต้องเกี่ยวข้องกับการประสาน และการใช้ทรัพยากรทั้ง 4 เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้ผลผลิตตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ต้องดำเนินการบริหารจัดการ อย่างเป็นระบบ ภายในองค์กร ทั้งการบริหาร

จัดการทั่วไป การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ โดยต้องใช้ความรู้ และทักษะการบริหารการจัดการ ที่หลากหลายทั้งทักษะ ในการตัดสินใจ ทักษะการทำงานกับคนอื่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการวางแผนและทักษะที่จัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องมีทักษะการเป็นผู้นำการเรียนการสอน ดังนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กรจะส่งผลต่อเป้าหมายหรือปัจจัยนำออกด้านผู้เรียนทั้งในระดับสถานศึกษา และระดับเขตพื้นที่ ปัจจัยนำออก (outputs) ภารกิจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาคือ ต้องสร้างความมั่นใจ และใช้ทรัพยากรที่มาจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้ในบริบทของสถานศึกษา ปัจจัยนำออกคือเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา หรือเขตพื้นที่การศึกษา ที่อาจจะปรากฏในลักษณะของผลิตภัณฑ์ ผลที่ได้รับ ผลลัพธ์ หรือความสำเร็จของระบบการศึกษา ทั้งนี้ลักษณะของปัจจัยนำออกจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของสถานศึกษา แต่ส่วนใหญ่จะปรากฏในลักษณะผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน สมรรถนะการสอนของครู อัตราการตกซ้ำชั้น การลาออกของครูและบุคลากร การขาดเรียนของนักเรียน การขาดสอนของครู ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนทัศนคติของนักเรียนต่อโรงเรียนและความพึงพอใจของครูในการปฏิบัติงาน ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ข้อมูลจากปัจจัยการนำออกจะทำให้ได้ข้อมูลจากการย้อนกลับแก่ระบบและข้อมูลย้อนกลับไม่ว่าในเชิงบวก หรือเชิงลบ จะช่วยให้การบริหารจัดการศึกษาประสบความสำเร็จได้ถ้าองค์กรได้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ ก็สามารถนำมาปรับแก้ไขกระบวนการ หรือปัจจัยนำเข้า หรือทั้งสองส่วน ซึ่งจะส่งผลถึงคุณภาพของปัจจัยนำออก สำหรับศตวรรษที่ 21 อันจะส่งผลถึงผู้เรียนต่อไป ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ต้องสามารถบริหารจัดการขององค์การอย่างมีกลยุทธ์ โดยวิเคราะห์สถานการณ์ของสภาพแวดล้อม เพื่อที่จะสามารถจัดการศึกษาได้ตอบสนองความต้องการจำเป็นของสังคมได้อย่างแท้จริง[8]

โรงเรียนวัดปุรณาวาส เป็นโรงเรียนที่มีลักษณะเป็นระบบเปิดมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย ตัวป้อน กระบวนการ และผลผลิต โดยที่องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน ตัวป้อนในระบบได้แก่ นโยบาย บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งดำเนินการผ่านกระบวนการที่หลากหลายตามภารกิจ ได้แก่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน การนิเทศ เพื่อให้ได้ผลผลิตแก่สถานศึกษา คือมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน นักเรียนมีลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น สำหรับแนวคิด และทฤษฎีในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

---

[8] รัตนา ดวงแก้ว, **ทฤษฎีเชิงระบบเปิด**, เข้าถึงเมื่อ 16 พฤศจิกายน 2559, เข้าถึงได้จาก h://edu.stou.ac.th/EDU/UploadFile/23723-11.pdf.

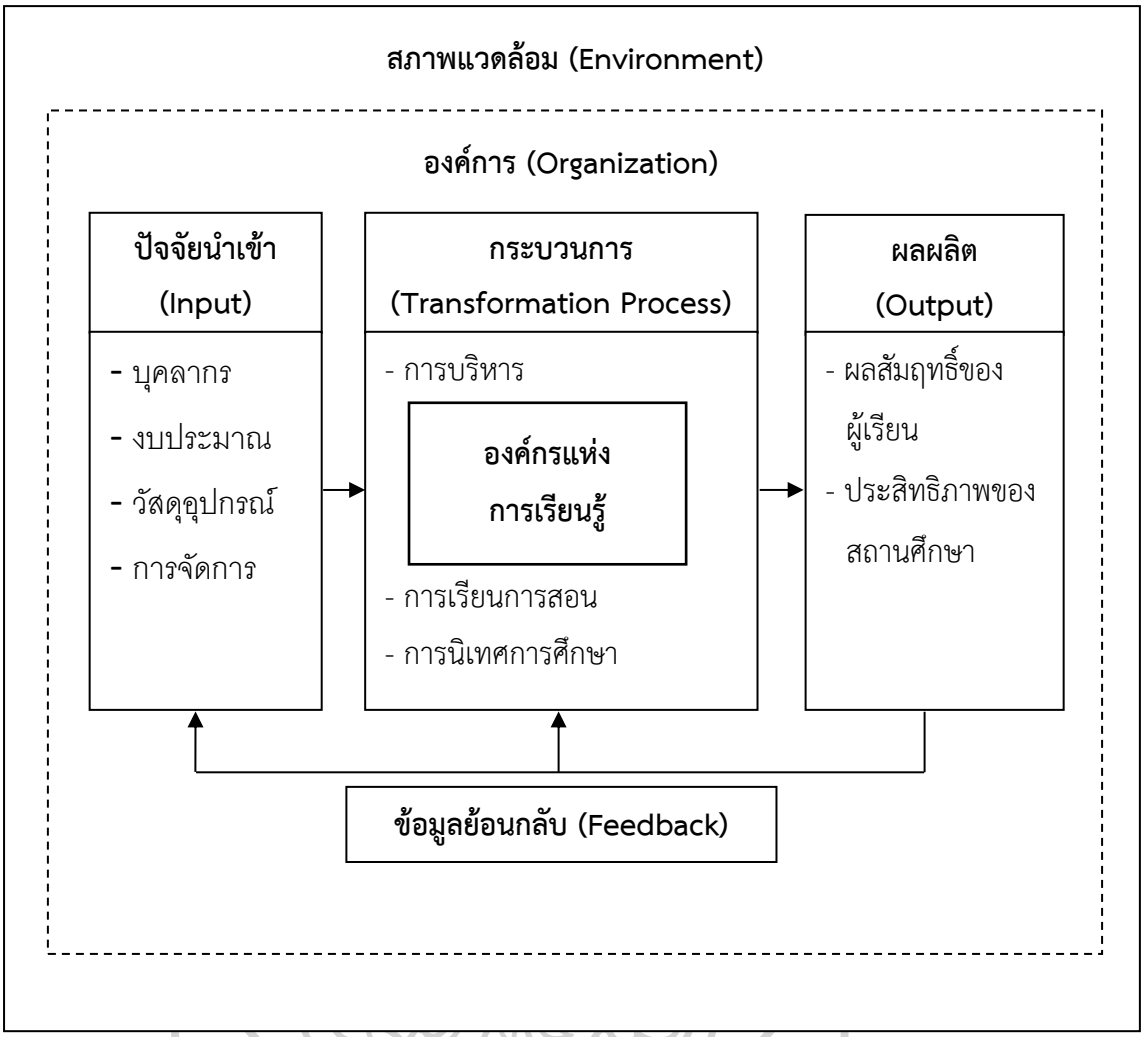
มีนักวิชาการหลายท่าน ได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้ เมื่อเริ่มศตวรรษที่ 21 บริบทของโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้องค์กรต่าง ๆ คิดถึงแต่การเรียนรู้เพื่อความอยู่รอดเพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอ แต่จะต้องผสมผสานเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร จึงจะถือว่าองค์กรนั้นประสบความสำเร็จ โดยการนำองค์กรของตนเองไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่ง เพดเลอร์ เบิร์กกอน และโบลย์เดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) ได้เสนอแนวทาง ไว้ว่าบริษัทแห่งการเรียนรู้ มี 5 ด้าน คือ 1) ด้านยุทธศาสตร์ 2) ด้านการมองภายในขององค์กร 3) ด้านโครงสร้าง 4) ด้านการมองภายนอกองค์กร 5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ [9] แนวคิดของ กาวิน (Gavin) ได้เสนอแนวคิด องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีลักษณะการสร้างแสวงหา และถ่ายโยงความรู้ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ ๆ และเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ดี อย่างถ่องแท้ คือ 1) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) ทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง และเรื่องราวในอดีต 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดจากผู้อื่น 5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ[10] เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของ เซงเก้ (Senge) องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สถานศึกษาในทุกระดับความสามารถฝึกฝนได้ นอกจากนี้ยังเป็นแนวที่แพร่หลาย และนอกจากนี้ยังได้รับการยอมรับทั่วโลก ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดของ เซงเก้ (Senge) มาศึกษา โดยมีวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดดังนี้ 1) ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) 2) ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) 3) ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Models) 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) และ 5) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)[11] โดยสรุปมาเป็นขอบข่ายเชิงทฤษฎีดังแผนภูมิที่ 1

---

[9] Mike Pedler, John Burgonyne and Tom Boydell, **The Learning Company : A Strategy for sustainable development** (London: McGraw-Hill, 1991), 18-27.

[10] David A. Gavin, **General Management : Process and action Text and Casses** (London: McGraw-hill, 2002), 403-406.

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



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

แผนภูมิที่ 1

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices,** 6th ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2012), 20 - 21.

: สุนันทา เลาหนันท์, **การพัฒนาองค์กร** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วัฒนา, 2548), 3.

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

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ แนวคิด ของ เซงเก้ (Senge) ซึ่งได้เสนอ วินัย 5 ประการไว้ดังนี้ 1) ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) 2) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) 3) แบบแผนทางความคิด (Mental Models) 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) และ 5) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยนั้นให้เสร็จทีละส่วน[12] ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2

องค์กรแห่งการเรียนรู้	
1. ความคิดเชิงระบบ	(System Thinking)
2. ความรอบรู้แห่งตน	(Personal Mastery)
3. แบบแผนทางความคิด	(Mental Models)
4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	(Building Shared Vision)
5. การเรียนรู้เป็นทีม	(Team Learning)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

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

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การบริหารจัดการองค์กรที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ บุคคลากรกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง และมีความเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา มีการถ่ายโอนความรู้ซึ่งมีการปฏิบัติต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง และเน้นในเรื่องของการตื่นตัวในการที่จะเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพและเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา และบุคลากร ได้ขยายขอบเขตสมรรถนะของตนเองเพื่อผลที่ต้องการอย่างแท้จริง และบุคลากรในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กร ประกอบด้วย ความคิดเชิงระบบ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนทางความคิด และการเรียนรู้เป็นทีม

---

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

โรงเรียนวัดปุรณาวาส หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดทำการเรียนการสอนในระดับปฐมวัย และระดับประถมศึกษาปีที่ 1-6 สังกัดสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร ตั้งอยู่ เลขที่ 25 ถนนศาลาธรรมสพน์ แขวงศาลาธรรมสพน์ เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างขว้างขวาง ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาสังเคราะห์และประมวลความรู้จากตำรา เอกสารต่าง ๆ โดยนำเสนอรายละเอียด เป็นสามส่วนดังนี้ 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนวัดปุรณาวาส และ 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางสำคัญ ในการที่จะนำพาองค์กร และบุคคลในองค์กรไปสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ตามที่ได้กำหนดไว้เมื่อองค์กรใดมีความสามารถในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ย่อมเป็นสิ่งที่สามารถทำนายได้ว่าองค์กรนั้น ๆ จะสามารถประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และนอกจากนี้หากองค์กรนั้น ๆ สามารถจัดการกับทรัพยากรบุคคลที่อยู่ภายในองค์กรของตนเองได้ ย่อมเป็นสิ่งที่ได้เปรียบในการสร้างองค์กรนั้น ๆ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการสร้างองค์กรที่ทำให้เกิดช่องทาง ในกรถ่ายทอดความรู้ซึ่งกัน และจากการสร้างเป้าประสงค์ที่สำคัญและการถ่ายทอดความรู้ ควบคู่กันไป[13] และในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลง ไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจะต้องมีการพัฒนาเพื่อรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระแสของความต้องการการพัฒนาองค์กรมีอิทธิพลแผ่ไปทั่วโลกแต่ในขณะเดียวกัน การจัดการศึกษาซึ่งมุ่งที่จะยกระดับคุณภาพทางด้านการศึกษา[14]

---

[13] เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน, “องค์กรแห่งการเรียนรู้,” **วารสารการศึกษาพยาบาล** 10, 3 (พฤษภาคม 2560): 13.

[14] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553** (กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2545), 28-29.

ในทศวรรษต่อมาคือช่วงตั้งแต่ ค.ศ.1990 เชงเก้ (Senge) ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ได้เขียน “The Fifth Discipline : The Art and The Learning Organization “หรือ วินัย 5 ประการ” แนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) และได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย ในเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบันมีองค์การที่ได้นำ แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศ และได้รับความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลกได้แก่ บริษัทโมโตโรล่าวอลล์มาร์ท บริติชปิโตรเลียม ซีรอกซ เจอเนอรัล อิเล็กทริกซ์ฟอร์ดมอเตอร์ฮาเลย์ เดวิดสัน โกดักฮิวเล็ตแพคการ์ด ไอ บี เอ็ม ฮอนดาโซน และ สามเอ็ม เป็นต้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดในการสร้างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะช่วง ค.ศ.1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกับที่มีบุคคลผู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ ในปีค.ศ. 1991 เชงเก้ (Senge) ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซส (MIT Center for Organizational Learning) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่าง ๆ ในการเผยแพร่แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต ต่อมา American Society for Training Development-ASTD สมาคมเพื่อการฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากร ที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกาได้ประกาศเกียรติคุณให้เขาเป็นนักวิชาการเกียรติคุณดีเด่น ประจำปี ค.ศ.2000 เชงเก้ (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.” ซึ่งมีนักวิชาการไทย ให้คำจำกัดความไว้ว่า“องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์กรเพื่อสร้างผลลัพธ์ ที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่บุคลากรมีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับ เอาใจใส่เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กร มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร”[15]

ในแง่ขององค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอแล้ว สำหรับยุคนี้จากการศึกษาพบว่า มีการนำไปใช้ประโยชน์หลังจากนั้นเพียงแค่ 10% เมื่อทิ้งห่างไป 2สัปดาห์ หากไม่ได้นำกลับมาใช้อีกทักษะหรือความรู้ต่าง ๆ จะเลือนหายไปร่วม 87% อีกทั้งองค์กรรูปแบบเดิม ๆ มักจะมีงานยุ่ง ๆ จนไม่มีเวลาทบทวน อ่านศึกษาปรับปรุง นอกจากนี้การสั่งสมความรู้อยู่ที่ผู้ใดผู้หนึ่ง มาก ๆ อีกด้านหนึ่ง อาจกลายเป็นจุดอ่อนได้เช่นกัน เพราะเมื่อบุคคลนั้น

---

[15] Peter M. Senge, **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the learning Organization** (London the Century, 1990), อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, **การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มาและที่ไปสู่บ้านใหม่** (กรุงเทพฯ: สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2540), 17-18.

มีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานองค์ความรู้ ก็พลอยสูญไปด้วย หรือในกรณีของหน่วยงานราชการจะมีผลงานทางวิชาการ ออกมาทุกปี แต่หลายชิ้นเป็นไปเพียงเพื่อปรับระดับหรือตำแหน่ง หลังจากนั้นจะถูกเก็บขึ้นหิ้งไม่เคยมีการนำมาแบ่งปันถ่ายโอน หรือต่อยอดระหว่างบุคลากร ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ และนำไปสู่การสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) ขององค์กรต่อไปซึ่งการเรียนรู้ในแง่มุมนี้ไม่จำกัด และอาจมีการเรียนรู้ข้ามสายงานกันได้

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เซงเก้ (Senge) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าหมายถึง องค์กรที่บุคลากรเรียนรู้ที่จะขยายขอบเขตสมรรถนะ ขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องในการที่จะสร้างสรรค์ผลงานของตนเอง ตามความฝันร่วมกันอย่างมีอิสระ และเป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีวิธีเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง[16]

เบค (Beck) ได้อธิบายไว้ว่าองค์กรเอื้อการเรียนรู้ หมายถึงองค์กรที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้และพัฒนาบุคคลากร ทุกคนขณะเดียวกันก็มีการปฏิรูปองค์กรอย่างต่อเนื่อง[17]

ดิกชั่น (Dixon) ได้ให้ความหมาย ไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง การจูงใจภายในองค์กรนั้น ให้เกิดการเรียนรู้ ในระดับบุคคล และ องค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กร ไปในทางที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร[18]

เพ็ดเลอร์ เบอร์กอยและโบยเดล (Pedler, Burgoyne and Boydell) ได้ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก มีความเอื้ออำนวยความสะดวกในการส่งเสริมการเรียนรู้ มีการสร้างบรรยากาศให้ทุกคน เรียนรู้ร่วมกัน[19]

---

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

[17] Micheal Beck, “ Learning Organization : Hoe to Creat Them Industrial & Commercial Training 21” (Spring), 21-28.

[18] Nancy M. Dixon, **The Organization Learning Cycle : How we can learn collectively**, 2nd ed. (Aldershot, Hampshire, England: Gower, 1999), 6.

[19] M. Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell, **The Learning company : A Strategy for sustainable Development** (Maidenhead: Mc: Graw: Hill, 1991), 1.

มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวมจัดการ และใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์กร และแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร อีกทั้งให้อำนาจบุคลากรทั้งใน และนอกองค์กรในการเรียนรู้งานที่ทำรวมถึงการนำเทคโนโลยี มาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต[20]

มงคลชัย วิริยะพินิจ เป็นองค์กรที่เน้นความต่อเนื่อง ในเรื่องของการตื่นตัวในการที่จะเรียนรู้ เพราะฉะนั้นบุคลากรในองค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียน รู้จะมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำและองค์กรที่ทำงานอยู่[21]

เจนเนตร มณีนาค และคณะ ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือที่ซึ่งผู้คนขยายขีดความสามารถ เพื่อที่จะบรรลุสิ่งที่เขาต้องการอย่างแท้จริง และต่อเนื่องเป็นที่ระบบทางความคิดใหม่และขยายตัวทางความคิดได้รับการสนับสนุนซึ่งผู้คนมีความทะเยอทะยาน ผู้คนเรียนรู้ที่จะเรียนไปด้วยกันเรื่อย ๆ [22]

อมวรรณ วีระธรรมโม ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการทัศน์ที่องค์กรทุกองค์กรต้องการให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม ทุกฝ่ายในองค์กรต้องมีส่วนร่วม และมีความมุ่งมั่นมีการเรียนรู้ และแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มุ่งพัฒนาให้ส่งผลต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ และนำไปใช้เพื่อพัฒนาระบบทั้งหลักสูตร วิธีการสอน และการประเมินผล และการพัฒนาไม่เป็นการพัฒนาแบบแยกส่วน เพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งและมุ่งพัฒนาครูให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ [23]

เกศรา รักชาติ ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งเน้นพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพ ของทั้งบุคลากร ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง

---

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

[21] มงคลชัย พิริยะพานิช, **องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการภาควิชาการ** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ส่องสยาม, 2556), 3.

[22] เจนเนตร มณีนาค และคณะ, **สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัฒน์** (กรุงเทพฯ: ซัมซิสเท็ม, 2546), 109.

[23] อมลวรรณ วีระธรรมโม, “องค์กรแห่งการเรียนรู้,” **วารสารมหาวิทยาลัยทักษิณ** (กรกฎาคม - ธันวาคม 2548): 65.

จากความหมายของนักวิชาการท่านต่าง ๆ ที่ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ธงชัย สมบูรณ์ กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในทุกระดับทั้งในปัจเจกและบุคคล มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องคือเพื่อที่จะผลิตผลงานเป็นองค์กรที่ผู้คนมักจะขยายขีดความสามารถของตนเอง เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่พวกเขาต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต[24]

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นกระบวนการกระบวนการหนึ่งของการบริหาร ที่มุ่งเน้นให้องค์กร และบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานเปี่ยมไปด้วยประสิทธิผล โดยเป็นการเชื่อมโยงรูปแบบการทำงานเป็นทีมเข้ากับการเรียนรู้ และสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว เปิดโอกาสให้เกิดศักยภาพของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ รวมทั้งเป็นช่องทางให้ได้ความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์ และบริการจากผู้บริโภคซึ่งสามารถเพิ่มกำไรได้[25]

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์กรที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ บุคคลากรกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง และมีความเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา มีการถ่ายโอนความรู้ซึ่งมีการปฏิบัติต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง และเน้นในเรื่องของการตื่นตัวในการที่จะเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพและเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา และบุคลากรได้ขยายขอบเขตสมรรถนะของตนเองเพื่อผลที่ต้องการอย่างแท้จริง และบุคลากรในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กร

ความจำเป็นที่ต้องมีองค์กรแห่งการเรียนรู้

กว่าสิบปีที่ผ่านมาแรงผลักดันทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนไปอย่างเห็นได้ชัดการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจนเป็นผลให้องค์กรที่เคยมั่นคงและเฟื่องฟูในอดีตจะไม่สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง และทุกคนพร้อม ที่จะเรียนรู้นั่นเอง และองค์กรที่เรียนรู้ได้เร็วกว่าองค์กรอื่น ๆ จะสามารถปรับตัวได้รวดเร็วกว่าทำให้มีข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ที่สำคัญ ในโลกของธุรกิจ องค์กรแห่งการเรียนรู้แบบนี้จะสามารถ

---

[24] ธงชัย สมบูรณ์, **จากองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข** (กรุงเทพฯ: ธรรมสารม, 2549), 184.

[25] วีรวุธ มาฆะศิรานนท์, **องค์การแห่งการเรียนรู้สู่องค์การอัจฉริยะ** (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2542), 5-8.

นำเอาความฉลาดที่สะสมไว้ของบุคลากรของตนที่สะสมไว้มาใช้ได้อย่างได้ผลและความสามารถนี้เมื่อบวกกับความเอื้ออำนาจ (People empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge management) เทคโนโลยี และสถานะที่ดีขององค์กรจะทำให้องค์กรสามารถทิ้งคู่แข่งได้ดีสำหรับแรงผลักดันที่สำคัญนั้นจะต้องมีในการเปลี่ยนแปลงโลกธุรกิจและทำให้การเรียนรู้ทั่วไปขององค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่ง มาร์ควอดท์ (Marquardt) กล่าวไว้ว่าแรงผลักดันที่ทำให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ แรงผลักดันต่อไปนี้

1. แรงผลักดัน ด้านโลกาภิวัฒน์ และเศรษฐกิจโลก ซึ่งพลเมืองโลกมีวิธีปฏิบัติ และค่านิยมมากขึ้น เรากำลังทำงานให้กับองค์กรที่มีความเป็นองค์กรนานาชาติมากขึ้น แรงผลักดันด้านสังคมและเศรษฐกิจโลก ทำให้เกิดการรวมตัวกันของผลประโยชน์และพันธกิจ ค่านิยมและ รสนิยมรวมไปถึงความท้าทาย และโอกาสเราสามารถสื่อสารกับคนทั่วโลกได้ง่าย ๆ เพราะเรามีภาษาอังกฤษเป็นภาษาของโลกมีอินเทอร์เน็ต เป็นเครื่องมือสื่อสารระดับโลก มีเครื่องหมายที่แสดงถึงความฉลาด อยู่ทุกหนทุกแห่ง

2. แรงผลักดันด้านเทคโนโลยี ในปัจจุบันการทำงานเป็นการทำงานแบบเข้าสู่ยุใหม่ คือการทำงานกับเทคโนโลยีและการใช้ข้อมูลข่าวสาร และอุปกรณ์เทคโนโลยีมีอยู่ทุกหนทุกแห่ง เศรษฐกิจยุคใหม่และที่ทำงานต่าง ๆ จะทำงานได้ อย่างมากก็เพียง 30วินาที ถ้าคอมพิวเตอร์ไม่ทำงาน และคอมพิวเตอร์ที่ดีที่สุดในปัจจุบันก็จะกลายเป็นของดึกดำบรรพ์ไปภายใน 2-3 ปีข้างหน้าและที่ทำงานจำเป็นต้องมีนวัตกรรม และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ มากขึ้นเทคโนโลยีต่าง ๆ ทำให้ผู้จัดการต้องบริหารคน เทคโนโลยี ทำให้สาเหตุ และวิธีการเปลี่ยนไป และการเรียนรู้จะต้องมีความยืดหยุ่นตลอดเวลา

3. แรงผลักดันด้านการปฏิรูปในปัจจุบันโลกแห่งการทำงานและสถานที่ทำงานได้ถูกปฏิรูปไปอย่างรวดเร็ว คนทำงานไม่ต้องอยู่ในที่ทำงานบริษัทต่าง ๆ มีการแข่งขันกันสูงลูกค้าเป็นผู้กำหนด และควบคุมการบริการองค์กรต่าง ๆ หันมาให้ความสำคัญกับกระบวนการใหม่ ๆ ที่จำให้สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นผลให้องค์กรมากมาย ต้องทำการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญในการทำงาน

4. ด้านอิทธิพลของลูกค้า ที่เพิ่มขึ้นซึ่งจะมีอิทธิพล ต่อการกำหนดกลยุทธ์ และวิธีปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ มากขึ้น พวกเขาจะกระตุ้นให้เกิดมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับคุณภาพ และความหลากหลายการปรับให้เข้ากัน ความต้องการของลูกค้า และความสะดวกในเรื่องของเวลา ตลอดจนนวัตกรรม และ ลูกค้าจะทำให้บริษัทต่าง ๆ ก้าวเข้าสู่ตลาดโลกเร็วขึ้น และความต้องการใหม่ ๆ ที่เน้นไปในเรื่องคุณภาพ รสนิยมของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลากระแสความนิยมของโลก ทำให้ลูกค้ามีอิทธิพลที่จำให้เกิดการพัฒนาด้านองค์

5. ด้านความรู้ และการเรียนรู้ได้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร เทคโนโลยีและโลกาภิวัฒน์ ได้นำเราไปสู่เศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ ปัจจุบันพนักงานที่มีความรู้จำนวนมากเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความรู้เป็นแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญสำหรับการสร้างความมั่นคง และกลายเป็นอำนาจส่วนบุคคล และองค์กร

6. ด้านความคาดหวัง และบทบาทที่กำลังเปลี่ยนไปของคนทำงานความต้องการของงานกำลังเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม ที่เปลี่ยนจากยุคอุตสาหกรรม (Industrial Era) ไปสู่ยุคของความรู้ (Knowledge Era) จากที่เคยจำเป็นต้องมีทักษะในการทำงานแบบซ้ำ ๆ ก็กลายเป็นว่าคนทำงานก็ต้องรู้วิธีการรับมือกับสิ่งที่ไม่คาดคิด และสิ่งที่ผิดไปจากปกติธรรมดา จากที่เคยอาศัยความจำและข้อเท็จจริงในการทำงาน พวกเขาต้องคิดสร้างสรรค์ และตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ซึ่งในอนาคตองค์กรจะมีพนักงานที่มีความรู้มากขึ้นในทุก ๆ ระดับเพราะพนักงานที่มีความรู้จะถือเป็นทรัพย์สินอันล้ำค่า

7. ด้านความหลากหลายในที่ทำงาน และการเคลื่อนย้ายของแรงงานองค์กรทั้งหลายต่างก็เสาะหา ผู้ที่มีทักษะ ความสามารถ ตามที่ต้องการโดยที่ไม่มีพรมแดนเป็นอุปสรรค การเคลื่อนไหวของแรงงานในลักษณะนี้เป็นผลมาจากความแตกต่างของอุปสงค์ และอุปทาน ด้านแรงงานที่สูงขึ้นทรัพยากรที่มีทักษะ และไม่มีทักษะจำนวนมากจะอยู่ในประเทศ ที่กำลังพัฒนา

8. ด้านความสับสนยุ่งเหยิง และการเปลี่ยนแปลงที่ทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว การมองโลกจะไม่เปลี่ยนแปลงเร็วเกินไป และไม่เปลี่ยนแปลงไปในแบบที่เราไม่คาดคิดซึ่งทฤษฎีนี้เป็นแบบทฤษฎีของนิวตันที่ว่าด้วยเรื่องของเหตุและผลวิธีคิดแบบนี้เป็นการคิดแบบแนวตรงและเป็นการสรุปแบบนิรนัย[26]

วรภัทร์ ภู่เจริญ ได้ให้ความคิดเห็นในเรื่องความจำเป็น เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จากหลายเหตุผลดังนี้

1. เพื่อประโยชน์ในการปรับความเคยชินเดิม ๆ ของบุคลากรที่คุ้นเคยกับการรองรับความรู้แบบสำเร็จรูป หรือการทำงานไม่ผ่านกระบวนการคิดของบุคลากรทุกระดับ ให้เกิดกระบวนการคิดในการทำงานมากขึ้น

2. การทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาต้นทุนของมนุษย์ ขององค์กรอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมาก เนื่องจากบุคลากรเป็นทรัพยากรที่ยิ่งใช้ยิ่งพัฒนาเป็นการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

---

[26] วีรวุธ มาฆะศิรานนท์, **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2548), 17-47.

3. การทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะสามารถทำให้ตกผลึกในเนื้องานต่าง ๆ ของบุคลากร เกิดการรู้จริงอย่างลึกซึ้ง ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะส่งผลดีต่อองค์กรได้

4. การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะทำให้เป็นองค์กรที่ทำงานอย่างสร้างสรรค์อิสระ และลดความกดดันในการทำงาน ทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเพิ่มขึ้น

5. การทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถ ก้าวข้ามการเปลี่ยนผ่านต่าง ๆ ไปได้ ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีชีวิตชีวามากขึ้น[27]

ยุรพร ศุทธรัตรน์ ได้ทำการสรุปลักษณะสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่ามี 6 ด้าน คือ 1) วัฒนธรรมองค์การหรือคุณค่าทางวัฒนธรรม (Cultural values) 2) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นของผู้บริหารและการให้อำนาจ (Leadership Commitment and empowerment) 3) การสื่อสาร (Communication) 4) เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์กร (Knowledge transfer) 5) คุณลักษณะพนักงาน (Employee characteristics) และ 6) การยกระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance upgrading)[28] ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ค่านิยมทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ มีคุณค่าทางวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และการนำความรู้มาแบ่งปันกับสมาชิกเพื่อการนำไปประยุกต์ใช้ได้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ การแก้ปัญหา และการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร วัฒนธรรมในแต่ละองค์กรจะมีความชัดเจนในตัวเองในเรื่องของการควบคุมความคิดความต้องการ และการมีรูปแบบของพฤติกรรม ดังนั้น วัฒนธรรม จึงประกอบด้วยการแบ่งปันความเชื่อ ความคิด การปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งจะมีผลต่อการกระทำ ขององค์กรและวัฒนธรรม ซึ่งองค์กรสามารถใช้เป็นสิ่งทำนายการกระทำขององค์กรๆได้

2. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารและการให้อำนาจ ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร รูปแบบการเป็นผู้นำขององค์กรในปัจจุบัน จึงเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในเรื่องต่าง ๆ บทบาทของผู้นำในองค์กรเพื่อการเรียนรู้นอกจากจะต้องเผชิญกับความรับผิดชอบแล้ว ในเรื่องของการเงินและเรื่องทั่วไป แต่ยังมีสิ่งอื่น ๆ เช่น ความรู้ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การเป็นผู้นำ

---

[27] วรภัทร์ ภู่เจริญ, **องค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: อริยชน จำกัด, 2548), 42.

[28] ยุรพร ศุทธรัตรน์, **องค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 192.

3. การสื่อสาร ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร ขึ้นอยู่กับระบบการสื่อสารขององค์กรนั้น รวมทั้งการพูดหรือ การประกาศ ออกมาอย่างชัดเจนด้วย รูปแบบขององค์กรสมัยใหม่ที่มีการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อสนับสนุนกระบวนการในการสื่อสารขององค์กร เพื่อส่งผลต่อเนื่องของการเรียนรู้ในองค์กรซึ่งระบบเหล่านี้จะช่วยให้สามารถรวบรวมข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และนำมาใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การถ่ายโอนความรู้ขององค์กร ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับกันว่า ความรู้ขององค์กร เป็นสินทรัพย์พื้นฐานที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก การที่องค์กรจะเกิดความได้เปรียบนั้น ขึ้นอยู่กับความรู้ขององค์กร ว่า องค์กรรู้อะไร และใช้ความรู้นั้นอย่างไร และรวดเร็วแค่ไหนที่องค์กรมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพราะการถ่ายโอนความรู้เป็นลักษณะสำคัญ ของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

5. คุณลักษณะของการเป็นพนักงานในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ กุญแจสำคัญในการพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กรและความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

6. การยกระดับผลการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่ง ที่เป็นสิ่งสำคัญในการวัดและประเมินว่าองค์กรกำลังเดินหรือมุ่งหน้าไปสู่การพัฒนาเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

องค์กรส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง เซงเก (Senge) ได้กล่าวว่า องค์กรต้องเรียนรู้ให้รวดเร็วยิ่งขึ้น และดีกว่าเดิมองค์กรแต่ละองค์กรพยายามหาวิธีการหาทักษะใหม่ ๆ และเทคโนโลยีการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน ทั้ง 5 ระบบ ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้ คน ความรู้และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริม และขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้จะเป็น ระบบย่อย ที่แทรกซึม เข้าไปในระบบย่อย ที่เหลืออยู่โดย ระบบย่อยทั้งหมดนี้เป็นส่วนประกอบ ในการสร้าง และบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์กร ที่จะขาดไม่ได้ซึ่งระบบย่อยทั้ง 5 ระบบ ล้วนมีความสัมพันธ์กันถ้าขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไปจะได้รับความเสียหายซึ่ง เซงเก้ (Senge) ได้กล่าวถึงระบบย่อยว่าประกอบไปด้วย

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ เป็นหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะมันเกิดขึ้นในระดับปัจเจกบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญ ๆ เช่นการคิดเชิงระบบ (System thinking) รูปแบบความคิด (Mental Model) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self – direct Learning) และการเสวนา (Dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลัก สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร ที่เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับ และประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร รวมถึงทักษะด้านอื่น ๆ ระดับของการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ที่ไม่เหมือนกันแต่มีความสัมพันธ์กันดังนี้

ระดับที่ 1 การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงของทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยม รายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ได้ ด้วยตนเองจากการสังเกตและจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

ระดับที่ 2 การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group / Team Learning) หมายถึงการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่มซึ่งสำเร็จได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั้นเอง

ระดับที่ 3 การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. ระบบย่อยด้านองค์กร คือการกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและดำเนินต่อไปและเป็นระบบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มิติหรือองค์ประกอบสำคัญ 4 อย่างคือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้าง

2.1 วิสัยทัศน์ คือสิ่งที่รวมเอาความหวังและเป้าหมายในอนาคตมาไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการที่องค์การต้องการจากนั้นจะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์การวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้นจะสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

2.2 วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อวิธีปฏิบัติและประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัยนิยมของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือวัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จอย่างแท้จริง วัฒนธรรมที่มีคุณค่าแบะปรับเปลี่ยนได้อย่างง่ายจะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้

2.3 กลยุทธ์ (Strategy) วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้การถ่ายโอนและการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด

2.4 โครงสร้าง (Structure) ประกอบด้วยแผนก ฝ่าย และองค์ประกอบต่าง ๆ จะจำกัดและมีความคล่องตัวสูง และรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน ด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดี

3. ระบบย่อยด้านคน คือ ระบบที่ประกอบด้วยผู้จัดการ และผู้นำพนักงาลูกค้าหุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมาล้วนมีค่าต่อองค์กร เพื่อการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

3. 1 ผู้จัดการและผู้นำ (Manager & Leader) ต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นและที่สำคัญที่สุดก็คือต้องสร้างและเพิ่มโอกาสให้กับคนรอบข้าง

3. 2 พนักงาน (Employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจ และคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคตกล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการและแก้ปัญหาเป็น

3.3 ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการรวมถึงการฝึกอบรมซึ่งมีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร

3.4 หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partners & Alliances) ได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

3.5 ซัพพลายเออร์ และผู้ขาย (Supplier & Vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่าง ๆ

3.6 ชุมชน (Community) ได้แก่กลุ่มต่าง ๆ ทางสังคมทางเศรษฐกิจและการศึกษาซึ่งจะมีส่วนร่วมในการให้และรับการเรียนรู้

4. ระบบย่อยด้านความรู้ คือ ความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กรจะบริหารจัดการต่าง ๆ ของความรู้ องค์กรประกอบด้วยการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Data mining) การถ่ายโอน และการเผยแพร่ความรู้การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ประสบความสำเร็จจะนำทางความรู้ไปด้วยความเป็นระบบ และใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกันประกอบไปด้วย

4.1. การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือการสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4.2. การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไปเริ่มตั้งแต่นวัตกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ

4.3 การจัดเก็บความรู้ (Storage) คือหมายถึงการเข้ารหัส (coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีต่อองค์กรเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่ายในทุกเวลาและทุกสถานที่

4.4 การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (Analysis & Data mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความรู้คงคลัง และการทำให้ข้อมูลถูกต้องส่วนการทำเหมืองความรู้จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

4.5 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer & Dissemination) คือการเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์กรซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์อิเลคทรอนิคส์หรือใช้คนก็ตาม

4.6 การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) คือการใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์กรเป็นการนำเอาความรู้ และประสบการณ์อันมีค่าขององค์การมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี หมายถึงระบบซึ่งประกอบด้วยเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงานและทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย

5. 1 เทคโนโลยี สำหรับจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัสจัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร และทั่วโลก

5.2 เทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนความรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) จะเกี่ยวข้องกับการนำเอาวิดีทัศน์และการฝึกอบรม แบบสื่อผสมผสาน (Computer-based multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อการถ่ายทอด และพัฒนาความรู้ และทักษะของคนในองค์กรให้ดีขึ้น[29]

มาควอดท์ (Marquardt) ได้แบ่งการเรียนรู้ว่ามี 3 วิธี ถึงแม้ว่า แต่ละวิธีจะมีความแตกต่างกันบ้าง แต่ก็มักจะคาบเกี่ยวกัน และมีลักษณะเสริมต่อกันและกันนอกจากนี้ยังมีความสำคัญ และมีคุณค่าต่อองค์กรการเรียนรู้ ซึ่ง มาควอดท์ (Marquardt) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ว่ามี 3 วิธี ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) เกิดขึ้นเมื่อเราครุ่นคิดพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีตจากนั้นจึงปรับแต่งการกระทำในอนาคต

2. การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipator Learning) คือกระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิดจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลาย ๆ ลักษณะวิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้นโดยการวินิจฉัยแยกแยะโอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคตและกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคตนั้น

3. การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) หมายถึง การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบันและนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนาบุคคลและองค์กรทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร และนอกจากนี้เขาได้กล่าวว่า ทักษะ 5 ประการต่อไปนี้ คือสิ่งที่จำเป็นต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์กรให้ได้มากที่สุดซึ่งทักษะดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นโครงร่างทางความคิดแบบหนึ่งที่ทำให้แผนแบบต่าง ๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้น และช่วยให้กำหนดได้ว่าทำอย่างไรจึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนได้อย่างมีประสิทธิผล

---

[29] วีรวุธ มาฆะศิรานนท์, **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2548), 53-63.

2. รูปแบบความคิด (Mental Model) ข้อสันนิฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเราที่มีอิทธิพลต่อทรรศนะ และการกระทำต่าง ๆ ของเรา เช่นรูปแบบความคิด หรือจินตนาการของเราที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงานหรือความรักในองค์กร จะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์ และพฤติกรรมของเราในสถานการณ์ที่เกี่ยวเนื่องกันกับความคิดนั้น

3. การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) บ่งชี้ความชำนาญระดับสูงในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือทักษะใดทักษะหนึ่งซึ่งต้องอาศัยการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

4. การชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) คือการที่ทุกคนตระหนักถึงความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่ง ที่มีความกระตือรือร้น องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองประกอบไปด้วยการรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการและ สมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้

5. การเสวนา (Dialogue) หมายถึง การฟัง และการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคลซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระ และสร้างสรรค์และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างคิดพิจารณา และนอกจากนี้เราต้องมองให้ออกว่า แบแผนต่าง ๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือเป็นบ่อนทำลายการเรียนรู้แต่ถ้าเรามองออกและเปิดเผยมันอย่างสร้างสรรค์ก็สามารถเร่งการเรียนรู้ได้การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยงและการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน[30]

หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของนักวิชาการต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. มาร์ควอดท์ และ เรย์โนล (Marquardt and Reynold) มองว่าองค์กรเป็นองค์กรในเชิงระบบ และนอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงโครงสร้างที่เหมาะสมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบสำคัญ 11 องค์ประกอบ คือ

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) ซึ่งเป็นโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัวไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือ ลักษณะงานที่ยืดหยุ่นเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างแบบองค์รวม มีองค์ประกอบหน้าที่ของตนอย่างสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ๆ

---

[30] Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering The 5 Elements For Corporate Learning**, 2nd ed. (Palo Alto, Calif: Davies- Back, 2002), 43-54.

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) ซึ่งองค์ประกอบนี้เป็นการส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้ จะพิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดเข้าด้วยกันการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยเปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาตนเอง

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เป็นการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดการพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหาขยายการเรียนรู้ของตนให้เกิดผลงอกงามเพิ่มพูนผลิตความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กรต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

5. การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) เป็นการสร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งอาจทำการวิจัย และพัฒนาซึ่งผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีบทบาทในการสร้างความรู้และเรียนรู้จากสิ่งอื่น ๆ โดยผ่านช่องทางสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ

6. เทคโนโลยีแห่งการเรียนรู้ (Learning Technology) เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานเพื่อการถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์และช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) เป็นการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม และเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทำให้ผลการเรียนรู้เป็นผลงานที่ดี

8. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นกลยุทธ์การเรียนแบบเจตนาเรียนรู้เชิงปฏิบัติการและจิตสำนึก ขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive atmosphere) ซึ่งเป็นบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และพัฒนาศักยภาพของมนุษย์การมีความเคารพศักดิ์ศรีการเป็นมนุษย์การยอม รับในความแตกต่างของบุคคลเคารพ ในความเท่าเทียมกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาไปด้วยกัน

10. การทำงานเป็นทีม และเครือข่าย (Teamwork and Networking) องค์กรตระหนักถึงการทำงานเป็นทีม และแบบเครือข่ายซึ่งไม่ใช่เพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแต่เป็นการร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง ในระยะยาว

11. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความคิดเห็นร่มกันของคนในองค์กรเพื่อสนับสนุนถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตรวมถึงพันธกิจที่ จะเป็นแรงผลักดัน เพื่อให้การปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย[31]

2. การ์วิน (Garvin) แนวคิดนี้มีการสั่งสมมานานต่อเนื่องกันสืบเนื่องมาจากการเรียนรู้ในองค์กรแนวคิดนี้ได้อธิบายไว้ใน Building a learning organization ไว้ในหนังสือ General management: Process and action Text and cases โดยให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีทักษะได้รับการสร้างสรรค์ แสวงหาและถ่ายทอดความรู้ ได้รับการสร้างสรรค์ แสวงหาและถ่ายทอดความรู้ และปรับปรุงจนกลายเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนความรู้ใหม่และหยั่งรู้ องค์กรต้องมองเห็นความสำคัญของการสร้างองค์กรอย่างต่อเนื่องซึ่งต้องศึกษาอย่างลึกซึ้งใน 3 เรื่อง ได้แก่

1. ความหมาย (Meaning) ต้องมีการให้ความรู้ที่มีรากฐานที่ดีทำได้จริงและง่ายต่อการนำไปใช้

2. การจัดการ (Management) มีการชี้แนวปฏิบัติที่ชัดเจนมุ่งเน้นการให้การปรึกษาในการปฏิบัติมากกว่าการสร้างแรงบันดาลใจ

3. การวัด (Measurement) ต้องมีเครื่องมือที่ดีขึ้นในการวัดประเมินอัตราและระดับการเรียนรู้ขององค์กรอย่างแท้จริง และนอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสนับสนุนกิจกรรม และบูรณาการ กับการปฏิบัติงานประจำวัน โดยองค์กรต้องจัดการแนวทาง 5 ด้านซึ่งได้แก่

3.1 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) โดยผ่านกระบวนการ PDCA

3.2 การทดลอง (Experimentation) องค์กรควรทดลองแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาความรู้ในระดับพื้นผิวไปสู่ความรู้เชิงลึกและมีการโยงเข้ากับระบบตอบแทนเพื่อให้บุคลากรมุ่งมั่นในการเข้าร่วม

3.3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from Past Experience) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ และแนวปฏิบัติที่ดีเยี่ยม จากองค์กรอื่น เพราะการมอง องค์กรภายนอกเป็นการมองเห็นสิ่งที่ดี หากแต่จะต้องมองหาสิ่งเปิดเผยผ่านการวิเคราะห์ปรับปรุง และประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม

3.4 การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from Other) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ และแนวปฏิบัติที่ดีเลิศจากองค์กรอื่นและต้องหามุมมองใหม่จากภายนอกเพราะการมองที่ดีจะมาจากสิ่งแวดล้อมขององค์กรมีการวิเคราะห์ปรับปรุงและประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม โดยอาจทำการเปรียบเทียบหรือเป็นการสื่อสารกับลูกค้าเพื่อข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

---

[31] Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell, **The Learning Company : A Strategy for Sustainable** (London: McGraw – Hill, 1991), 18-27.

3.5 การถ่ายทอดความรู้ (Transferring Knowledge) ซึ่งต้องมีการกระจายความรู้อย่างรวดเร็วและและมีประสิทธิภาพ ทั่วทั้งองค์กรและต้องมีรายการตรวจสอบให้ดูด้วยว่าอะไรต้องทำ อะไรต้องระวังและการเยี่ยมชมจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและเป็นการเพิ่มการเรียนรู้และ ทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร[32]

3. เซงเก้ (Senge) ได้เสนอแนวคิดไว้ 5 ประการ ซึ่งให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถนี้ถือเป็นข้อที่ได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Substainable Competitive) โดยที่การเรียนรู้ จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยมของสมาชิกทุกคน และทุกระดับในองค์กร ซึ่งหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการให้เกิดผลจริงในรูปของการนำไปปฏิบัติ แก่บุคคล ทีม และองค์กร อย่างต่อเนื่อง และทุกระดับ และ เซงเก (Senge) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่งขันซึ่งความสามารถถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจ ที่ยั่งยืน (sustainable competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (learning full) ของสมาชิกทุกคน และทุกระดับในองค์กร และเซงเก้ (Senge) เชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนอยู่ที่การเริ่มสร้างวินัย 5 ประการให้เกิดผลจริงจังในรูปของการปฏิบัติแก่บุคคล ทีม และองค์กรเนื่อง และทุกระดับโดย เซงเก้ (Senge) ได้นิยามของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่า “เป็นองค์กรที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต” คำว่า “วินัย” หมายถึง เทคนิควิธี ที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติเพื่อความคิดสร้างสรรค์เพื่อสิ่งใหม่ วินัย 5 ประการ ซึ่งวินัยทั้ง 5 ประการนี้ เป็นผลมาจากการคิดใคร่ครวญ จากประสบการณ์ที่ เซงเก้ (Senge) ได้จากการเป็นอาจารย์ เป็นที่ปรึกษาจากการทดลองงานเขียน การคิดของผู้คนนับร้อย เซงเก้ (Senge) สังเกตว่า หลายต่อหลายแนวคิดใหม่ ๆ จะเริ่มจากธุรกิจในสังคมที่เปิดอิสระ กล้าทดลอง ซึ่งองค์กรภาครัฐหรือองค์กรที่มิได้มุ่งกำไร มักขาดในบรรดาวินัยทั้ง 5 นี้ เซงเก้ (Senge) ให้ความสำคัญ เป็นอย่างยิ่ง กับการคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) ที่จะบูรณาการวินั ยทั้ง 4 ประการด้วย หากองค์กร มี วิสัยทัศน์แต่ขาดการคิดอย่างเป็นระบบ วิสัยทัศน์ที่ขาดมรรคผลการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นเรื่องละเอียดอ่อน ที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งวินัย 5 ประการอธิบายว่า

วินัยประการที่ 1 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นวินัยสำคัญมากที่สุด ที่ใช้ในความเป็นจริง ผู้คน บุคลากรผู้ บริหาร หลายคนไม่สามารถคิดได้อย่างเป็นระบบเท่าทันการณ์ ผลที่ตามมา คือทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน และการบริหารงาน บางคนคิดว่าที่ตนเองปฏิบัติงานทุกวัน เป็นการแก้ปัญหา และพัฒนางานผันตามเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ ทำให้

---

[32] David A. Garvin, **General management: Process and action Text and Casses** (London: McGraw-Hill, 2002), 403-416.

ขาดการมองเห็นภาพใหญ่ไม่ต่อเนื่อง ไม่เห็นความเชื่อมโยง ของส่วนต่าง ๆ ที่จะได้รับผลกระทบ ทั้งที่จริงแล้วการปฏิบัติงานของเขา เป็นการสั่งสมปัญหา ให้คนต่อ ๆ มาต้องแก้ไขซึ่งต้องใช้ความสามารถมากกว่าเดิมหลายเท่า คำว่า ระบบ คือส่วนย่อย ที่เกี่ยวเนื่องกัน ในส่วนใหญ่สะท้อนให้เห็นส่วนย่อย ซึ่งการคิดอย่างเป็นระบบ เซงเก้ (Senge) ได้ให้ความหมายว่า “หมายถึง วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวมทั้งหมด มีกรอบของความสัมพันธ์ ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่า ที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล แนวโน้มรูปแบบ ของความเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ ฉาบฉวย หรือผิวเผิน การคิดเชิงระบบมีความสำคัญอย่างมาก กับสภาพการบริหาร ในยุคของการเปลี่ยนแปลง ที่เต็มไปด้วย การชิงไหวพริบทุนทางปัญญา ที่ผู้บริหาร ทุกคนจำเป็นต้องมี สมองของผู้บริหาร ต้องเข้าใจองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์ และเข้าใจพัฒนาการ ตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์ ของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่ง ของระบบจะกระทบส่วนอื่น ๆ ได้ ต้องอ่านเกมให้ออก มีแนวทางที่ดีรู้ว่าปฏิกิริยาที่เกิดขึ้น จะเป็นเช่นไร

วินัยประการที่ 2 ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) เซงเก้ (senge) เขียนถึงจิตวิญญาณ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์กรเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้การเรียนรู้ของแต่ละคน ไม่ได้เป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กร จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ บุคคลมีการเรียนรู้ เท่านั้น” การฝึกฝนอบรมตนเอง การเรียนรู้อยู่เสมอ เป็นรากฐานสำคัญเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลร่วมของทักษะ และความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความ เป็นจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อเราต่อองค์กร ขณะเดียวกัน ก็เห็นภาพในอนาคต (vision) ที่พึงเป็นได้สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตนขึ้น (personal vision) ตอบตนเองได้แท้จริงแล้ว ตนต้องการอะไร จากการปฏิบัติหน้าที่ รักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (creative tension) นี้ได้ นั่นคือเห็นความแตกต่าง ระหว่างที่เป็นจริง กับที่ควรเป็นไว้สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่องขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริงมีพลังของเจตนา (will power) การที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตนได้นั้นเราจะต้องผสมผสานความเป็นเหตุเป็นผลเข้ากับญาณหยั่งรู้ที่เราไม่สามารถ อธิบายเหตุผล ที่แท้จริง ได้แต่มีความเชื่อเช่นนั้นเห็นความเป็นส่วนหนึ่งความเชื่อมโยงของตัวเรากับโลกภายนอก นอกจากนั้นยังมีความเอื้ออาทร เมตตาสงสารและ มีความ จงรักภักดี ผูกพันกับเป้าหมายงานและองค์กรวินัย[33] ประการที่ 2 รูปแบบทางความคิด (mental model) แบบแผนความคิดอ่าน ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึก ในความคิด

[33] Peter M. Senge, **The fifth discipline : The art and practice of the learning organization** (New York: Doubleday, 1990), 138 - 139.

อ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจ ต่อสรรพสิ่งในโลกมีผลต่อการประพฤติปฏิบัติ ต่อค่านิยม เจตคติ ที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่ง และสถานการณ์ทั้งหลาย[34]

วินัยประการที่ 3 แบบแผนความคิด (Meantal Models) เพื่อฝึกฝน แยกแยะระหว่าง สิ่งที่เราเชื่อ กับสิ่งที่เราปฏิบัติการสืบค้น ความคิดความเชื่อของเรา และปรับขยายขอบเขต และกระบวนการ ความคิดความเชื่อ ของเราเข้าใจมุมมอง และการคิดของ เซงเก้ (Senge) เน้นทักษะความคิด ความเชื่อ ทักษะการคิดใคร่ครวญ (reflection skills) เป็นการตรวจสอบว่าความคิดความเชื่อ ใดมีผลต่อการปฏิบัติการ แสดงออกของเรา ส่วนทักษะ ในการสืบค้น (inquiry skills) เป็นดัชนี บอกว่า เรามีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์แบบ พบปะ เช่นไรกับประเด็นปัญหา ที่เช่นไร ในการปฏิบัติงาน ของทุกอาชีพจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้ง 2 ประการนี้อยู่เสมอ ทำอย่างไรที่เราจะรักษาทักษะทั้ง 2 นี้ให้สมดุล ผสมกับสิ่งที่เราเห็นดีเห็นงาม และสนับสนุน เซงเก้ (Senge) เชื่อว่าความคิดความเชื่อ แบบแผนความคิดอ่านของแต่ละคน มีข้อบกพร่อง ดังนั้นต้องอาศัย วินัย ที่ 1 คือการคิดอย่างเป็นระบบเข้าไปร่วมทำงานด้วย ซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหาร พึงผสมผสานแบบแผนความคิดอ่านของตน กับการฝึกทักษะ การคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์กร ย่อมให้ได้ในการแก้ไขปัญหา ในการปรับโครงสร้างองค์กร ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจต่อสิ่งที่บางทีเราอาจจะหลงผิด คิดผิด เข้าใจผิด ก็เป็นได้หน้าที่ของเราคือพัฒนาแบบแผนความคิดอ่าน ของเราอยู่เป็นนิจอย่างยืดหยุ่น ให้เราปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติ ของเราได้เหมาะ กับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

วินัยประการที่ 4 แบ่งปันวิสัยทัศน์ (shared vision) วิสัยทัศน์ หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้น ในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อ ภาวะ ทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อน ในภารกิจทุกอย่าง ขององค์กร ให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วม และพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (personal)

วินัยประการที่ 5 การเรียนรู้ของทีม (team learning) ระดับความสามารถของทีมจะเหนือกว่า ระดับความสามารถของบุคคล ระดับทีมสามารถ พัฒนาประสานกัน ได้เป็นอย่างดี แนววิธีการฝึกฝน และคุ้มค่าของทีม เซงเก้ (Senge) เห็นว่า สามารถทำได้โดยผ่านการพูดคุย และการอภิปรายของคนในองค์กร ทีมขององค์กร ที่ขาดการปรับทิศทาง ทำความเข้าใจระหว่างกันและกันจะมีพลังที่สูญเสียมาก ขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี การปรับแนวทางในการปฏิบัติให้ตรงกันจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญ ก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจ ในการปฏิบัติ ให้กับบุคคลหรือทีมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ และแนวปฏิบัติในการสร้างวินัยของทีมคือการพูดคุย (Dialogue)

---

[34] Peter M. Senge, **The fifth discipline : The art and practice of the learning organization** (New York: Doubleday, 1990), 204.

และการอภิปราย วิเคราะห์ประเด็น ที่สนใจร่วมกัน เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเสนอโดยทั่วไป และการพูดคุยสนทนา ทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกัน อย่างอิสระทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้ขว้างขวางขึ้นผู้คนร่วมมือกันเพื่อให้ เพื่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องกลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมองมีการสื่อสารถึงความคิดความเชื่ออย่างอิสรเสรี เป้าหมายของการเสวนาคือ การเปิดเผยว่าความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันเช่นไร ทำให้เรามีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของผู้อื่น[35]

เซงเก้ (Senge) แห่ง Massachusetts Institute of Technology ผู้เขียนหนังสือเรื่อง “ The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization.” หรือ วินัย 5 ประการ” กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่เรียนรู้ไว้ว่าองค์การที่เรียนรู้นั้นจะต้องปฏิบัติตามข้อบัญญัติ 5 ประการนี้ โดยการเรียนรู้เป็นผลผลิตของกิจกรรมบริบท และวัฒนธรรมที่มีการสร้างขึ้นมาในองค์กร ดังนั้นกระบวนการเรียนรู้อาจมีการปรับตัวหาหรือท้าทาย ความชอบลีลาของการเรียนรู้ในลักษณะต่าง ๆ ระดับของการเรียนรู้ในองค์กร สามารถเกิดขึ้นได้ 3 ระดับคือระดับปัจเจกบุคคล (Individual Learning ระดับกลุ่ม) Group or Team Learning ระดับองค์กร (Organizational Learning) ดังนี้

1. การเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคล (Individual Learning) เป็นหน่วยพื้นฐานของกลุ่มและองค์กรว่าองค์กรจะเรียนรู้ได้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้นความสามารถที่จะเรียนรู้ของแต่ละคนและโอกาสในการเรียนรู้ของแต่ละคนซึ่งประกอบด้วยการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองการเรียนรู้จากผู้ร่วมงานการเรียนรู้โดยอาศัยคอมพิวเตอร์การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานแต่ละ วันหรือจากงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ

2. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (Group or Team Learning) การเรียนรู้จากการฝึกอบรมให้กับทีม เพราะทีมมีอะไรมากกว่าการแสวงหาทักษะของทีมการเรียนรู้ของทีมจะเน้นที่การบริหารตนเอง (Self-Managed Learning) เน้นที่การคิดสร้างสรรค์และความเป็นอิสระของการถ่ายทอดความคิดทีมเรียนรู้จะต้องสร้างความรู้และวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน

3. การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning) เกิดจากการรู้ข้อเท็จจริงร่วมกันโดยการอาศัยประสบการณ์และความรู้ในอดีตซึ่งคือความทรงจำขององค์กรที่ขึ้นอยู่กับกลไกลต่าง ๆ เช่นนโยบายกลยุทธ์และรูปแบบที่ชัดเจนของการเก็บรักษาการเรียนรู้ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (systems learning organization)

---

[35] Peter M. Senge, **The fifth discipline : The art and practice of the learning organization** (New York: Doubleday, 1990), 223-225.

องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบ มีอานุภาพให้เกิดความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรการเรียนรู้ จะบรรลุผลสำเร็จก็ด้วยระบบขององค์กรโดยรวมสมาชิกขององค์กรทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กรอันจะส่งผลต่อความสำเร็จส่งผลต่อความสำเร็จ ณ ปัจจุบัน และอนาคตการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ถูกประสาน และดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงานของผู้คนในองค์กร จะมุ่งความสนใจไปที่การคิดสร้างสรรค์การเรียนรู้แบบสร้างเสริมสมรรถนะ ที่ได้รับการพัฒนามาเพื่อเป็นจุดกำเนิดของผลิตภัณฑ์ละบริการใหม่ ๆ โดยมีการคิดเชิงระบบ (systems thinking) เป็นพื้นฐาน และองค์กรประเภทนี้จะมีความสามารถในการปรับสร้างตัวเองใหม่และกระตุ้นตนเองให้ตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาโดยมีบรรยากาศในองค์กรเป็นตัวสนับสนุนเร่งเร้า และให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรที่สามารถประสานระบบย่อยทั้ง 5 นี้ เข้าด้วยกัน ก็มีสมรรถนะที่ดีเยี่ยมที่จะคาดการณ์ และปรับตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ไปได้รวดเร็วขึ้นเร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และบริการใหม่ ๆ ได้เร็วยิ่งขึ้น มีความชำนาญในการเรียนรู้ จากคู่แข่ง และจากผู้ร่วมงาน มากขึ้น ทำให้การถ่ายโอนความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์กรไปยังอีกส่วนหนึ่งรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม เรียนรู้จากความผิดพลาดได้อย่างมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ใช้พนักงานทุกระดับให้เป็นประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ลดเวลาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ลงกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้ทั่วทั้งองค์กร ดึงดูดพนักงานที่ดีที่สุด ให้ทำงานกับองค์กรเพิ่มความผูกพันและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน การเรียนรู้ต้องถูกเชื่อมโยงเข้ากับความต้องการพื้นฐานของธุรกิจ และกับผลลัพธ์ที่ ผู้จัดการ ลูกค้า หุ้นส่วน และผู้ถือหุ้น ต้องการบริษัทเหล่านี้จะวัดความมีประสิทธิผลขององค์กรโดยดูที่ผลการปฏิบัติงานธุรกิจ ไม่ใช่ดูที่จำนวนหลักสูตรในการฝึกอบรมการเรียนรู้จะเป็นที่มาของผลลัพธ์ต่าง ๆ ของธุรกิจเช่นการได้มาซึ่งบุคคลที่มีความสามารถพิเศษการบริหารช่องทางการจำหน่ายสมรรถนะความเป็นผู้มีระบบระยะเวลา (cycle time) ที่ลดลง ความเร็วในการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การรวบรวม และกิจการบริหารความเสี่ยงการปฏิบัติ ได้สอดคล้องกับตัวบทกฎหมาย และการรักษาความพึงพอใจของพนักงาน และของลูกค้า[36]

4. มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้เสนอ แนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบนี้ประกอบไปด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ซึ่งประกอบด้วยการเรียนรู้องค์กรคนความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ต้องตระหนักถึงความสำคัญ ของการพัฒนาเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรต้องเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้น และรวดเร็วกว่าเดิม การเรียนรู้ไม่สามารถที่เกิดขึ้นได้หากปราศจากความเข้าใจ และการพัฒนาระบบ ที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ ดังนี้

---

[36] Peter M. Senge, **The fifth discipline : The art and practice of the learning organization** (New York: Doubleday, 1990), 223-225.

1. ระบบย่อยการด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) เป็นการเรียนรู้เพราะเกิดขึ้นทั้งระบบปัจเจกบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญ หมายถึงระบบด้านความคิด รูปแบบการคิด ความมุ่งมั่นความเป็นเลิศ การเรียนรู้ชี้นำตนเอง และการเสวนาโดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักในในการสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรที่เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ นี้เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กรรวมถึงทักษะขององค์กรที่ถูกต้อง

2. ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) หมายถึงการกำหนดให้กลุ่มคนทำงานร่วมกัน อย่างมีแบบแผนมีกุญแจสำคัญ 4 ได้แก่ วิสัยทัศน์ คือสิ่งที่รวมเอาความหวังและเป้าหมายในอนาคต มาไว้ด้วยกันซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการ ที่องค์การต้องการจากนั้นจะถูกส่งผ่านออกไปนอก องค์การวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้น จะสร้างผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ และประเพณี ขององค์กรซึ่งมีส่วนช่วย ในการวางรูปแบบของพฤติกรรม และการรับรู้ตามสมัยนิยม ของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จอย่างแท้จริงวัฒนธรรมที่มีคุณค่าแบะปรับเปลี่ยนได้อย่างง่ายจะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้กลยุทธ์ จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการกลวิธีและขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้การถ่ายโอนและการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด โครงสร้างประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับและองค์ประกอบต่าง ๆ ของบริษัท โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ระบบย่อยบุคคล (People System) ได้แก่ ผู้จัดการและผู้นำต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นพี่เลี้ยง และเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุดก็คือต้องสร้าง และเพิ่มโอกาสให้กับคนรอบข้าง พนักงานจะได้รับการเอื้ออำนาจ และคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยง และลงมือปฏิบัติการลูกค้าจะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์ และบริการรวมถึงการฝึกอบรมซึ่งมีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กรหุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจได้ประโยชน์ และสมรรถนะ และความรู้ซัพพลายเออร์ และผู้ขายจะได้รับการฝึกอบรม และมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนซึ่งจะมีส่วนร่วมในการให้ และรับการเรียนรู้

4. ระบบย่อยความรู้ (Knowledge Subsystem) หมายถึงการแสวงหาความรู้การเรียนรู้ขององค์กรจะบริหารจัดการต่าง ๆ ของความรู้การสร้างความรู้การเก็บรักษาความรู้การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้คือการถ่ายโอน และการเผยแพร่ความรู้การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรงองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ประสบความสำเร็จจะนำทางความรู้ไปด้วยความเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกันประกอบไปด้วย

5. ระบบย่อยเทคโนโลยี (Technology Subsystem) หมายถึงเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กร การเข้าถึงความรู้ และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ คือเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลทั้งองค์กร และทั่วโลกเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ จะเกี่ยวข้องกับการนำเอา วิดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสานมาใช้ประโยชน์เพื่อการถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดีขึ้น[37]

การปฏิรูปองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการสร้างองค์กรที่เป็นลักษณะให้มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งในองค์ประกอบขององค์กร จะประกอบด้วย 4 มิติ ซึ่งได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างซึ่งมิติย่อยทั้ง 4 ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ ออกจากแบบเดิม และพัฒนาไปพร้อม ๆ กันในลักษณะขององค์ประกอบ 4 มิติมีแนวคิดในการพัฒนาด้านองค์กร คือวิสัยทัศน์ ได้แก่ การสร้างให้พนักงานในองค์กรมุ่งไปข้างหน้าโดยให้แนวคิดว่าไม่มีองค์กรใด ที่จะประสบความสำเร็จหากปราศจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งเป็นตัวโน้มน้าวให้ทุกคนทำงานร่วมกัน มีจุดมุ่งหมายเดียวกันวิสัยทัศน์สามารถที่จะชี้นำการคิด และการวางแผนเชิงกลยุทธ์เช่นเดียวกับการนำไปสู่วิธีปฏิบัติอันหลากหลายสำหรับการก้าวเข้าไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นก็จะมีผู้มีส่วนได้มีส่วนเสียทุกคน เช่น ผู้จัดการ พนักงานทุกระดับลูกค้า และผู้ถือหุ้นได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ มิติต่อมาคือวัฒนธรรมซึ่งคนแต่ละชาติจะมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน เช่นเดียวกับที่องค์กรแต่ละองค์กรมี ความเชื่อความคิดและแนวปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปของ สัญลักษณ์วัฒนธรรมขององค์กรส่วนใหญ่ถ้าไม่ใช่วัฒนธรรม ที่ต่อต้านการเรียนรู้ก็จะเป็น วัฒนธรรมที่ไม่สนใจที่จะเรียนรู้ ซึ่งการทดลองวิธีการใหม่ ๆ จะไม่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ในขณะที่การอยู่เฉย ๆ อาจได้รางวัล มิติต่อมาคือกลยุทธ์ ซึ่งมีมากมาย ที่จะส่งผลให้ องค์กรมีการพัฒนา และปฏิรูป ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จ มิติ ต่อมาคือ โครงสร้าง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลเป็นอย่างยิ่งในการดำรงอยู่ขององค์กร และต่อบุคลากร ในสังกัดเป็นตัวกำหนด บทบาท ในระบบการทำงาน การติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ช่องทางการสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และระดับการควบคุมภายในองค์กร โครงสร้างจะสอดคล้องไปกับหน้าที่งาน แต่บางครั้งหลาย ๆ องค์กรกลับตรงข้ามและเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ เนื่องจากปัจจัยหลาย ๆ อย่างขนาดขององค์กร ที่ไม่เทอะทะความซ้ำซ้อนในขอบเขตของงาน โครงการ และการทำงานที่ไม่ปะติดปะต่อ ข้อจำกัดของ ระบบราชการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นบ่อนทำลายการเรียนรู้ทั้งสิ้น ซึ่งลักษณะโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจะ

---

[37] Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization** (Davies-Black Publishing California, 2002), 23-33.

ประกอบด้วยความยืดหยุ่น บรรยากาศที่เกิดความเป็นอิสระและการให้โอกาสซึ่งระบบที่ไม่มีการปิดกั้นจะทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูล และเปิดกว้างให้องค์กรได้รับประสบการณ์มากที่สุด[38]

การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จซึ่งความจำเป็นสำหรับเรื่องของการเรียนรู้ในส่วนที่สัมพันธ์เอื้อกับงานสำหรับองค์กรที่ต้องใช้ความรู้นั้นเป็นเรื่องที่สำคัญในการปฏิรูปองค์กรสมัยใหม่หัวใจของการเติบโตและการมีนวัตกรรมรวมทั้งการมีความแตกต่างที่โดดเด่นของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้การจัดการเรียนรู้ย่อมต้องการการแสวงหาและการเติบโตของการเรียนรู้อย่างดีเลิศคนมีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เพราะว่าคนมีศักยภาพและความสามารถที่จะรับรู้คนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการรับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่นำมาพัฒนาองค์กรของตนเองซึ่งเป็นตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบซึ่งระบบย่อยเกี่ยวกับบุคคล จะประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ คือผู้จัดการผู้นำพนักงานลูกค้าหุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจซัพพลายเออร์ และผู้ขายสินค้าและชุมชนเพื่อที่จะให้แต่ละองค์ประกอบสามารถมีส่วนร่วมและสนับสนุนให้ทำงานได้สำเร็จได้อย่างเต็มที่

5. สตาตาร์ (Stata) ได้เสนอแนวคิดเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรว่า เป็นกระบวนการหลักที่จะทำให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Management Innovation) หรือ การเรียนรู้ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร ซึ่งทำให้เกิดการได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยความรู้เป็นหลัก ซึ่ง สตาตาร์ (Stata) ได้เสนอเกี่ยวกับ ปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรดังนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) กล่าวว่าความคิดของคนเป็นตัวที่คอยกำจัดความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะนำพาองค์กร ไปเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ที่รุนแรง กล่าวคือผู้บริหารต้องมีบทบาทที่จะเป็นผู้ที่ออกแบบ (design) และเป็นผู้ที่ปฏิบัติ (operator) ออกแบบ องค์กรว่าควรมีโครงสร้างอย่างไร มีนโยบายอย่างไรที่จะเสริมพันธกิจ (mission) ผู้ที่ออกแบบองค์กรต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ ทำการปรับเปลี่ยนกระตุ้นพฤติกรรมของคน และให้ระบบ เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการอบรม

2. การวางแผน (planning) การวางแผนนอกจากจะทำให้เกิดประโยชน์โดยตรงในเรื่องวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์แล้ว ยังทำให้เกิด กระบวนการเรียนรู้ในการวางแผนสิ่งหนึ่ง ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้จากความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก และปรับเป็นพฤติกรรมที่เข้ากันได้กับ การเปลี่ยนแปลงนั้น

3. การปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement) การปรับปรุงคุณภาพหรือการควบคุมคุณภาพโดยรวม (total quality control) ตามแนวคิดของ สตาตาร์ (Stata) เป็นวิธีการ

---

[38] Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization** (Davies-Black Publishing California, 2002), 73-117.

ในการจัดการที่ทำให้เกิดการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง โดยเน้นในเรื่องของคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การขนส่งตรงเวลา และระยะเวลามนการขนส่ง การออกแบบผลิตภัณฑ์แบบใหม่ล่าสุดเป็นต้น องค์การมีการนำอัตราการเรียนรู้ และการวัดผลมาปฏิบัติงาน เช่น ดีขึ้น 50 เปอร์เซ็นต์ ทุก ๆ 10 เดือน และทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงคุณภาพจึงเป็นวิธีหนึ่ง ที่จะเร่งองค์การให้เกิดการเรียนรู้

4. พฤติกรรมทางองค์กร (organization behavior) คุณค่าวัฒนธรรมขององค์การมีผลต่อประสิทธิภาพต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ในกระบวนการเรียนรู้ โดยเฉพาะการสื่อสารที่ไม่มีคุณภาพระหว่างสมาชิกองค์การ หรือระหว่างองค์การจะเป็นตัวสกัดกั้นการเรียนรู้และการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมองค์การในเรื่องการทำงานเป็นทีม การเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา และการทำงานอย่างมีวัตถุประสงค์ สตาตาร์ (Stata) ได้แนะนำให้นำสิ่งเหล่านี้มาเป็นเกณฑ์ในการจ้างงานและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

5. ระบบข้อมูล (information systems) ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการเรียนรู้องค์การ ควรพิจารณาข้อมูลว่าเป็นข้อมูลที่สนับสนุนเป็นข้อมูลที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ในองค์การ การจัดระบบข้อมูลข้างต้น จะช่วยแปรรูปข้อมูล (data) ข้อมูลสารสนเทศ (Information) ให้เป็นความรู้ (knowledge) และแปรจากความรู้เป็นกิจกรรม สิ่งที่สำคัญคือการตัดสินใจว่า ข้อมูลสารสนเทศและความรู้ใดที่จำนำมาใช้เพื่อให้ข้อมูลมีประสิทธิภาพ[39]

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนวัดปุรณาวาส

ประวัติโรงเรียน

โรงเรียนวัดปุรณาวาส เปิดทำการสอนครั้งแรก เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2475 โดยครั้งแรกอาศัยศาลาการเปรียญของวัดปุรณาวาสเป็นสถานที่เรียน ขุนสุทธิบัญชีการ นายอำเภอตลิ่งชันได้มาเป็นประธานเปิดป้ายชื่อโรงเรียน ซึ่งมีขุนพรรณพิทยาวุฒิ ศึกษาธิการอำเภอตลิ่งชันและพระอธิการเล็กบัวรุ่งเจ้าอาวาสวัดปุรณาวาสเป็นกรรมการครูใหญ่คนแรกชื่อ นายน้อม สุวิสุทธิ์มีครู 3 คน นักเรียน 109 คน เป็นนักเรียนชาย 55 คน นักเรียนหญิง 54 คนเปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-4

---

[39] R. Stata, “ Organization Learning-the key to Management Innovation” **Sloan Management Review** 30, 3 (1989): 63-74.

พ.ศ.2501 นายเสงี่ยม เต็มสุข ศึกษาธิการจังหวัดธนบุรี ได้เดินทางไปตรวจเยี่ยมโรงเรียน พบว่านักเรียนต้องอาศัยศาลาการเปรียญเป็นที่เรียน และมีจำนวนนักเรียนเพิ่มมากขึ้นจึงประสานขอความร่วมมือจากนายอเนก ปริยานนท์นายอำเภอตลิ่งชันเพื่อติดต่อเจ้าอาวาสวัดปุรณาวาส คือ พระอธิการจั่น คุรธมโม ขอที่ดินบริเวณตรงข้ามกับวัดซึ่งนางแย้ม กาวีเวทได้บริจาคให้กับวัดปุรณาวาส จำนวน 15 ไร่ 1งาน 82 ตารางวาและสร้างอาคารเรียนแบบ 008 ขนาด 10 ห้องเรียนเป็นอาคารเรียนหลังแรก ด้วยเงินงบประมาณ จากกระทรวงศึกษาธิการจำนวน 297,000 บาท เริ่มดำเนินการสร้าง วันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ.2501 ทำพิธีเปิดป้านอาคารเรียนวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2502 โดยมีนายเชื้อ วิชัยดิษฐ์ เป็นประธานในพิธีและเปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-7

พ.ศ.2502 นางตองอ่อน บัวกอ ได้มอบที่ดินที่อยู่ติดกับโรงเรียนจำนวน 4 ไร่ ให้กับกระทรวงศึกษาธิการเพื่อสร้างอาคารเรียนแบบ 008 ขนาด 6 ห้องเรียนอีกจำนวน 1 หลัง ด้วยเงินจำนวน 200,000บาท จากกองสลากกินแบ่งเปิดใช้เป็นห้องเรียนเมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม พ.ศ.2504

โรงเรียนวัดปุรณาวาส ได้พัฒนาขึ้นตามลำดับ ทั้งด้านอาคารสถานที่และด้านการจัดการเรียนการสอนจนถึงปีการศึกษา 2553 ได้ขอเปิดเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา และเปิดทำการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้น อนุบาลปีที่ 1-ระดับมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3

ในการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา กรรมการที่ปรึกษา กรรมการมูลนิธิเพื่อการศึกษาและกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนวัดปุรณาวาส เมื่อวันอาทิตย์ที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2550 โดยมีท่าน ส.ก.สุไหง แสวงสุข เป็นประธานการประชุม พร้อมด้วยคณะกรรมการในการประชุม ได้มีมติให้โรงเรียนวัดปุรณาวาส ทำเรื่องเสนอขออนุญาตสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครเปิดทำการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยแบ่งพื้นที่ออกจากพื้นที่เดิมของโรงเรียนวัดปุรณาวาส และจัดตั้งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยเฉพาะ กรุงเทพมหานครได้เห็นสมควรจัดตั้งโรงเรียนมัธยมวัดปุรณาวาส สำนักงานเขตทวีวัฒนา เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น –ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ในปีการศึกษา 2553 เพื่อเป็นการสร้างโอกาส ให้นักเรียนได้ได้ศึกษาต่อในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามประกาศกรุงเทพมหานครซึ่งมีผลตั้งแต่วันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2553 ประกาศ ณ วันที่ 12 พฤษภาคม พ.ศ.2553 ลงนามโดย ม.ร.ว.สุขุมพันธ์ บริพัตร ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

สภาพทั่วไป

โรงเรียนวัดปุรณาวาส ตั้งอยู่เลขที่ 25 หมู่3 แขวงศาลาธรรมสพน์ เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10170 โทรศัพท์ 0-2441-9584 สังกัดกรุงเทพมหานคร มีพื้นที่ 10ไร่ 1งาน 64 ตารางวา

โดยมีอาณาเขตติดต่อดังนี้

ทิศเหนือ	ติดเขตรถไฟ
ทิศใต้	ติดกับที่ดินส่วนบุคคลและถนนศาลาธรรมสพน์
ทิศตะวันออก	ติดกับโรงเรียนมัธยมปุรณาวาส
ทิศตะวันตก	ติดกับโรงกรองน้ำและศูนย์สาธารณสุข

การจัดการศึกษา

การบริหารจัดการในปีการศึกษา 2562 ได้ดำเนินการบริหารจัดการทั่ง 4 ด้าน คือ **ด้าน**วิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงานทั่วไปมีผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการ 4 คน ข้าราชการครู 84 คน นักเรียน 1,640 คน ผู้บริหารสถานศึกษา คนปัจจุบัน คือ ดร.ไพรพรรณ ไชยสุวรรณ เริ่มใช้หลักสูตรหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551 โดยการบริหารแบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย ดังนี้

1. ด้านงานวิชาการ เริ่มใช้หลักสูตรหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551 โดยมีการประกันคุณภาพภายในมีมาตรฐานการศึกษาขากต้นสังกัด 17 มาตรฐานมีการประเมินตนเองอย่างต่อเนื่องทุกปี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในระดับดี

2. ด้านการบริหารงานงบประมาณปีที่ผ่านมาจะได้รับการมอบอำนาจในการจัดซื้อ จัดจ้าง วัสดุอุปกรณ์การศึกษาค่าใช้จ่ายตามโครงการเรียนดี เรียนฟรีอย่างมีคุณภาพซึ่งได้รับงบประมาณจากกรุงเทพมหานครและงบอุดหนุนรัฐบาลทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน

3. ด้านการบริหารงานบุคคล ครูผู้สอนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. ด้านการบริหารงานงานทั่วไปสามารถพัฒนาด้านกายภาพของโรงเรียนทุกปี เนื่องจากได้รับงบประมาณในการปรับปรุงอาคารสถานที่จากกรุงเทพมหานครการจัดกิจกรรมให้กับนักเรียนตลอดจนนโยบายของคณะผู้บริหารกรุงเทพมหานครโดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการศึกษาด้านการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู ด้านคุณภาพผู้เรียนการส่งเสริมอัตลักษณ์ และจัดทำมาตรฐานการส่งเสริมจุดเด่นของโรงเรียน ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนภาษาอังกฤษกับครูชาวต่างประเทศทุกระดับชั้นส่งเสริมให้นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 เรียนภาษาจีนกับครูชาวจีนในรายวิชาเพิ่มเติ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พอหทัย ภิรมย์ศรี ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานครผลการวิจัยพบว่า 1) แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุสังกัดกรุงเทพมหานครตามความคิดของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการครูผู้สอนคณะกรรมการสถานศึกษาผู้ปกครองและนักเรียนพบว่า ด้านการสร้างบรรยากาศโรงเรียนควรจัดกิจกรรมสัมมนาอบรมให้บุคลากรด้านการคิดค้น นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีโรงเรียนควรจัดอบรมศึกษาดูงาน แก่บุคลากรและจัดหางบประมาณให้เพียงพอต่อความต้องการ ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานผู้บริหารควรกล่าวยกย่องชมเชยมอบของขวัญ และ ของรางวัลด้วยความยุติธรรม และด้านการปฏิบัติงานเป็นทีมโรงเรียนควรจัดกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วม ให้ติดต่อสื่อสาร ประสานสัมพันธ์สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีการกระจายอำนาจ และผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ 2) ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็น ของครูในโรงเรียนนาหลวงสำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าโดยรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด[40]

กฤติยา จันทรเสนา ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นการศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01[41]

กฤษดา ชาญรบ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

---

[40] พอหทัย ภิรมย์ศรี, “การศึกษาแนวทางส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร” (สารนิพนธ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2554), ง.

[41] กฤติยา จันทรเสนา, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1” (วิยานิพนธ์การศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

นครศรีธรรมราชเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมากที่สุด รองลงมาด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้น้อยที่สุด 2) ผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยรายคู่พบว่าสถานศึกษาขนาดกลาง กับขนาดใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05[42]

ธนภรณ์ เข็มทอง ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ รูปแบบพฤติกรรม ปทัสถานและมาตรฐาน ประวัติสถานศึกษา ความเชื่อและค่านิยม 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคลากรขององค์กร ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านความรู้ ระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี 3) วัฒนธรรมองค์กรทุกด้านส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 2 เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมโรงเรียนรายด้านพบว่า (1) ประวัติสถานศึกษาส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี (2) ความเชื่อส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านระบบย่อยด้านองค์กร (3) ค่านิยมส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านระบบย่อย ด้านบุคลากรขององค์กร (4) ปทัสถาน และมาตรฐานส่งผลต่อ องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคลากรขององค์กร ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี (5) รูปแบบพฤติกรรมส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคลากรขององค์กร ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยี[43]

---

[42] กฤษดา ชาญรบ, “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 2556), ง.

[43] ธนภรณ์ เข็มทอง, “วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

ศรณรินทร์ สนติกโร (มุ้ยจีน) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเมื่อพิจารณารายด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม มีความเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การมีแบบแผนความคิด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก การรอบรู้แห่งตนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก การคิดเชิงระบบมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความคิดเห็นในระดับมากตามลำดับ การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร พบว่าโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การรักษาวินัย อยู่ในระดับมาก การวางแผนอัตรากำลังอยู่ในระดับมาก และการสรรหาอยู่ในระดับมาก ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การออกจากราชการ ตามลำดับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่าโดยภาพรวมส่งผลกันในทางบวกทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01[44]

สมถวิล ศิลปะคนธรรพ์ ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร อย่างมีนัยสำคัญที่ .05[45]

---

[44] ศรณรินทร์ สนติกโร (มุ้ยจีน), “องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2556), ง.

[45] สมถวิล ศิลปะคนธรรพ์, “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

ณัชชา บุญประไพร ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต4จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทั้งโยรวมและรายด้าน 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี มีความสัมพันธ์กันอย่างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01[46]

บุษยมาศ สิทธิพันธ์ ได้ทำการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน อำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้เป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ[47]

ไพลิน บุญนา ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีจำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการเปรียบเทียบ ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สังกัดสำนักงาน

---

[46] ณัชชา บุญประไพร, “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต4จังหวัดปทุมธานี” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2559), ง.

[47] บุษยมาศ สิทธิพันธ์, “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17” (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559), ง.

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานและขนาดสถานศึกษา โดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ[48]

รติกร พุฒิประภา ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัติรราษฎร์อุทิศ) ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัติรราษฎร์อุทิศ) ทั้งในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้เป็นทีม วิสัยทัศน์ร่วมกัน ความเชี่ยวชาญของบุคคลและแบบแผนทางความคิด 2) แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัติรราษฎร์อุทิศ) มี 6 แนวทาง ดังนี้ 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งจัดหาทุนการศึกษาให้ 2) จัดหางบประมาณในการฝึกอบรมให้กับบุคลากร 3) จัดการประชุมให้ทุกคนได้มีการแลกเปลี่ยนทัศนคติ ความคิดเห็นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน รวมถึงเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม 4) โรงเรียนต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน 5) จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียน และ 6) ส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำแผนการปฏิบัติงานของตนเอง[49]

---

[48] ไพลิน บุญนา, “ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี” (ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2559), ง.

[49] รติกร พุฒิประภา, “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัติราษฎร์อุทิศ” (การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), ง.

งานวิจัยต่างประเทศ

ซิเรดิโก (Zederayko) ได้ศึกษาเรื่องตัวแปรที่ทำให้โรงเรียนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาหาตัวแปร ที่ผู้บริหาร และครูสามารถกล่าวถึง เพื่อส่งเสริมการพัฒนาโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้ความมั่นใจถึงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องในการสอนและการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การวิจัยสรุปว่าความสามารถในการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนเป็นคำตอบที่มีความหวังต่อความต้องการอย่างต่อเนื่องที่จะพัฒนาขึ้นมาใหม่[50]

มากิ (Maki) ได้ศึกษาเรื่อง โรงเรียนในฐาน ะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ครูชาวญี่ปุ่นเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานที่ไม่ได้รับการสอนมาก่อนอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้เป็นเป้าหมายหลักที่กระทำโดยครู ลักษณะเฉพาะขององค์กร ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ของครู ง่ายขึ้นและค่านิยมที่ผูกติดกับการเรียนรู้ของครูมีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ลักษณะเฉพาะที่เป็นคำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ครูใช้การเรียนรู้โดยการทดลองเป็นเครื่องมือหลัก และในการทำงาน และใช้โครงสร้างการทำงานหลายรูปแบบ ในการจัดการ การทำงานของพวกเขา ผลการวิจัยยังได้พรรณนาถึงลักษณะเฉพาะของรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของครู ซึ่งกิจกรรมการเรียนรู้เปลี่ยนลำดับไปตามเส้นทางอาชีพ ของพวกเขาใน 4 ขั้นตอนคือประสบการณ์ในการทำงาน โดยการมอบหมายงานในหลาย ๆ หน้าที่การทำซ้ำ การนิเทศ และการทำงานเป็นประจำในงานด้านการบริหารของโรงเรียนขั้นตอนต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน กับการเลือกวิธีการในการเรียนรู้ ในขั้นตอนแรกครูพอใจกับการปรึกษาเพื่อนร่วมงาน ในขั้นตอนที่ 2 และ 3 ครูปฏิบัติ โดยการปรึกษาด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ ในขั้นตอนสุดท้าย ครูแสดงให้เห็นถึงการขอคำปรึกษากับคณะผู้บริหารของโรงเรียนมากขึ้นการเติบโตส่วนบุคคล และการแก้ปัญหาเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดของการศึกษา และไม่มีความเข้าใจที่ถูกกำหนดแน่นอนว่าคนคนหนึ่งเรียนรู้ได้อย่างไร[51]

ค็อฟลิน (Coughlin) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบจากการลาออกของครูในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาของโบสถ์ในเขตชนบท โดยศึกษาจากโรงเรียนประถมศึกษาของโบสถ์ จำนวน 42 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ความคล้ายคลึงกันในลักษณะเฉพาะของผู้นำที่จำเป็นต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและทำให้ครู

---

[50] Glenn Edward Zederayko, “Variables in school becoming learning organization” (Ed.D. Dissertation, University of Montana, 2000), Abstract.

[51] Wilma Jane Maki, “School as learning organization: How Japanese teacher learn to perform non- instructional tasks” (Ph.D. Dissertation, The University of British Columbia Canada, 2001), Abstract.

มีความพึงพอใจในการทำงานผลการวิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำของครูใหญ่เป็นตัวกำหนดความก้าวหน้าของโรงเรียนประถมศึกของโบสถ์ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับโลกและในการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาผู้เรียน[52]

โนเซ็ล (Noxel) ได้ศึกษาเรื่องการเผยแพร่นวัตกรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้คณะกรรมการโรงเรียนของเขตการศึกษาตะวันตกเฉียงใต้ของออนตาริโอ (Ontario) ผลการวิจัย พบว่าครูส่วนใหญ่ไม่ได้รับการฝึกอบรม และการสนับสนุนที่จะช่วยพวกเขาในการใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการสอนนักเรียน จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่า อุปสรรคในการใช้คอมพิวเตอร์ของเขตการศึกษา ซึ่งได้แก่ การขาดการพัฒนาบุคลากร การขาดการปรับปรุงเครื่องมือให้ทันสมัย และใช้ได้และการขาดการสนับสนุนด้านเทคนิค จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะ ว่าถ้าจะขจัดอุปสรรคที่กล่าวถึงนี้ให้หมดสิ้นไป จะต้องให้การเอาใจใส่ต่อครูที่ใช้ คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการสอนนักเรียนให้มากขึ้นและการพัฒนาบุคลากร จะช่วยให้ครูเตรียมนักเรียนได้อย่างดี ในยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร และการสื่อสาร [53]

อีแกน (Egan) ได้สรุปว่ามิติขององค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้เพียงเล็กน้อยเท่านั้นมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้กล่าวคือ 1) สร้างโอกาสของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ส่งเสริมให้มีการสอบถามและมีการสนทนา 3) ส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 4) เพิ่มอำนาจแก่ผู้คนให้ก้าวไปสู่การสะสมวิสัยทัศน์ 5) สร้างระบบดักจับและเรียนรู้ร่วมกัน 6) เชื่อมต่อองค์การกับสิ่งแวดล้อม 7) จัดเตรียมกลยุทธ์ความเป็นผู้นำสำหรับการเรียนเพียงอย่างเดียวยังไม่พอในการทำให้เกิดแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้และอาจมีตัวแปรอื่น ๆ [54]

---

[52] Patricia Kathleen Coughlin, “The impact of teacher turnover on the learning organization of parish elementary schools” (Ed.D. Dissertation, Immaculata College, 2003), Abstract.

[53] Timothy Charles Noxel, “Innovation diffusion in the learning organization: A southwestern Ontario district school board” (Ph.D. dissertation Walden University, 2003), Abstract.

[54] Arshalt Egan, “Learning Organization Dimensions and Motivation to Transfer Learning in Large Firm Information Technology Employees” (Ph.D. Dissertation University of Minnesota, http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3062543).

สรุป

จากผลการวิจัยทั้งภายในประเทศ และภายนอกประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นเป็นการเน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคคล เมื่อบุคคลมีการพัฒนาไปตามกระบวนทัศน์แล้ว บุคคลนั้นจะทำให้องค์กรของตนเองได้รับการพัฒนาไปโดยปริยาย และการพัฒนานี้เป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะในกระบวนการศึกษาของไทยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตมาโดยตลอด ถึงแม้ว่าบุคคลนั้นจะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรแล้วก็ตาม ซึ่งในการพัฒนาองค์กรเน้นในด้านกลยุทธ์ การแสวงหาและการแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ในด้านต่าง ๆ ในการเชื่อมโยงด้านต่าง ๆ และบุคลากรในองค์กรทุกฝ่ายย่อมมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนานั้น เน้นไปที่ กระบวนการในการทำงานของบุคคล ให้บุคคลได้มีการคิดเชิงระบบเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ มีแบบแผนทางความคิดในการเลือกสิ่งต่าง ๆ ที่จะนำมาให้กับผู้เรียน และความเชี่ยวชาญในการงานอย่างเป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ไปในทิศทางเดียวกัน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้องค์กรเดินหน้าไปได้อย่างมีคุณภาพ และนอกจากนี้ยังส่งผลให้องค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิด องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เซงเก้ (Senge) เป็นแนวคิดที่แสดงให้เห็นถึงแก่นหรือหลักที่สำคัญที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับสถานศึกษาทุกระดับ ไม่ว่าสถานศึกษาจะขนาดใหญ่หรือเล็กก็ตาม เหตุผลที่ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้เป็นเพราะว่าในการทำการวิจัย ซึ่งผลที่จะได้รับคือ สถานศึกษามีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เรียนเป็นผู้เรียนที่มีคุณภาพและมีความพร้อมที่จะออกไปสู่สังคมและการศึกษาในขั้นที่สูงต่อไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 3
การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส และ 2) แนวทางพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้บุคลากรของโรงเรียนวัดปุรณาวาส สังกัดสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร จำนวน 69 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 5 คน และครู 62 คน รวม 69 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) เครื่องมือที่ใช้มี 2 ประเภท คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ในการดำเนินการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนและวิธีการในการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยและมีประสิทธิภาพผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ เป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ศึกษาจากเอกสารตำราข้อมูล วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ต่าง ๆ ตำราทางด้านวิชาการ ตลอดตนงานวิจัยของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว เสนอโครงการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัยตามโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลโดยผู้เชี่ยวชาญ ทดสอบและปรับปรุงข้อบกพร่องของเครื่องมือ นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแล้วไปเก็บข้อมูลจากตัวอย่างที่กำหนด นำข้อมูลที่ได้วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล

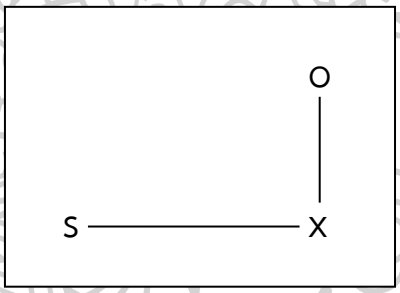
ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัยเป็นขั้นตอน เป็นขั้นตอนการเสนอร่างรายงานการวิจัยเสนอต่อ คณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับ ระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัยโดยมีรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแบบแผนการวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว การศึกษาสภาวการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non -experimental case study) ซึ่งเขียนแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ S หมายถึง ประชากรที่ให้ข้อมูล
X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ บุคลากรของโรงเรียนวัดปุรณาวาส จำนวนทั้งสิ้น 69 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 5 คน และครู 62 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษาสูงสุด และตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในโรงเรียน

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge) คือ

1. การคิดเชิงระบบ (system thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กัน เป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผลเป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ (total system) ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานแล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย (subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยนั้นให้เสร็จทีละส่วน

2. ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้นของคนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

3. แบบแผนทางความคิด (Mental model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการอบรมเทคนิคการสอนแบบการจัดการการเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้ลงมือกระทำ และการสอนแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การทำความเข้าใจ และวินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมสิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional quotient, EQ)

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกันเป็นการมองในระดับความมุ่งหวัง เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรือนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็วประหยัด และปลอดภัย

5. การเรียนรู้ของทีม (Team learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานที่เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเรียนรู้ชนิดนี้ เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้มนการวิจัยมี 2 ประเภท คือ 1) แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionaire) และ 2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) รายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถามความคิดเห็นจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษาสูงสุด และตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge) โดยแบบสอบถามเป็นการจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ระดับของลิเคิร์ท มาใช้ในครั้งนี้ (Likert ’ Five Rating Scale) [55]

2. ผู้วิจัยได้ออกแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured – interview) จำนวน 1 ฉบับ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

1. แบบสอบถามความคิดเห็น

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย ได้พัฒนาแบบสอบถามการวิจัยของ กฤติยา จันทรเสนา ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1” ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2556[56] ในส่วนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งใช้แนวคิดของเซงเก้ (Senge) เป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพโดยมีค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 และมีค่าความเที่ยง (Reliability) เท่ากับ .950

2. แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง (Structure interview)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อนำไปเก็บข้อมูลในการทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดแบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

---

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

[56] กฤติยา จันทรเสนา, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1” (วิยานิพนธ์การศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), 242-247.

ขั้นที่ 2 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

ขั้นที่ 3 นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจัดทำขึ้นเพื่อเสนออาจารย์ที่ปรึกษาในการศึกษาค้นคว้าอิสระพิจารณาตรวจสอบและแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามแบบมีโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามที่กำหนดไว้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. เก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามโดยขอหนังสือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดปุรณาวาส สำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร

2. เก็บข้อมูลแบบบันทึกการสัมภาษณ์โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยกำหนดให้ผู้ให้สัมภาษณ์เป็น 5 คน คือ 1) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 คน 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 3 คน ซึ่งมีคุณสมบัติ ดังนี้ 1. จบการศึกษาในระดับปริญญาโท 2. ดำรงตำแหน่งไม่น้อยกว่า 1 ปี

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนเรียบร้อยแล้วผู้วิจัยได้พิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมด ดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์เรียบร้อยของแบบสอบถาม
2. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบข้อมูล
3. ลงรหัสข้อมูล นำไปคำนวณค่าทางสถิติเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
4. ผู้วิจัยถอดแบบสัมภาษณ์แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นและแบบบันทึกการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์คือ ค่าความถี่ (frequency : f) และค่าร้อยละ (percentage : %)

2. การวิเคราะห์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : σ) โดยนำค่ามัชฉิมเลขคณิต ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)[57] ดังนี้

ค่ามัชฉิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่ามัชฉิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก
ค่ามัชฉิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง
ค่ามัชฉิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย
ค่ามัชฉิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส และ 2) แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส บุคลากรในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรของโรงเรียนวัดปุรณาวาส จำนวนทั้งสิ้นจำนวน 69 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 5 คน และครู คน รวม 69 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge) ซึ่งประกอบด้วยคำถามจำแนกตามตัวแปรดังนี้ การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal mastery) แบบแผนทางความคิด (Mental modela) วิสัยทัศน์ร่วม (Building shared vision) และการเรียนรู้ของทีม (Team learning) และแบบสัมภาษณ์การหาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency : f) ร้อยละ (percentage : %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean: μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation : σ)

---

[57] John W. Best, **Research in Education**, 4th ed. (Englewood cliffs: Prentice Hall, 1978), 190.

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส” ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังประชากร จำนวน 69 ฉบับและได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 69 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ บุคคลากรของโรงเรียนวัดปุรณาวาส สังกัดสำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร จำนวน 69 คน ให้ข้อมูลผู้ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 5 คน และครู 62 คน รวม 69 คน เครื่องมือที่ใช้ 1) แบบสอบถาม และ 2) แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความครบถ้วนและนำเสนอผลการวิเคราะห์ ออกเป็น 3 ตอน โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในโรงเรียน และ วิเคราะห์จากค่าสถิติพื้นฐานซึ่งได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ(percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวน ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน คน	ร้อยละ
1	เพศ ชาย	9	13.04
	หญิง	60	86.96
	รวม	**69**	**100.00**
2	อายุ (ถ้าเศษของปีมากกว่า 6 เดือน ให้นับเป็น 1 ปี)		
	ไม่เกิน 30 ปี	6	8.69
	31 – 40 ปี	24	34.78
	41 – 50 ปี	20	28.98
	51 ปีขึ้นไป	19	27.55
	รวม	**69**	**100.00**
3	ประสบการณ์ในการทำงาน (ถ้าเศษของปีมากกว่า 6 เดือน ให้นับเป็น 1 ปี)		
	น้อยกว่า 5 ปี	9	13.04
	6 – 10 ปี	25	36.25
	11 – 20 ปี	17	24.63
	21 ปีขึ้นไป	18	26.08
	รวม	**69**	**100.00**
4	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	ปริญญาตรี	47	68.13
	ปริญญาโท	21	30.43
	ปริญญาเอก	1	1.44
	รวม	**69**	**100.00**
5	ตำแหน่งหน้าที่ ปัจจุบัน ในโรงเรียน		
	ผู้บริหารสถานศึกษา	1	1.44
	รองผู้บริหารสถานศึกษา	1	1.44
	หัวหน้ากลุ่มสาระ	5	7.27
	ครู	62	89.85
	รวม	**69**	**100**

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 86.95 และเพศชายจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 13.04 มีอายุไม่เกิน 30 ปี 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.69 มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 34.78 อายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 28.98 อายุ 51 ปีขึ้นไป 19 คน คิดเป็นร้อยละ 27.55 ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 13.04 ประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 36.25 ประสบการณ์ในการทำงาน 11-20 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 24.63 ประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปี ขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 26.08 ระดับการศึกษาสูงสุด ปริญญาตรีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 68.13 ระดับการศึกษาสูงสุด ปริญญาโท จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 30.43 ระดับการศึกษาสูงสุด ปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.44 ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 รองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.44 หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.27 ครู จำนวน 62 คนคิดเป็นร้อยละ 89.85

ตอนที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส

ในการวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean: μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation : σ) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส โดยภาพรวม

(n=69)

ด้าน	องค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{\mu}$	σ	ระดับ
1	การคิดเชิงระบบ	4.22	0. 54	มาก
2	ความเชี่ยวชาญของบุคคล	4.33	0. 47	มาก
3	แบบแผนทางความคิด	4.17	0.49	มาก
4	วิสัยทัศน์ร่วม	4.18	0.54	มาก
5	การเรียนรู้ของทีม	4.17	0.60	มาก
รวม		**4.21**	**0.52**	**มาก**

จากตารางที่ 2 พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{\mu}$ = 4.21, σ= 0.52) เมื่อพิจารณารายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้คือ ความเชี่ยวชาญของบุคคล ($\bar{\mu}$ = 4.33, σ = 0.47 การคิดเชิงระบบ ($\bar{\mu}$= 4.22, σ = 0.53) วิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{\mu}$ = 4.18, σ= 0.54) แบบแผนทางความคิด ($\bar{\mu}$= 4.18, σ = 0.54) การเรียนรู้ของทีม ($\bar{\mu}$ = 4.17, σ = 0.64) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.52 – 0.60 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ผลการวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาสรายด้าน ดังตารางที่ 3-7 ดังนี้

ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส รายด้าน ด้านการคิดเชิงระบบ

(n=69)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส ด้านการคิดเชิงระบบ	$\bar{\mu}$	σ	ระดับ
1	ปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้	4.17	0.70	มาก
2	คำนึงถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่ตามมาก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใดลงไป	4.23	0.68	มาก
3	นำข้อมูลจากผู้ปกครองมาใช้ประกอบการคิดแก้ปัญหาผลการเรียนของนักเรียน	4.26	0.67	มาก
4	มีความสามารถในการคิด และปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ	4.23	0.66	มาก
5	กำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	4.28	0.68	มาก
6	สามารถประมวลเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันเป็นภาพรวม เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง และแก้ไขให้ดีขึ้น	4.20	0.69	มาก
7	ติดตามผลการเรียนของนักเรียน ปรับปรุงการสอนให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	4.20	0.67	มาก

ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส รายด้าน ด้านการคิดเชิงระบบ (ต่อ)

(n=69)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส ด้านการคิดเชิงระบบ	$\bar{\mu}$	σ	ระดับ
8	บุคลากรติดตาม และร่วมกันพิจารณาข้อมูลข่าวสาใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับทิศทางการ ดำเนินการขอสถานศึกษา	4.26	0.58	มาก
9	สถานศึกษามีระบบบริหาร และระบบปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน สร้างความก้าวหน้าให้แก่นักเรียน	4.14	0.75	มาก
10	ประเมินการทำงานของตนเองเพื่อพัฒนางานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น	4.27	0.63	มาก
รวม		**4.22**	**0.54**	**มาก**

จากตารางที่ 3 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส ด้านการคิดเชิงระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มาก ($\bar{\mu}$ = 4.22, σ = 0.54) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่า กำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ($\bar{\mu}$ = 4.28, σ = .068) ประเมินการทำงานของตนเองเพื่อพัฒนางานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ($\bar{\mu}$ = 4.28, σ = 0.63) บุคลากรติดตามและร่วมกันพิจารณาข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับทิศทางการดำเนินการของสถานศึกษา ($\bar{\mu}$ = 4.26, σ = 0.58) นำข้อมูลจากผู้ปกครองมาใช้ประกอบการคิดแก้ปัญหาผลการเรียนของนักเรียน ($\bar{\mu}$ = 4.26, σ = 0.67) มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ ($\bar{\mu}$ = 4.23, σ = 0.66) ติดตามผลการเรียนของนักเรียน และเรียนรู้ที่จะปรับปรุงการสอนให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดบุคคลที่มีต่อสถานศึกษาอย่างถูกต้องเปิดเผย ($\bar{\mu}$ = 4. 20, σ = 0.67) สามารถประมวลเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ กันเป็นภาพรวม เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง และแก้ไข ให้ดีขึ้น ($\bar{\mu}$ = 4.20, σ = 0.69) ปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ ($\bar{\mu}$ = 4.17, σ = 0.70) สถานศึกษามีระบบบริหารและระบบปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสร้างความก้าวหน้าให้แก่นักเรียน ($\bar{\mu}$ = 4.14, σ = 0 .75) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.54 – 0.75 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส รายด้าน ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล

(n=69)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล	$\bar{\mu}$	σ	ระดับ
1	ศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เสมอ	4.39	0.64	มาก
2	บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.10	0.64	มาก
3	สามารถควบคุมและเปลี่ยนความเครียดของตนเองให้เป็นแรงผลักดันไปสู่ความสำเร็จได้	4.34	0.53	มาก
4	สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการ ได้เสมอ	4.28	0.62	มาก
5	สามารถเลือกวิถีทางสู่ความก้าวหน้าของท่านโดยไม่ มีใครบังคับ	4.42	0.62	มาก
6	กำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา และปรับปรุงงานด้วยตนเอง	4.31	0.58	มาก
7	การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง	4.39	0.57	มาก
8	ท่านพยายามเรียนรู้ สิ่งต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อความก้าวหน้าและก้าวทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	4.44	0.55	มาก
รวม		**4.33**	**0.47**	**มาก**

จากตารางที่ 4 พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส โดยภาพรวมด้านความเชี่ยวชาญของบุคคลอยู่ในระดับมาก ($\bar{\mu}$ = 34.82, σ = 4.77) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงจากมากไปน้อย มีดังนี้ พยายามเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อความก้าวหน้าและก้าวทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ($\bar{\mu}$ = 4.44, σ = 0.55) สามารถเลือกวิถีทางสู่ความก้าวหน้าโดยไม่มีใครบังคับ ($\bar{\mu}$ = 4.42, σ = 0.62) การเรียนรู้ทำให้เพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลที่ต้องการได้จริง ($\bar{\mu}$ = 4.39, σ = 0.57) บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง และรู้ทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงมีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุดคือ ($\bar{\mu}$ = 4.44, σ = 0.552) ศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ($\bar{\mu}$ = 4.39, σ= 0.64) สามารถควบคุมและเปลี่ยนความเครียดของตนเองให้เป็นแรงผลักดันไปสู่ความสำเร็จได้ ($\bar{\mu}$ = 4.34, σ = 0.53) กำหนดแนวทางวิธีการพัฒนาปรับปรุงงานด้วยตนเอง ($\bar{\mu}$ = 4.31,σ = 0.58) สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้เสมอ ($\bar{\mu}$ = 4.28, σ = 0.62) บุคลากรในถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\bar{\mu}$ = 4.10, σ = 0.64) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.47 – 0.64 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส รายด้าน ด้านแบบแผนทางความคิด

(n=69)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส ด้านแบบแผนทางความคิด	$\bar{\mu}$	σ	ระดับ
1	ท่านสนับสนุนให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นพร้อมทั้งเหตุผลที่แตกต่างกันออกไป	4.33	0.56	มาก
2	ในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ต่อผู้ร่วมงาน ท่านจะให้ข้อมูล และเหตุผ ประกอบอย่างชัดเจน	4.27	0.59	มาก
3	บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา	4.10	0.64	มาก
4	ครูมีการเปลี่ยนวิธีคิด วิธีสอนให้สอดคล้องกับผู้เรียน และยุคสมัย	4.27	0.59	มาก
5	ท่านตั้งคำถาม และใช้ความคิดไตร่ตรอง หาเหตุผลข้อ สันนิษฐานที่ตั้งขึ้น	4.23	0.54	มาก
6	บุคลากรในสถานศึกษามีการคิดค้นและออกแบบโปรแกรมในการจัดการเรียนการสอน	4.18	0.71	มาก
7	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้า หาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.10	0.64	มาก
8	บุคลากรในสถานศึกษาใช้ความคิดที่หลากหลายในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ	4.10	0.73	มาก
9	บุคลากรในสถานศึกษามีสิทธิในการตัดสินใจ อย่างเพียงพอ	4.07	0.64	มาก
10	สถานศึกษาให้การสนับสนุน รับฟังแนวความคิดใหม่ ๆ ของสมาชิกภายในองค์การ อันจะเป็น ประโยชน์ ต่อการพัฒนาองค์การต่อไป	4.08	0.61	มาก
รวม		**4.17**	**0.49**	**มาก**

จากตารางที่ 3 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส ด้านแบบแผนทางความคิด อยู่ในระดับมาก ($\bar{\mu}$ = 4.17, σ = .049) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่า สนับสนุนให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งเหตุผลที่ แตกต่างกันออกไป ($\bar{\mu}$ = 4.33, σ = 0.56) ในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อผู้ร่วมงานจะให้ข้อมูล และเหตุผล ประกอบอย่างชัดเจน ($\bar{\mu}$ = 4.27, σ = .059) มีการเปลี่ยนวิธีคิด วิธีสอนให้สอดคล้องกับ

ผู้เรียนและยุคสมัย ($\bar{\mu}$ = 4.27, σ = .059) ตั้งคำถามและใช้ความคิดไตร่ตรอง หาเหตุผลข้อสันนิษฐานที่ตั้งขึ้น ($\bar{\mu}$ = 4.23, σ = .054) บุคลากรในสถานศึกษามีการคิดค้นและออกแบบโปรแกรมในการจัดการเรียนการสอน ($\bar{\mu}$ = 4.18, σ = .071) บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันเพื่อหาแนวทาง ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ($\bar{\mu}$ = 4.10,σ = .064) สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้า หาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{\mu}$ = 4.10,σ = .064) สถานศึกษาให้การสนับสนุน รับฟังแนวความคิดใหม่ ๆ ของสมาชิกภายในองค์การ อันจะเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การต่อไป ($\bar{\mu}$ = 4.08, σ = .061) บุคลากรในสถานศึกษามีสิทธิในการตัดสินใจ อย่างเพียงพอ ($\bar{\mu}$ = 4.07, σ = 0.64) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.49 – 0.73 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส รายด้าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม

(n=69)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	$\bar{\mu}$	σ	ระดับ
1	มีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อสร้างความเข้าใจสามารถนำไปปฏิบัติงานถูกต้อง	4.11	0.65	มาก
2	พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่มีต่อสถานศึกษา	4.20	0.58	มาก
3	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่มีต่อสถานศึกษาอย่างถูกต้องเปิดเผย	4.08	0.68	มาก
4	สถานศึกษาระดมความคิดของบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.18	0.71	มาก
5	บุคลากรมีความผูกพัน และมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.13	0.74	มาก
6	สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรทุกคน มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับสถานศึกษามีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน	4.21	0.68	มาก
7	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้เป็นส่วนหนึ่งของแนวความคิดที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษา	4.17	0.61	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส รายด้าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (ต่อ)

(n=69)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	$\bar{\mu}$	σ	ระดับ
8	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาถูกนำไปสู่การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการของสถานศึกษา	4.21	0.63	มาก
9	สถานศึกษาส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่มีต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.24	0.65	มาก
10	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับ แนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน	4.30	0.60	มาก
รวม		**4.18**	**0.54**	**มาก**

จากตารางที่ 6 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส ด้านวิสัยทัศน์ร่วมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{\mu}$ = 4.18, σ = .054) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงจากมากไปน้อยพบว่าวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน ($\bar{\mu}$ = 4.30, σ = .060) สถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่มีต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{\mu}$ = 4.24, S σ = .065) สถานศึกษาสนับสนุน และพัฒนาให้บุคลากรทุกคน มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและให้มีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน ($\bar{\mu}$ = 4.21, σ=0.68) พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่มีต่อสถานศึกษา ($\bar{\mu}$ = 4.20, σ = .058) สถานศึกษาระดมความคิดของบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\bar{\mu}$ = 4.18, σ = .071) วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้เป็นส่วน หนึ่งของแนวความคิดที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษา ($\bar{\mu}$ = 4.17, σ = .061) บุคลากรมีความผูกพัน และมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\bar{\mu}$ = 4.13, σ= .074) มีการชี้แจงประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อสร้างความเข้าใจ และสามารถนำ ไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ($\bar{\mu}$ = 4.11, σ= .065) สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ที่มีต่อสถานศึกษาอย่างถูกต้องเปิดเผย ($\bar{\mu}$ = 4.08,σ =.068)) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.54 – 0.74 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส รายด้าน ด้านการเรียนรู้ของทีม

(n=69)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส ด้านการเรียนรู้ของทีม	$\bar{\mu}$	σ	ระดับ
1	มีการสนทนา และประชุมปรึกษาหารือกันอย่าสม่ำเสมอช่วยพัฒนาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม	4.20	0.69	มาก
2	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างเป็นกัน เองและเน้นความเป็นระบบ	4.20	0.73	มาก
3	บุคลากรร่วมกันค้นหา และตรวจสอบหาความจริงจากข้อสันนิษฐาน	4.10	0.76	มาก
4	ผลการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะได้ความเห็นพ้องร่วมกันที่จะนำไปสู่แนวทางการแก้ปัญหา	4.17	0.66	มาก
5	บุคลากรในสถานศึกษาเปิดใจรับฟังและแสดงความคิดเห็นร่วมกัน	4.05	0.78	มาก
6	สถานศึกษามีกระบวนการที่เหมาะสม เพื่อเสนอ ต่อความต้องการด้านความรู้ของผู้ร่วมงานภายใสถานศึกษา	4.11	0.75	มาก
7	ให้คำอธิบายสนับสนุนความคิดเห็นของตนเองอย่างมีเหตุผล	4.21	0.68	มาก
8	ถามเหตุผลเพื่อนร่วมงานที่มีความเห็นขัดแย้งกับตนเองก่อนแย้งออกไป	4.20	0.65	มาก
9	แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกันเกี่ยวกับปัญหาในการเรียนการสอน	4.24	0.67	มาก
10	ร่วมกันเสนอความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้เป็นจริง	4.23	0.64	มาก
รวม		**4.17**	**0.60**	**มาก**

จากตารางที่ 7 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส ด้านการเรียนรู้ของทีม โดยเมื่อพิจารณาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{\mu}$ = 4.17, σ = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปน้อย พบว่า แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ร่วมกันเกี่ยวกับปัญหาในการเรียนการสอน ($\bar{\mu}$ = 4.24, σ = 0.67) ร่วมกันเสนอความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้เป็นจริง ($\bar{\mu}$ = 4.23, σ= 0.64) ให้คำอธิบายสนับสนุนความคิดเห็นของตนเองอย่างมีเหตุผล ($\bar{\mu}$ = 4.21, σ = 0.68) ถามเหตุผล

เพื่อนร่วมงานที่มีความเห็นขัดแย้งกับตนเอง ก่อนที่จะโต้แย้ ออกไป ($\bar{\mu}$ = 4.20, σ = 0.65) มีการสนทนา และประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอช่วยพัฒนาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม ($\bar{\mu}$ = 4.20, σ = 0.69) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างเป็นกัน เองและเน้นความเป็นระบบ ($\bar{\mu}$ = 4.20, σ = 0.73) ถามเหตุผลเพื่อนร่วมงานที่มีความเห็นขัดแย้งกับตนเอง ก่อนที่จะโต้แย้ง ออกไป ($\bar{\mu}$ = 4.21, σ = 0.667) ผลการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จะได้ ความเห็นพ้องร่วมกันที่จะนำไปสู่แนวทางการแก้ปัญหา ($\bar{\mu}$ = 4.17, σ= 0.66) สถานศึกษามีกระบวนการที่เหมาะสม เพื่อเสนอ ต่อความต้องการด้านความรู้ของผู้ร่วมงานภายในสถานศึกษา ($\bar{\mu}$ = 4.11, σ = 0.75) บุคลากรร่วมกันค้นหา และตรวจสอบหาความจริงจากข้อสันนิษฐาน ($\bar{\mu}$ = 4.10, σ = 0.76) บุคลากรในสถานศึกษาเปิดใจรับฟัง และแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ($\bar{\mu}$ = 4.05, σ = 0.78) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.60 – 0.78 ซึ่ง แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส

จากการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จาก ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน คือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 2 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 3 คน ผู้วิจัยวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาสได้ 17 แนวทาง คือ1) ระบบการบริหารและการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ 2) บุคลากรจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน การทำงานสามารถตรวจสอบรานละเอียดได้ 3) ครูผู้สอนติดตามผลการเรียน ของนักเรียนและปรับปรุงการเรียนการสอนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดของบุคคลที่มีต่อสถานศึกษาอย่างถูกต้องเปิดเผย 4) ครูร่วมมือกันแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน 5) จัดให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยจัดอบรมการจัดการเรียนการสอนแบบ กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้ลงมือกระทำ (Active Learning) โดยให้ครูผู้สอนมีการจัดกิจกรรมและเขียนแผนการสอนให้นักเรียน มีความกระตือรือร้นในการเรียน และจัดอบรมการจัดการเรียนการสอนแบบการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชีพ (Professional Learning Community) 6) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้เสมอ 7) จัดประขุมให้บุคลากรใช้ความคิดในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ 8) พัฒนาและปรับปรุงงานด้วยตนเอง 9) บุคลากร มีการตัดสินใจรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ในองค์กร 10) สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 11) ได้ใช้ความคิดที่หลากหลายในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ 12) จัดอบรมการใช้เทคโนโลยี ในการจัดการเรียนการสอนของบุคลากรในองค์กร ควรมีการจัดอบรมเพื่อให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีในการสอน เช่น การผลิตสื่อการสอน การจัดทำเอกสารการเรียนการสอน

13) เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลต่อสถานศึกษาอย่างถูกต้องและเปิดเผย 14) มีการประชุมชี้แจงประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อสร้างความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง 15) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาซึ่งควรได้รับการพัฒนาให้เป็นส่วนหนึ่งของแนวความคิดไปในทิศทางเดียวกัน 16) ให้บุคลากรในสถานศึกษาเปิดใจรับฟังและแสดงความคิดเห็นร่วมกัน 17) ร่วมกันค้นหาและตรวจสอบความจริงจากข้อสันนิษฐาน มีกระบวนการที่เหมาะสมเพื่อเสนอต่อความต้องการด้านความรู้

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส และ 2) แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ บุคลากรของโรงเรียนวัดปุรณาวาส สำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร จำนวน 69 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 5 คน ครู 62 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถาม จำนวน 69 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 69 ฉบับ คิดเป็นร้อยละร้อย และ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน คือ รองผู้นวยการสถานศึกษา 2 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 3 คนรวม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency:f) ค่าร้อยละ (percentage : %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : $\bar{\mu}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : σ) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยวิจัย เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความเชี่ยวชาญของบุคคล การคิดเชิงระบบ แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และ การเรียนรู้ของทีม

2. แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส มี 17 แนวทางคือ ด้านการคิดเชิงระบบ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรจัดระบบการบริหารและการปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้ 1) ระบบการบริหารและการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ 2) บุคลากรจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน การทำงานสามารถตรวจสอบรานละเอียดได้ 3) ครูผู้สอนติดตามผลการเรียน ของนักเรียนและปรับปรุงการเรียนการสอนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดของบุคคลที่มีต่อสถานศึกษาอย่างถูกต้องเปิดเผย 4) ครูร่วมมือกันแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน 5) จัดให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยจัดอบรมการจัดการเรียนการสอน

แบบกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้ลงมือกระทำ (Active Learning) โดยให้ครูผู้สอนมีการจัดกิจกรรมและเขียนแผนการสอนให้นักเรียน มีความกระตือรือร้นในการเรียน และจัดอบรมการจัดการเรียนการสอนแบบ การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชีพ (Professional Learning Community)

ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรสนับสนุนให้บุคลากร 6) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้เสมอ 7) จัดประขุมให้บุคลากรใช้ความคิดในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ 8) พัฒนาและปรับปรุงงานด้วยตนเอง

ด้านแบบแผนทางความคิด ผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรสนับสนุนให้ 9) บุคลากรมีการตัดสินใจรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ในองค์กร 10) สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีความกระตือรือร้นที่จ ะศึกษาหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 11) ได้ใช้ความคิดที่หลากหลายในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ 12) จัดอบรมการใช้เทคโนโลยี ในการจัดการเรียนการสอนของบุคลากรในองค์กร ควรมีการจัดอบรมเพื่อให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีในการสอน เช่น การผลิตสื่อการสอน การจัดทำเอกสารการเรียนการสอน

ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ผู้อำนวยการสถานศึกษาควร 13) เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลต่อสถานศึกษาอย่างถูกต้องและเปิดเผย 14) มีการประชุมชี้แจงประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อสร้างความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง 15) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาซึ่งควรได้รับการพัฒนาให้เป็นส่วนหนึ่งของแนวความคิดไปในทิศทางเดียวกัน

ด้านการเรียนรู้ของทีม ผู้อำนวยการสถานศึกษาควร 16) ให้บุคลากรในสถานศึกษาเปิดใจรับฟังและแสดงความคิดเห็นร่วมกัน 17) ร่วมกันค้นหาและตรวจสอบความจริงจากข้อสันนิษฐาน มีกระบวนการที่เหมาะสมเพื่อเสนอต่อความต้องการด้านความรู้

การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส ผู้วิจัยได้นำประเด็นต่าง ๆ มาพิจารณาเพื่ออภิปรายขยายผลของการวิจัยให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส โดยภาพรวมในแต่ละด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความเชี่ยวชาญของบุคคล การคิดเชิงระบบ แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และ การเรียนรู้ของทีม ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานการวิจัยที่ผู้วิจัยตั้งไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส อยู่ในระดับปานกลางทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ซึ่งมีมัชฌิมเลขคณิตสูงสุดเป็นผลมาจากบุคคลมีความพยายามเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อ

ความก้าวหน้าและก้าวทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สามารถเลือกวิธีทางสู่ความก้าวหน้าของตน มีวิธีการเรียนรู้ทำให้เพิ่มความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ของ โนเซล (Noxel) ได้ศึกษาเรื่องการเผยแพร่นวัตกรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คณะกรรมการของเขตการศึกษาตะวันออกเฉียงเหนือของรัฐออนตาริโอ ในประเทศแคนนาดา ผลการวิจัยพบว่า ครูส่วนใหญ่ไม่ได้รับการฝึกอบรม และการสนับสนุนที่จะช่วยให้พวกเขาใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการสอนนักเรียน นอกจากนี้บุคลากรยังมีการศึกษา และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จนสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้เสมอมีการเรียนรู้ และทำให้เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการได้จริง บุคลากรสามารถควบคุมความเครียดของตนเองได้กำหนดวิธีการพัฒนา และปรับปรุงด้วยตนเอง สร้างสรรค์ผลงานตามที่กำหนด และบุคลากรในสถานศึกษายังมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการคิดเชิงระบบ เนื่องจากบุคลากรมีการกำหนดเป้าหมาย และขั้นตอนในการปฏิบัติงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น มีการนำข้อมูลจากผู้ปกครองมาใช้ในการแก้ปัญหาผลการเรียนของนักเรียน บุคลากรมีการติดตามและร่วมกันนำข้อมูลใหม่ ๆ มาปรับทิศทางในการดำเนินงาน นอกจากนี้บุคลากรยังมีความสามารถในการคิด และปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่จะตามมาก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใด ติดตามผลการเรียนของนักเรียนเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข สามารถประมวลความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง มีการจัดลำดับงานอย่างเป็นระบบสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ และสถานศึกษามีระบบบริหาร การปฏิบัติงานที่ดีมีมาตรฐานสามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ มากิ (Maki) ได้ศึกษาเรื่อง โรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ครูชาวญี่ปุ่นเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับการสอน มาก่อนอย่างไร ซึ่งพบว่า การเรียนรู้เป็นเป้าหมายหลักที่กระทำ โดยลักษณะเฉพาะ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนทางความคิดผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นพร้อมทั้งเหตุผลที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อผู้ร่วมงานและมีเหตุผลประกอบอย่างชัดเจน ครูมีการเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีสอนให้สอดคล้องกับผู้เรียนและยุคสมัย บุคลากรตั้งคำถามและใช้ความคิดไตร่ตรองหาเหตุผลข้อสันนิษฐานที่ตั้งขึ้น บุคลากรในสถานศึกษามีการคิดค้นและออกแบบโปรแกรมในการจัดการเรียนการสอน สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้า หาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง บุคลากรในสถานศึกษาใช้ความคิดที่หลากหลายในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพ ของสถานศึกษา สถานศึกษาให้การสนับสนุน รับฟังแนวความคิดใหม่ ๆ ของสมาชิกภายในองค์กรอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร และนอกจากนี้บุคลากรในสถานศึกษามีสิทธิในการตัดสินใจอย่างเพียงพอ ซึ่ง ค็อฟลิน) Coughlin) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบจากการลาออกของครูในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาของ

โบสถ์ในเขตชนบท โดยศึกษาจากโรงเรียนประถมศึกษาของโบสถ์ ผลการวิจัยพบว่า ความคล้ายคลึงกันในลักษณะเฉพาะของผู้นำที่จำเป็นต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน และในการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนรู้ของทีม เป็นด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ซึ่งสถานศึกษาควรสนับสนุนให้บุคลากรได้ร่วมมือกันตรวจสอบหาความจริงจากข้อสันนิษฐาน มีกระบวนการที่เหมาสมเพื่อเสนอต่อความต้องการด้านความรู้ของผู้ร่วมงานภายในสถานศึกษา เปิดใจรับฟังความคิดเห็นและแสดงความคิดเห็นร่วมกัน โดยสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรได้ร่วมมือกันตรวจสอบหาความจริงจากข้อสันนิษฐาน มีกระบวนการที่เหมาสมเพื่อเสนอต่อความต้องการด้านความรู้ของผู้ร่วมงานภายในสถานศึกษา เปิดใจรับฟังความคิดเห็น และแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ซึ่งเซงเก้ (Senge) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้เป็นทีมไว้ว่า เป็นการนำความรู้ของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนกัน เล่าสู่กันฟังเป็นการเรียนรู้จากความสำเร็จ และความผิดพลาดของแต่ละคน รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหาองค์การยุคใหม่จะแข่งขันตรงที่ความเป็นอัจฉริยะภาพขององค์กร

2. แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส ซึ่งมี 17 แนวทางสามารถอภิปรายได้ดังนี้

ผู้อำนวยการสถานศึกษาควร 1) จัดระบบการบริหารและการปฏิบัติหน้าที่ ระบบการบริหารและการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ 2) บุคลากรจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน การทำงานสามารถตรวจสอบรานละเอียดได้ 3) ครูผู้สอนติดตามผลการเรียน ของนักเรียนและปรับปรุงการเรียนการสอนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดของบุคคลที่มีต่อสถานศึกษาอย่างถูกต้องเปิดเผย 4) ครูร่วมมือกันแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน 6) จัดให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยจัดอบรมการจัดการเรียนการสอนแบบ กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้ลงมือกระทำ (Active Learning) โดยให้ครูผู้สอนมีการจัดกิจกรรมและเขียนแผนการสอนให้นักเรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียน และจัดอบรมการจัดการเรียนการสอนแบบ การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชีพ (Professional Learning Community) สอดคล้องกับแนวคิดของ เซงเก้ (Sange) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่ คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ คิดทันการ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริงบางที ชิงปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด มองเห็นโอกาสในทุกปัญหา มองให้ได้ประโยชน์ ปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับงานที่ทำและนำไปปฏิบัติได้จริง 6) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้เสมอ 7) จัดประชุมให้บุคลากรใช้ความคิดในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ 8) พัฒนาและปรับปรุงงานด้วยตนเอง 9) บุคลากรมีการตัดสินใจรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ในองค์กร 10) สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 11) ได้ใช้ความคิดที่หลากหลาย

ในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ 12) จัดอบรมการใช้เทคโนโลยี ในการจัดการเรียนการสอนของบุคลากรในองค์กร ควรมีการจัดอบรมเพื่อให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีในการสอน เช่น การผลิตสื่อการสอน การจัดทำเอกสารการเรียนการสอน บุคลากรควรเข้ารับการอบรมการใช้เทคโนโลยี ในการจัดการเรียนการสอน เช่น การผลิตสื่อการสอน การจัดทำเอกสารการเรียนการสอน เซงเก้ (Sange) ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีรูปแบบวิธีการคิด มีความสำคัญต่อการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร เพราะทำให้เกิดการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและทำให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ 13) เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลต่อสถานศึกษาอย่างถูกต้อง และเปิดเผย 14) มีการประชุมชี้แจงประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อสร้างความเข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง 15) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาซึ่งควรได้รับการพัฒนาให้เป็นส่วนหนึ่งของแนวความคิดไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับแนวความคิดของ มาร์ควาดท์ และเรย์โนล (Marquardt and Reynold) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ 16) ให้บุคลากรในสถานศึกษาเปิดใจรับฟังและแสดงความคิดเห็นร่วมกัน 17) ร่วมกันค้นหาและตรวจสอบความจริงจากข้อสันนิษฐาน มีกระบวนการที่เหมาะสมเพื่อเสนอต่อความต้องการด้านความรู้ วอทคินส์ และมาร์ซิก (Watkin and Marscik) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงานโดยให้คนในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่ง ชัยวัฒน์ และ เบญจมาศ อำพันธุ์ ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรที่มีการมุ่งเน้นกระตุ้นเร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนจะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกันจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลกาวิจัยปรากฏว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาสอยู่ในระดับมากทุกด้านเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้ของทีมอยู่ในลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรสนับสนุนให้บุคลากรมีการประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ ช่วยพัฒนาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมควรเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน อย่างเป็นกันเองและเน้นความเป็นระบบ บุคลากรร่วมกันค้นหาและตรวจสอบความจริงจากข้อสันนิษฐาน ผลการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะได้เห็นพ้องร่วมกันที่จะนำไปสู่แนวทางแก้ปัญหา สถานศึกษามีกระบวนการที่เหมาะสมเพื่อเสนอต่อความต้องการด้านความรู้ของผู้ร่วมงานในสถานศึกษา ให้คำอธิบายสนับสนุนความคิดเห็นของตนอย่างมีเหตุผล ถามเหตุผลเพื่อนร่วมงานที่มีความเห็นขัดแย้งกับตนเองก่อนแย้งออกไป แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ร่วมกันเกี่ยวกับปัญหาในการเรียนการสอน ร่วมกันเสนอความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้เป็นจริง

2. จากผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส มีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ควรจัดระบบการบริหารและการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ จัดลำดับความสำคัญในการทำงาน ติดตามผลการเรียนของนักเรียน ร่วมมือกันแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน จัดอบรมการจัดการเรียนการ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างสรรค์ผลงาน จัดประชุมให้บุคลากร พัฒนางานด้วยตนเอง รับฟังความคิดเห็น สนับสนุนให้ศึกษาหาความรู้ วิเคราะห์ปัญหา จัดอบรมการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ประชุมชี้แจง ส่งเสริมการปฏิบัติงาน เปิดใจรับฟัง ค้นหาและตรวจสอบความจริง

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัย “เรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร”

2. ควรมีการวิจัยเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัด กรุงเทหมหานคร”

3. ควรมีการวิจัยเรื่อง “การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กฤติยา จันทรเสนา. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1.” วิทยานิพนธ์การศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

กฤษดา ชาญรบ. “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1.” วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 2556.

การบริหารราชการแนวใหม่. **องค์กรแห่งการเรียนรู้**. เข้าถึงเมื่อ 19 เมษายน 2561. เข้าถึงได้จาก http://cdd go.th/ kmod/show.pdf.php?.

เกศรา รักชาติ. **องค์กรแห่งการตื่นรู้**. กรุงเทพฯ: เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป, 2549.

จิระพันธ์ สวัสดี. “การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” **วารสารครู กทม.** 1, 1(มกราคม 2552).

เจนเนตร มณีนาค และคณะ. **สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัฒน์**. กรุงเทพฯ: ซัมซิสเท็ม, 2546.

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

ณัชชา บุญประไพร. “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต4จังหวัดปทุมธานี.” ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2559.

ธงชัย สมบูรณ์. **จากองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข**. กรุงเทพฯ: ธรรมสารม, 2549.

ธนภรณ์ เข็มทอง. “วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

บุษยมาศ สิทธิพันธ์. “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าไห จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17.” งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559.

บูรชัย ศิริมหาสาคร. **การจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แสงดาว, 2550.

ประคอง สุคนธจิตต์. **การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ Learning Organization**. เข้าถึงเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2561. เข้าถึงได้จาก htt://www. Krirk. Ac.th/education/article.

เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน. “องค์กรแห่งการเรียนรู้.” **วารสารการศึกษาพยาบาล** 10, 3 (พฤษภาคม 2560).

พอหทัย ภิรมย์ศรี. “การศึกษาแนวทางส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร.” สารนิพนธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรีวิโรฒ, 2554.

ไพลิน บุญมา. “ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี.” ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2559.

มงคลชัย พิริยะพานิช. **องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการภาควิชาการ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ส่องสยาม, 2556.

รติกร พุฒิประภา. “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัติรราษฎร์อุทิศ).” การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560.

วิโรจน์ สารรัตถะ. **โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: บริษัทอักษราพิพัฒน์, 2546.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2548.

ศรณรินทร์ สันติกโร (มุ้ยจีน). “องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร.” ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2556.

สมถวิล ศิลปะคนธรรพ์. “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. **รายงานผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร**. กรุงเทพฯ: หน่วยศึกษานิเทศก์, 2550.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553**. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด, 2545.

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

สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12**. เข้าถึงเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2561. เข้าถึงได้จาก www.nesdb.go.th/ewt_news.

สำนักปลัด กรุงเทพมหานคร. **35 ปี กรุงเทพมหานคร**. ยูเนี่ยนอุลตร้าไวโอเล็ต, 2551.

อมลวรรณ วีระธรรมโม. “องค์กรแห่งการเรียนรู้.” **วารสารมหาวิทยาลัยทักษิณ** (กรกฎาคม- ธันวาคม, 2548): 65.

อรุณ รักธรรม. **การพัฒนาองค์การการสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพมหานคร, 2524.

ภาษาต่างประเทศ

Beck, M. “Learning organization: Hoe to Creat Them Industrial & Commercial Training 21.” (Spring).

Best, J. W. **Research in Education**. 4th ed. Englewood cliffs: Prentice Hall, 1978.

Coughlin, P. K. “The impact of teacher turnover on the learning organization of parish elementary schools.” Ed.D. Dissertation, Immaculata College, 2003.

Cronbach, L. J. **Essentials of Psych ological Testing**. 3rd ed. New York: Harper & Row Publishers. 1974.

David, G. A. **General management: Process and action Text and Casses**. London: McGraw-Hill, 2002.

Dixon, N. M. **The Organization Learning Cycle: How we can learn collectively**. 2nd ed. Aldershot, Hampshire, England: Gower, 1999.

Egan, T. M. “Learning Organization Dimensions and Motivation to transfer Learning In Large Firm Information Technology Employees.” Ph.D. Dissertation University of Minnesota, htt://wwwlib.umi.com/dissertation/fullict/3062543.

Fred, L. C., & Ornstein, A. C. **Educational Administration: Concepts and Practice**. 6th ed. CA: Wadsworth Publishing, 2012.

Glenn, E. Z. “Variables in school becoming learning organization.” Ed.D. Dissertation, University of Montana, 2000.

Likert, R. **New Pattern of Management**. New York: McGraw - Hill, book company, 1961.

Mace. L. C. “High School principal leadership: Practices and beliefs within the learning organization.” Ed.D. dissertation, University of Virginia, 2004.

Marquardt, J. M. **Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success**. New York: McGrow-Hill, 1996.

Marquardt, J. M. **Building the Learning Organization: Mastering The 5 Elements For Corporate Learning**. 2nd ed. Palo Alto, Calif.: Davies – Black, 2002.

Michea, U. M., & Reynold, **A. The Global Learning Organization**. New York: Irwin, 2011.

Noxel, T. C. "Innovation diffusion in the learning organization: A southwestern Ontario district school board." Ph.D. dissertation Walden University, 2003.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. **The Learning Company: A Strategy for Sustainable**. London: McGraw – Hill, 1991.

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

Stata, R. "Organization Learning - the key to Management Innovation." **Sloan Management Review** 30, 3 (1989): 63-74.

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ อว 8612.2/-

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์นครปฐม 73000

27 สิงหาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดปุรณาวาส

ด้วย นางสาวจันทร์เพ็ญ สุขเกษม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวักปุรณาวาส” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอน เพื่อประกอบการทำวิจัยในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รัก)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร 09 3979 3455

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ที่ อว 8612.2/-

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์นครปฐม 73000

26 กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

เรียน รองผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดปุรณาวาส
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คณิตศาสตร์ สังคมศึกษา และ ภาษาต่างประเทศ

ด้วย นางสาวจันทร์เพ็ญ สุขเกษม นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จาก รองผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อประกอบการทำวิจัยในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสัมภาษณ์ให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รัก)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร 09 3979 3455

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- แบบสอบถาม
- แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส

.....

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส (LEARNING ORGANIZATION OF WATPURANAWAS SCHOOL) ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งข้อมูลจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน หรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 69 ฉบับ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 69 ฉบับ

ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่

1) ผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน	1	ท่าน
2) รองผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน	1	ท่าน
3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	จำนวน	5	ท่าน
4) ครูผู้สอน	จำนวน	62	ท่าน
	รวมทั้งสิ้น	69	ท่าน

เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว โปรดส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และช่วยให้การดำเนินงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

นางสาวจันทร์เพ็ญ สุขเกษม
นักศึกษาปริญญาโท
สาขาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ ชาย ( ) หญิง ( )	
2	อายุ (ถ้าเศษของปีมากกว่า 6 เดือน ให้นับเป็น 1 ปี) ไม่เกิน 30 ปี ( ) 31-40 ปี ( ) 41-50 ปี ( ) 50 ปีขึ้นไป ( )	
3	ประสบการณ์ในการทำงาน (ถ้าเศษของปีมากกว่า 6 เดือนให้นับเป็น 1 ปี) น้อยกว่า 5 ปี ( ) 6-10 ปี ( ) 11 – 20 ปี ( ) 21 ปี ขึ้นไป ( )	
4	ระดับการศึกษาสูงสุด ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก ( )	
5	ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา ( ) หัวหน้ากลุ่มสาระ ( ) รองผู้บริหารสถานศึกษา ( ) ครู ( )	

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านโดยมีรายละเอียดดังนี้

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

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น					
		5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
การคิดเชิงระบบ (Systems thinking)							
1	ปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้						
2	คำนึงถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่ตามมาก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใดลงไป						
3	นำข้อมูลจากผู้ปกครองมาใช้ประกอบการคิดแก้ปัญหาผลการเรียนของนักเรียน						
4	มีความสามารถในการคิด และปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ						
5	กำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง						
6	สามารถประมวลเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันเป็นภาพรวม เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง และแก้ไขให้ดีขึ้น						
7	ติดตามผลการเรียนของนักเรียนและเรียนรู้ที่จะปรับปรุงการสอนให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดบุคคลที่มีต่อสถานศึกษาอย่างถูกต้องเปิดเผย						

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น					
		5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
8	บุคลากรติดตาม และร่วมกันพิจารณาข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับทิศทางการดำเนินการของสถานศึกษา						
9	สถานศึกษามีระบบบริหาร และระบบปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน สร้างความก้าวหน้าให้แก่นักเรียน						
10	ประเมินการทำงานของตนเองเพื่อพัฒนางานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น						
ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal mastery)							
11	ศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ						
12	บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ						
13	สามารถควบคุมและเปลี่ยนความเครียดของตนเองให้เป็นแรงผลักดันไปสู่ความสำเร็จได้						
14	สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้เสมอ						
15	สามารถเลือกวิถีทางสู่ความก้าวหน้าของท่านโดยไม่มีใครบังคับ						
16	กำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา และปรับปรุงงานด้วยตนเอง						
17	การเรียนรู้ทำให้เพิ่มความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง						
18	พยายามเรียนรู้ สิ่งต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อความก้าวหน้า และก้าวทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง						
แบบแผนทางความคิด (Mental models)							
19	สนับสนุนให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นพร้อมทั้งเหตุผลที่แตกต่างกันออกไป						
20	ในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ต่อผู้ร่วมงานจะให้ข้อมูล และเหตุผล ประกอบอย่างชัดเจน						

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น					
		5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
21	บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนคว้ามีคิดเห็นร่วมกัน เพื่อหาแนวทาง ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา						
22	มีการเปลี่ยนวิธีคิด วิธีสอนให้สอดคล้องกับผู้เรียนและยุคสมัย						
23	ตั้งคำถามและใช้ความคิดไตร่ตรอง หาเหตุผลข้อสันนิษฐานที่ตั้งขึ้น						
24	บุคลากรในสถานศึกษามีการคิดค้นและออกแบบโปรแกรมในการจัดการเรียนการสอน						
25	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้า หาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง						
26	บุคลากรในสถานศึกษาใช้ความคิดที่หลากหลายในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ						
27	บุคลากรในสถานศึกษามีสิทธิในการตัดสิน อย่างเพียงพอ						
28	สถานศึกษาให้การสนับสนุน รับฟังแนวความคิดใหม่ ๆ ของสมาชิกภายในองค์การ อันจะเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การต่อไป						
วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)							
29	มีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อสร้างความเข้าใจ และสามารถนำ ไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง						
30	พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่มีต่อสถานศึกษา						
31	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ที่มีต่อสถานศึกษาอย่างถูกต้องเปิดเผย						
32	สถานศึกษาระดมความคิดของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา						

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น					
		5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
33	บุคลากรมีความผูกพัน และมุ่งมั่นปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา						
34	สถานศึกษาสนับสนุน และพัฒนาให้บุคลากรทุกคนมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และให้มีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน						
35	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้เป็นส่วนหนึ่งของแนวความคิดที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษา						
36	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาถูกนำไปสู่การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการของสถานศึกษา						
37	สถานศึกษาส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่มีต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง						
38	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสอดคล้องกับ แนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน						
	การเรียนรู้ของทีม (Team learning)						
39	มีการสนทนา และประชุมปรึกษาหารือกันอย่าสม่ำเสมอช่วยพัฒนาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม						
40	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างเป็นกัน เองและเน้นความเป็นระบบ						
41	บุคลากรร่วมกันค้นหา และตรวจสอบหาความจริงจากข้อสันนิษฐาน						
42	ผลการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จะได้ความเห็นพ้องร่วมกันที่จะนำไปสู่แนวทางการแก้ปัญหา						
43	บุคลากรในสถานศึกษาเปิดใจรับฟัง และแสดงความคิดเห็นร่วมกัน						
44	สถานศึกษามีกระบวนการที่เหมาะสมเพื่อเสนอ ความต้องการด้านความรู้ของผู้ร่วมงานภายใน สถานศึกษา						

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น					
		5	4	3	2	1	สำหรับผู้วิจัย
45	ให้คำอธิบายสนับสนุนความคิดเห็นของตนเองอย่างมีเหตุผล						
46	ถามเหตุผลเพื่อนร่วมงานที่มีความเห็นขัดแย้งกับตนเองก่อนที่จะโต้แย้ง ออกไป						
47	แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ร่วมกันเกี่ยวกับปัญหาในการเรียนการสอน						
48	ร่วมกันเสนอความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้เป็นจริง						

มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส”

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบแนวทางในการพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของท่านมีประโยชน์ต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับ ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส ต่อไป

แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส

ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่

1. รองผู้บริหารสถานศึกษา 2 ท่าน
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 3 ท่าน

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ในการให้ความอนุเคราะห์ในการตอบสัมภาษณ์

นางสาวจันทร์เพ็ญ สุขเกษม
นักศึกษาปริญญาโท
สาขาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสัมภาษณ์

แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ ..... นามสกุล .....

ตำแหน่ง .....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ ..... เดือน ..... พ .ศ.....

เริ่มสัมภาษณ์เวลา .....น. สิ้นสุดเวลา .....น.

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส

ผลการตอบแบบสอบถาม ในส่วนของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิต และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คือ $\bar{\mu}$ = 4.21, σ = 0.52

ในฐานะที่ท่านเป็นรองผู้บริหารสถานศึกษา หรือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ท่านมีแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนของท่านให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส ให้อยู่ในระดับสูงกว่าเดิม อย่างไร

1. แนวทางการพัฒนา ด้านการคิดเชิงระบบ

.....

.....

2. แนวทางการพัฒนา ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล

.....

.....

3. แนวทางการพัฒนา ด้านแบบแผนทางความคิด

.....

.....

4. แนวทางการพัฒนา ด้านวิสันทัศน์ร่วม

.....

.....

5. แนวทางการพัฒนา ด้านการเรียนรู้ของทีม

.....

.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล นางสาวจันทร์เพ็ญ สุขเกษม

วัน เดือน ปี เกิด 30 ตุลาคม 2516

สถานที่เกิด จังหวัดสุพรรณบุรี

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2539 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย จ.สุพรรณบุรี

พ.ศ. 2543 ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ) สถาบันราชภัฏธนบุรี กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2558 ศึกษาต่อศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (ศษ.ม) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2543 – 2557 โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

พ.ศ. 2557 – ปัจจุบัน ปัจจุบัน ครู คศ.1 โรงเรียนวัดปุรณาวาส

ที่อยู่ปัจจุบัน 3/26 หมู่ 8 ถนนเลียบคลองมวีวัฒนา 25 แยก 7-4 แขวงทวีวัฒนา เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร

มหาวิทยาลัยศิลปากร