



องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

LEARNING ORGANIZATION IN MUENG NAKHONPATHOM DISTRICT
NON-FORMAL AND INFORMAL EDUCATION CENTRE



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

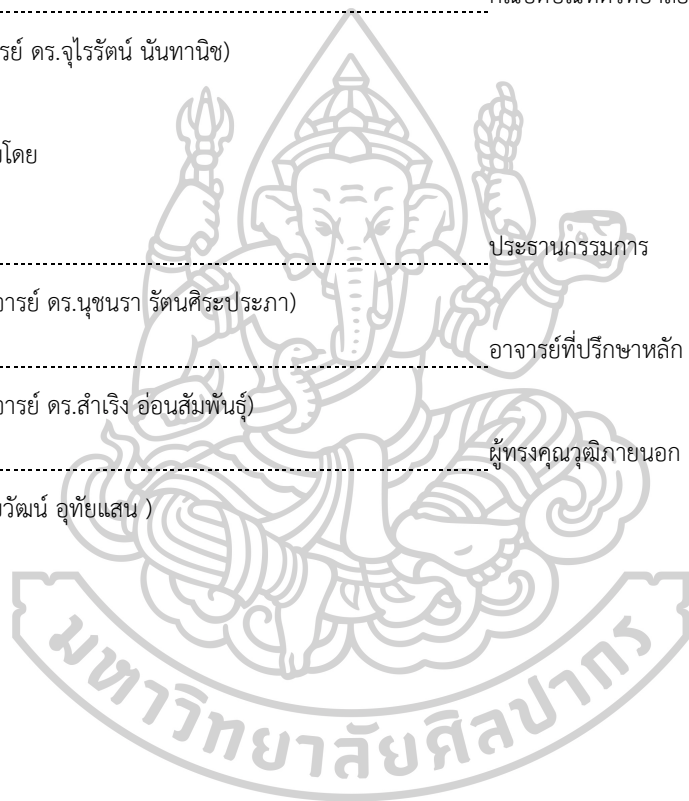
หัวข้อ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
โดย ภาวิณี ชุ่นทรัพย์
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโท
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิซ)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา)
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์)
..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(อาจารย์ ดร.ชัยวัฒน์ อุทัยแสน)



58252340 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทบัณฑิต

คำสำคัญ : องค์กรแห่งการเรียนรู้ ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

นางสาว ภาวิณี ชุณหะทรัพย์: องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์

งานวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อทราบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม และ 2) เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามสถานภาพส่วนตัวของบุคลากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำนวน 36 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t-test และค่า F-test

ผลการศึกษาพบว่า

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ของทีม แบบแผนความคิดอ่าน และความรอบรู้แห่งตน ตามลำดับ

2. เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามสถานภาพส่วนตัวของบุคลากร พบว่า 2.1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศของบุคลากรที่ต่างกัน มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2.2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุที่ต่างกัน มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน 2.3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุงาน ที่ต่างกัน มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน 2.4) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน 2.5) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน 2.6) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันที่ต่างกัน มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และ 2.7) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานในสถานที่ปัจจุบันที่ต่างกัน มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

58252340 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : LEARNING ORGANIZATION NON-FORMAL AND INFORMAL EDUCATION CENTRE

MISS PAVINEE SUNSAP : LEARNING ORGANIZATION IN MUENG NAKHONPATHOM DISTRICTNON-FORMAL AND INFORMAL EDUCATION CENTRE THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SAMRERNG ONSAMPANT, Ph.D.

The objectives of this research were to know 1) learning organization of non-formal and informal education center, Amphur Mueang, Nakhon Pathom, and 2) to compare the being learning organization of non-formal and informal education center, Amphur Mueang, Nakhon Pathom classified by personal status. The samples in this study were 36 personnel from the non-Formal and informal education center, Amphur Mueang, Nakhon Pathom. The instruments used for data collection was a questionnaire. The data analysis was done by frequency, percentage, mean, standard deviation, T-test, F-Test and One-Way ANOVA at the statistical significance of 0.05.

The results revealed 1) that learning organization of non-formal and informal education center, Amphur Mueang, Nakhon Pathom in overall that the performance was at a high level. Moreover, with considering each aspect that the performance was found at the highest level in an aspect, systematic thinking. Furthermore, opinion was at a high level such as the shared vision, followed by team learning, mental model and personal mastery respectively.

2) Comparison of being learning organization of non-formal and informal education center, Amphur Mueang, Nakhon Pathom which were classified by personal status of personnel revealed that 2.1) being a learning organization which was classified by gender of different personnel. The results had different of performance with at the statistical significance of 0.05. 2.2) being a learning organization which was classified by different ages. There was no different in performance level. 2.3) being a learning organization which was classified by different ages. There was no difference in performance level 2.4) being a learning organization which was classified by different educational levels. There was no different in performance level. 2.5) being a learning organization which was classified by different positions. There was no difference in performance levels. 2.6) being a learning organization which was classified by working experiences in different current positions. There was no difference in performance level, and 2.7) being a learning organization which was classified by working experiences in different current locations. There was no different in performance level.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์ ประธานที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ อาจารย์ ดร.ชัยวัฒน์ อุทัยแสน ผู้ทรงคุณวุฒิ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาให้ คำปรึกษาแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย ส่งผลให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล เป็นอย่างดี จนทำให้งานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้อง สมาชิกในครอบครัว และเพื่อนๆ สาขาวิชาการบริหารการศึกษารุ่น 35/1 ที่คอยช่วยเหลือให้คำแนะนำด้วยดีเสมอมา

ความดีที่ปรากฏจากการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา ที่ให้กำเนิด อบรม เลี้ยงดูให้ได้รับการศึกษา ครู อาจารย์ ที่ให้ความรู้ อบรมสั่งสอน และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา



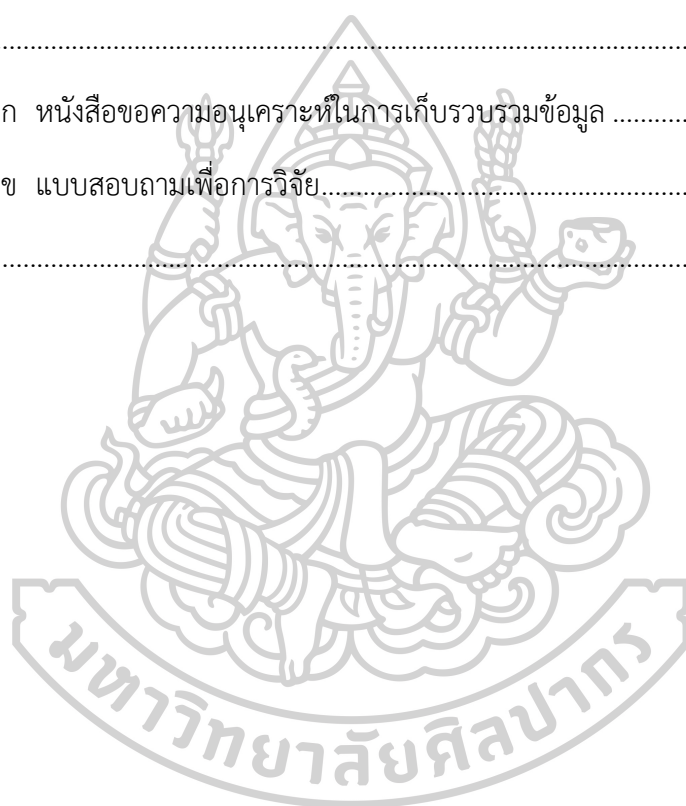
ภาวิณี ชุันททรัพย์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ข้อคำถามของการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	10
ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	10
ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	11
ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	13
หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	14
ข้อมูลพื้นฐานของการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย.....	40

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	48
งานวิจัยภายในประเทศ.....	48
งานวิจัยต่างประเทศ.....	52
สรุป.....	56
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	57
ขั้นตอนดำเนินการวิจัย	57
ระเบียบวิธีวิจัย	58
แผนแบบการวิจัย	58
ประชากร	58
กลุ่มตัวอย่าง.....	59
ตัวแปรที่ศึกษา	59
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	60
การสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ.....	60
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	61
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	61
สรุป.....	62
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
ตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพส่วนตัวของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม	63
ตอนที่ 2 ผลวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตาม อัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม	66
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม.....	75
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	83

สรุปผลการวิจัย.....	83
อภิปรายผล.....	84
ข้อเสนอแนะ.....	89
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	89
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	90
รายการอ้างอิง.....	91
ภาคผนวก.....	95
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	96
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	98
ประวัติผู้เขียน.....	107



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของสถานภาพส่วนตัวของบุคลากร	64
ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม	66
ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ด้านความรอบรู้แห่งตน	67
ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	68
ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	70
ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ด้านการเรียนรู้ของทีม	71
ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	73
ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามเพศของบุคลากร	75
ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามอายุของบุคลากร	76
ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามอายุงานของบุคลากร	77
ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามระดับการศึกษาของบุคลากร	78

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและ
การศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร
..... 79

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและ
การศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน
ในตำแหน่งปัจจุบันของบุคลากร..... 80

ตารางที่ 14 การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและ
การศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน
ในสถานที่ปัจจุบันของบุคลากร 81



บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เมื่อคนมีคุณภาพย่อมส่งผลต่อการพัฒนาสังคมและการพัฒนาประเทศชาติ โดยคนที่มีคุณภาพต้องเป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ มีภูมิปัญญาซึ่งตรงกับเจตนารมณ์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2560-2564) ที่ต้องการให้สังคมเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นการสร้างโอกาสให้คนไทยทุกคน มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ก้าวทันกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่เป็นโลกแห่งข่าวสารและวิทยาการสมัยใหม่¹ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้ให้ความหมายของ “การศึกษา” ว่าเป็น กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคล และสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต² จะเห็นได้ว่า การปฏิรูปการศึกษาของประเทศต้องการให้สถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้ทั้งผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง โดยการพัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นสิ่งที่ได้รับการกล่าวถึงบ่อยๆ เนื่องจากเชื่อว่า บุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญ คือ การเพิ่มพูน พัฒนาให้ดีขึ้นเสมอ มีการสั่งสมความรู้ตลอดเวลา มีการทำผิดพลาดน้อยลง แนวคิดการพัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาให้เป็นรูปธรรมขึ้น เมื่อได้มีประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ซึ่งมีเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา มุ่งพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยการเสริมสร้างพัฒนาคนให้ใฝ่เรียนใฝ่รู้ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

¹สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **แผนการพัฒนาศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564** (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2553), 16.

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

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษา จึงควรเป็นองค์การที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครูผู้สอน ควรมีความตระหนักและกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้กิจกรรมการมีส่วนร่วมขององค์กร มีความเอื้ออาทร มีความสมบูรณ์ทั้งด้านคุณภาพ คุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งในปัจจุบันสำนักงานการศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กระทรวงศึกษาธิการ ได้พยายามจะสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน คือมีการกำหนดตัวชี้วัดในเรื่องการจัดการความรู้และการนำเทคโนโลยีไปใช้ จึงเป็นเหตุจูงใจให้ผู้มีใจสนใจที่จะศึกษาว่า ศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม นั้นมีลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ครบทุกองค์ประกอบหรือไม่ อยู่ในระดับใด ผลการศึกษาที่ได้นี้ จะได้นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงองค์กรและบุคลากรของศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ให้มีขีดความสามารถและศักยภาพที่เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมอย่างต่อเนื่องในอนาคต

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานการศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มีภารกิจในการจัดการศึกษาตามรูปแบบการจัดการศึกษานอกกระบบซึ่งเป็นการจัดการศึกษาอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้กับนักเรียน เยาวชน และบุคคลต่างๆ ที่พลาดจากระบบการศึกษาในระบบ ด้วยภารกิจและหน้าที่ ที่จะต้องดำเนินการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการประกอบอาชีพ เพื่อการอยู่ร่วมในสังคมอย่างมีความสุข ซึ่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และกำหนดเป็นมาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานที่ 3 ว่าด้วยแนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมแห่งความรู้ การสร้างวิถีการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้ให้เข้มแข็ง การเรียนรู้ ความรู้ นวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ การส่งเสริมและสร้างกลไกเพื่อให้คนไทยทุกคนมีโอกาสและทางเลือกที่จะเข้าถึงปัจจัยและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย โดยการได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของสังคม จะนำมาซึ่งการพัฒนาคุณภาพประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของคนไทยในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งการเพิ่ม

ศักยภาพการแข่งขันของประเทศ³ องค์กรจะต้องปรับตัวให้ทันกับโครงสร้างและระบบการจัดการแบบใหม่ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทัน การบริหารองค์กรให้มีคุณภาพสูงในขณะที่ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด องค์กรจำเป็นต้องมีระบบการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ กระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้ตลอดเวลา มีความรู้ ความสามารถที่ทันต่อสถานการณ์แล้วจะมีพลังที่จะต่อสู้กับคู่แข่งขั้นได้ ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวโน้มใหม่ที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก ในแวดวงวิชาการและการบริหารจัดการที่มุ่งปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กร โดยการเน้นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น โดยการสร้างขึ้นจากคนภายในองค์กรที่อยู่กับปัญหา โดยจะต้องเรียนรู้การแก้ปัญหา เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี คุ่มค่า การเรียนรู้เป็นทีมต่อให้เกิดประโยชน์ทั้งบุคคล และองค์กรไปในตัว การคิดทำสิ่งใหม่ แตกต่าง และดีขึ้นกว่าเดิม เป็นการพัฒนาเจตคติ ค่านิยม นอกเหนือจากทักษะฝีมือและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ซึ่งแนวทางการพัฒนาเช่นนี้ ผูกโยงระบบเข้ากับปรัชญาและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยการพัฒนาการเรียนรู้ได้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อีกทั้งการเรียนรู้แบบเจียวๆ อาจทำให้เกิดผลสำเร็จที่แท้จริงแก่องค์กรได้มากกว่ามีคนมาสอนสั่ง⁴

ทั้งนี้ ในบรรดาองค์กรประเภทต่างๆ นั้น สถานศึกษาจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทอื่นๆ เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์กรที่ทำงานด้านให้การศึกษา ในสังคมซึ่งมีหน้าที่ที่สำคัญที่สุด คือ การจัดการศึกษาให้กับประชาชนโดยให้มีพัฒนาการในทุกด้านอย่างสมดุล โดยการพัฒนาบุคคลแบบองค์รวม ซึ่งหมายถึง การพัฒนาด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ให้เป็นไปอย่างเต็มศักยภาพ เมื่อสถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็จะสามารถจัดกระบวนการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาจะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยขยายความคิด ความรู้ความสามารถ ในการสร้างความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาการศึกษาในด้านการจัดการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและเกิดการบูรณาการการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อความก้าวหน้าของสถานศึกษา และนำไปสู่การพัฒนาในระดับประเทศต่อไป

³สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **มาตรฐานการศึกษาของชาติ** (กรุงเทพฯ: สहाยบลิ่อกและการพิมพ์, 2548), 8.

⁴วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้** (Learning Organization), พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ท, 2544), 4.

ปัญหาการวิจัย

ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม มีจำนวนตำบลทั้งสิ้น 25 ตำบล เนื่องจากมีจำนวนตำบลที่มาก ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ขึ้นทั้งทางด้าน รูปแบบของการเรียนรู้ในแต่ละตำบล ของครูผู้สอน มาตรฐานไม่เท่ากัน รวมถึงการมอบหมายงานและภาระหน้าที่ให้กับบุคลากรยังไม่ชัดเจนเหมือนสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดที่มีการแบ่งงาน แบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน ทำให้ไม่ทราบหน้าที่ของตนเองที่แท้จริง จึงเกิดการทำงานซ้ำซ้อน ในเรื่องการจัดการความรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม เป็นการจัดการศึกษาให้กับบุคคลที่พลาดโอกาสจากการศึกษาในระบบ ทำให้ความเชื่อมั่นกับการศึกษาแบบนี้ค่อยๆ ลดลง โดยคนภายนอกมองว่ามาตรฐานความรู้ต่ำกว่าการศึกษาในระบบ จึงส่งผลให้การศึกษาในรูปแบบนี้มีความเชื่อมั่นน้อย ทั้งที่เป็นการศึกษาที่เข้าถึงประชาชนมากที่สุดบุคลากรขาดการอบรมและพัฒนาตนเอง ขาดงบประมาณ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เข้ากับยุคสมัยในปัจจุบันที่เป็นยุคไทยแลนด์ 4.0 ในการพัฒนาปรับเปลี่ยนภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่คล่องตัว เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจึงได้มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ซึ่งผลวัดของการเรียนรู้ที่จะต้องมีการเรียนในภาคทฤษฎีและการเรียนรู้จากการปฏิบัติยังมีความบกพร่องอยู่หลายประการ เช่น การเรียนรู้ร่วมการเป็นทีม การวางแผนอย่างเป็นระบบและการวิสัยทัศน์ร่วมกัน ยังต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้ความเหมาะสมกับการพัฒนาจัดการศึกษาภายในศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมาชิกในองค์กรยังมีส่วนร่วมในการคิดและสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และสายการบังคับบัญชา รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น ยังมีความซ้ำซ้อน ปฏิบัติงานได้อย่างล่าช้า และไม่เป็นที่พึงพอใจเท่าที่ควร การให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันนั้น ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ในการแนะนำและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อเป็นการเพิ่มอำนาจให้สมาชิกภายในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการเรียนรู้ที่จะพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมทั้งการทำประโยชน์ให้กับสังคมและชุมชน ซึ่งในปัจจุบันผู้บริหารยังปฏิบัติต่อบุคลากรในการเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิกภายในองค์กรที่ค่อนข้างจำกัด นอกจากนี้ การจัดการความรู้โดยเฉพาะการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มาเก็บรวบรวมและนำมาสร้างเป็นองค์ความรู้ขึ้น การปฏิบัติภายในองค์กรยังเป็นไปอย่างจำกัด โดยรวมศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ยังขาดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบางข้ออยู่ และในบางข้อยังทำได้น้อยกว่าที่ควรจะเป็น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
2. เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามสถานภาพส่วนตัวของบุคลากร

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามการวิจัย ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับใด
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามสถานภาพส่วนตัวของบุคลากร มีการปฏิบัติแตกต่างกันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

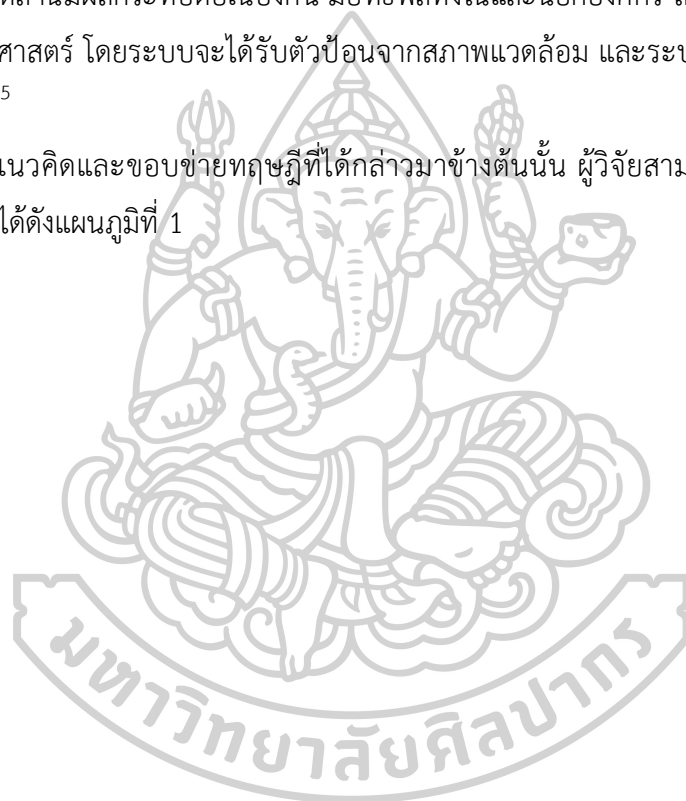
1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับปานกลาง
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามสถานภาพส่วนตัวของบุคลากร มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกัน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

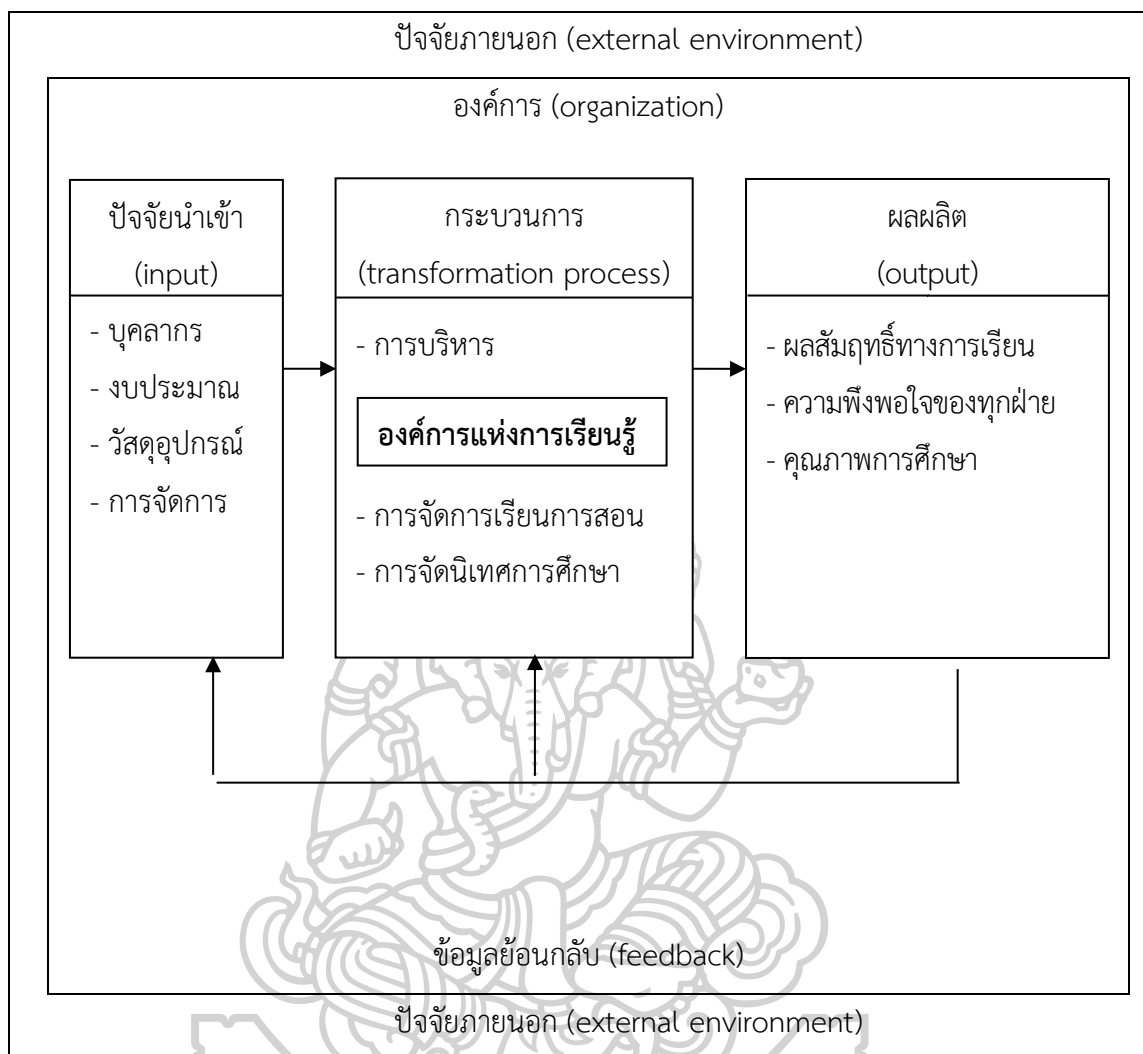
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการดำเนินการตามกรอบทฤษฎีเชิงระบบ ทำให้เกิดความเข้าใจเชิงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในแต่ละระบบ ตามแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่กล่าวไว้ว่า องค์กรเป็นระบบหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ปัจจัยนำเข้า (input) ซึ่งนำไปสู่กระบวนการในการดำเนินการ (transformation process)

และแสดงออกมาในรูปของผลผลิตจากการดำเนินการ (output) และจะสะท้อนเป็นข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ไปยังปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ ทั้งนี้ยังมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กร (external environment) อีกด้วย โดยองค์ประกอบดังกล่าวนี้ก็ล้วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และจะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร กล่าวคือ ที่ปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ผ่านเข้าสู่กระบวนการ (transformation process) ได้แก่ การบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน และการนิเทศการศึกษา และผลที่ได้ (output) คือ ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจของทุกฝ่าย และคุณภาพการศึกษา องค์กรประกอบเหล่านี้มีผลกระทบต่อนี้เองกัน มีอิทธิพลทั้งในและนอกองค์กร ได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคมและภูมิศาสตร์ โดยระบบจะได้รับตัวป้อนจากสภาพแวดล้อม และระบบจะสร้างผลผลิตให้กับสภาพแวดล้อม⁵

จากแนวคิดและขอบข่ายทฤษฎีที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอเป็นกรอบแนวคิด แสดงได้ดังแผนภูมิที่ 1



⁵Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Education Administration: Concepts and Practice**, 5th ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2007), 31-33.



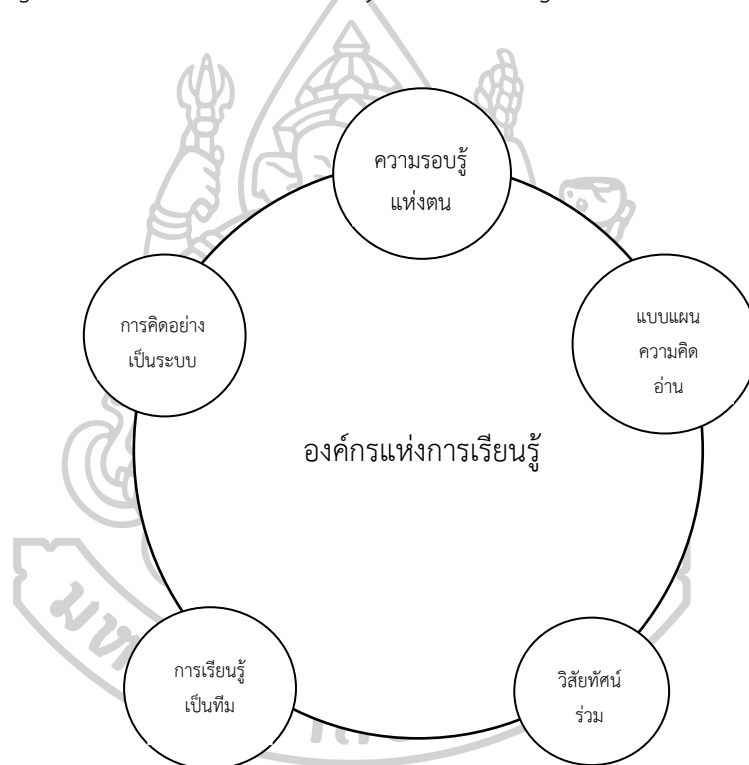
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, Education Administration: Concepts and Practice, 5th ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2007), 31-33.

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

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge) ซึ่งได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักการพื้นฐาน 5 ประการ ประกอบด้วย 1) ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) 2) แบบแผนทางความคิด (mental models) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (building shared vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking)⁶ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

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

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

นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เสริมสร้างให้คนในองค์กรที่มีอิสระที่จะขยายขอบเขตของความคิด จินตนาการในการเรียนรู้และร่วมกันแบ่งปันความรู้ที่ได้มาและพัฒนาจนถึงขั้นที่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ และส่งผลให้องค์กรกลายเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 1) ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) 2) แบบแผนทางความคิด (mental models) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (building shared vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking)

ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษานอกระบบ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลายตั้งอยู่ 140 ตำบลธรรมศาลา อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครปฐม



บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การทำวิจัยในครั้งนี้ เรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในบทนี้จะขอนำเสนอสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิด องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) สามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนของ อากีริส (Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ที่เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา คือ ชอน (Schon) แห่ง MIT ในปี ค.ศ.1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organizational หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร อากีริส (Argyris) เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรมากกว่า 40 ปีแล้ว เนื่องจากงานเขียนดังกล่าวค่อนข้างจะเป็นวิชาการและอ่านยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลายนักและเขาได้พูดว่า “ข้าพเจ้าเขียนบทความต่างๆ บนพื้นฐานของเกร็ดสาระเล็กๆน้อยๆ แต่เขียนหนังสือโดยอิงจากการทำวิจัย ข้าพเจ้าไม่ต้องการจะทำการวิจัยประเด็นที่เป็นคำถามพื้นฐาน แล้วก็หยุดทำการวิจัย” นอกจากนี้เขายังได้แสดงความยินดีที่ผู้คนให้ความสนใจกับแนวคิดการเรียนรู้เชิงองค์กรของเขา และยังได้แสดงความวิตกกังวลว่าหากแนวคิดนี้ไม่ได้รับการใส่ใจให้ดีก็จะเป็นอีกแนวโน้มหนึ่ง (fad) คือ มีความนิยมเป็นช่วงเวลาสั้นๆ เท่านั้น หนังสือของท่านที่ควรศึกษาได้แก่ On Organizational Learning และ Knowledge for Action และเล่มล่าสุด คือ Flawed Advice and the Management Trap เป็นหนังสือที่ให้สติแก่ผู้บริหารทั้งหลายในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารบุคคลผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับ คือ เซงเก้ (Senge) ต่อมา เซงเก้ (Senge) ศาสตราจารย์วัย 53 ปี ของ MIT แห่งสหรัฐอเมริกา เป็นบุคคลที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีผลงานอันเป็นที่ยอมรับ โดยหนังสือที่เขาเขียนชื่อว่า the fifth discipline : the art and practice of the learning organization เป็นหนังสือที่เน้นถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ บุคคลทุกระดับรวมไปถึงภาคบริหารที่สามารถพัฒนาทักษะของตัวเอง ความรู้ และสมรรถภาพเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กรโดยรวมต่อมาในปี ค.ศ.1994 เซงเก้ (Senge) และคณะได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับ

วินัย 5 ประการ มีชื่อว่า The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะและแนวทางปฏิบัติต่างๆ ที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรรูปแบบต่างๆ ทั้งนี้ เซงเก้ (Senge) มองเห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้อง “พัฒนาอย่างต่อเนื่องในการสร้างสมรรถภาพสำหรับอนาคต”⁷ ปัจจุบัน เซงเก้ (Senge) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT center for organizational learning

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ได้รับความสนใจมาจากบริษัทที่ปรึกษาและองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งต่างก็ให้ความสำคัญกับแนวคิดในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนักวิชาการจากทั้งต่างประเทศและภายในประเทศได้แสดงทัศนะและให้คำนิยามของคำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

เซงเก้ (Senge) ให้ทัศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรอย่างแท้จริง โดยเป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์กรที่บุคคลได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องร่วมกันทั้งองค์กร⁸

เพ็ดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรมีการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและใฝ่ที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง⁹

การ์วิน (Garvin) ได้ให้ทัศนะว่า การเป็นองค์กรเพื่อแห่งการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับ การเรียนรู้ หรือการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการ

⁷ สมพงษ์ สุวรรณจิตกล, **รวมความคิด 45 กูรู** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2547), 252.

⁸ Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of learning Organization** (New York: Doubleday Currency, 1990), 3.

⁹ Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell, **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development** (London: McGraw-Hill, 1992), 1-2.

เรียนรู้ และเห็นว่าองค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา ถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ¹⁰

มาร์ควอดท์ (Marquardt) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการเรียนรู้ อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์กรและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร รวมทั้งการให้อำนาจแก่บุคลากรทั้งในและนอก องค์กรในการเรียนรู้งานที่ทำ อีกทั้งมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิตด้วย¹¹

บุบผา พวงมาลี กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนาจความสะดวก กระตุ้นและสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุก ระดับ ซึ่งบุคลากรในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและ ประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร จน นำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน¹²

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ให้ความหมายว่า การที่องค์กรขยายขอบเขตความสามารถในการ สร้างอนาคตของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างปัจจัยส่งเสริมความอยู่ รอดได้ในอนาคต โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีความหมายเช่นเดียวกับการเรียนรู้ในการปรับตัวเพื่อ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคต¹³

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เปิดโอกาสให้มีการพัฒนา ความสามารถในการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพของสมาชิกทุกคนในองค์กร ทั้งนี้ มีการกระตุ้นให้เกิด บรรยากาศแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง

¹⁰ David A. Garvin, (Building a Learning Organization”, in **Harvard Business Review on Knowledge Management** (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 47-80.

¹¹ Michael J. Marquardt, **Building the learning Organization: Master the 5 Element for Corporate Learning**. 2nd ed. (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 20-21.

¹² สถาบันพัฒนาผู้บริหาร, **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548), 89.

¹³ ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, **ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่** (กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาการพิมพ์, 2544), 109.

พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน เพื่อให้ก่อเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ทุกวันนี้ในสังคมปัจจุบัน องค์กรจะต้องได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากทุกองค์กรต้องการก้าวทันคู่แข่ง องค์กรจึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพ ของตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรที่สามารถพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ย่อมได้เปรียบคู่แข่ง และมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับผู้ปฏิบัติการ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตระหนักถึงความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญสำหรับทุกคนในองค์กรที่จะยึดถือเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์¹⁴ ทั้งนี้ การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สิ่งมีชีวิตทุกชนิดเกิดการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกนี้ได้ สิ่งมีชีวิตใดไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ก็จะไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ หากจะเปรียบเทียบองค์กรหนึ่งที่กำลังดำเนินกิจการอยู่ และเป็นสิ่งมีชีวิตที่ดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ (globalization) องค์กรใดที่มีการเรียนรู้ และมีการปรับตัวที่ดี ก็จะสามารถดำรงอยู่ได้ องค์กรต้องมีการพัฒนาเพื่อให้ความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลง นักบริหารหลายท่านได้เสนอแนวคิดเพื่ออธิบายปรากฏการณ์และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่และดำเนินการตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป และเพื่อก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 อย่างมั่นคง¹⁵

การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ที่ควรจะเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท ซึ่งปัญหาและผลกระทบอันรุนแรงที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่นั้นมีอยู่มากมาย ตามที่ มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้กล่าวถึงปัญหาและผลกระทบขององค์กรไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การปรับองค์กรหรือการปรับโครงสร้างและการปรับเปลี่ยนต่างๆ ต้องมุ่งไปสู่ความสำเร็จ มิใช่เพียงเพื่อความอยู่รอด
2. ปัญหาการขาดแคลนทักษะที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากหน่วยงานต่างๆ ไม่ได้เตรียมคนให้พร้อมสำหรับการทำงานไว้อย่างเหมาะสม
3. ความรู้ที่เพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าในทุกๆ 2-3 ปี

¹⁴ นันทยา กัลยา, “องค์กรแห่งการเรียนรู้,” *คลังข้อมูล สพท* 12 (2548), 2.

¹⁵ เปี่ยมพงศ์ น้อยบ้านด่าน, “องค์กรแห่งการเรียนรู้,” *วารสารศึกษาพยาบาล* 10, 3 (2543),

4. ความแข่งขันกับบรรดาบริษัทที่กำลังมีความสามารถที่สุดในโลก
5. ความรุดหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆที่ท่วมทับัน
6. ความต้องการขององค์กรเพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

จากสภาพปัญหาและผลกระทบดังกล่าว ทำให้เห็นว่าการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร ควรเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและทั้งระบบ การเรียนรู้จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ความรู้มีใช้เป็นเพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการซึมซับหรือการสะสมเท่านั้น แต่จะเป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นมาใหม่ที่ได้มาจากกระบวนการ การมีประสบการณ์ การคิด และการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร¹⁶ ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนาขององค์กรยุคใหม่ ซึ่งจะเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลอย่างสูงสุด ทั้งนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของสมาชิกในองค์กรผ่านกระบวนการเรียนรู้โดยบุคคลต้องมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา ต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเน้นการเห็นถึงประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความคิดอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง โดยมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและต้องเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ ให้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการเรียนรู้ ทั้งนี้ โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีมงาน และต่อองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการโดยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพต่อไป

หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1. แนวคิดและแนวทางการเรียนรู้ของ เซงเก้ (Senge)

เซงเก้ (Senge) ได้เสนอแนวคิดในการบริหารให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อความสำเร็จขององค์กร และได้รับความนิยมนำไปปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายตลอดระยะเวลาครึ่งทศวรรษที่ผ่านมา ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เซงเก้ได้เสนอความคิด วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อขจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ไปสู่ความเป็นมืออาชีพที่ประยุกต์ได้กับทั้งปัจเจกบุคคลและองค์กร ทั้งนี้ประกอบด้วย

¹⁶วิโรจน์ สารรัตนะ, *โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: บริษัท อักษราพิพัฒน์, 2546), 7.

- 1) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery)
- 2) แบบแผนทางความคิด (mental model)
- 3) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking)
- 4) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision)
- 5) การเรียนรู้ของทีม (team learning)¹⁷

2.1 ความเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) เป็นหลักปฏิบัติที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความกระจ่างและลึกซึ้งในวิสัยทัศน์ของตนเอง หลักการฝึกปฏิบัตินี้จะมุ่งไปที่พลังงานในบุคคล การพัฒนา ความอดุสาหะและหลักปฏิบัติในการมองสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ความเชี่ยวชาญของบุคคลนี้ ถือว่าเป็นใจกลางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เปรียบเสมือนจิตวิญญาณที่เป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นความผูกพันขององค์กร และความสามารถเพื่อการเรียนรู้ที่จะเป็นในสิ่งที่ปรารถนา แนวทางในการเริ่มต้นพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคคล คือ

1.1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (personal mastery) บุคคลที่มีการเรียนรู้และสร้างความเปลี่ยนแปลงของตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานไปสู่วิสัยทัศน์ของตนเองและองค์กร ให้เป็นผู้ที่รู้จักแยกแยะเรื่องราวที่สำคัญออกจากเรื่องราวที่เล็กน้อย รู้จักจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงานและรวบรวมสมาธิมุ่งไปที่เรื่องใหญ่ที่มีความสำคัญนั้นๆ เป็นบุคคลที่สร้างวิสัยทัศน์ของตนเองและร่วมแบ่งปันระหว่างเพื่อนในองค์กรและยังเป็นผู้ที่มีทักษะและเชี่ยวชาญในการสร้างพลังให้เกิดขึ้นในตนเองเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ของตนเอง

1.1.2 การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (holding creative tension) การสร้างพลังอันเกิดจากการเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในการละความ เชื่อที่ว่า ตนเองไม่สามารถประสบความสำเร็จหรือไม่คู่ควร นั่นคือ มองเห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็น ไว้สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพลังแห่งความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นนี้จะเป็นแรงผลักดัน ให้เกิดการกระทำบางอย่างเพื่อให้วิสัยทัศน์ประสบความสำเร็จ

1.1.3 การสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง การสร้างพลังแห่งเจตจำนง (will power) และการละความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง (structural conflict) หลักการสร้างฝึกปฏิบัติข้อนี้จะเป็นการสร้างพลังแห่งความเชื่อในความสามารถของตนเองว่าจะสำเร็จ โดยปกติแล้วบุคคลทั่วไปอาจจะเกิดความรู้สึกท้อถอย หรือความคิดที่ว่า เราไม่คู่ควรกับวิสัยทัศน์ที่ได้สร้างไว้ หรือขาดความเชื่อในความสามารถของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลนั้นละทิ้งหรือถอยห่างจากวิสัยทัศน์ของตนเองออกไป

¹⁷ Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of learning Organization** (New York: Doubleday Currency, 1990), .

ในขณะเดียวกัน ถ้าบุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองก็จะเกิดพลังในการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ของตนเอง ซึ่งสภาพดังกล่าวนี้เรียกว่า ความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง ดังนั้นเพื่อความสำเร็จในวิสัยทัศน์ บุคคลควรฝึกฝนในการรับมือกับความขัดแย้งอย่างมีโครงสร้างที่เกิดขึ้นในใจตนเอง โดยการสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และการสร้างพลังแห่งเจตจำนงความสำเร็จ

1.1.4 การผูกพันต่อความเป็นจริง (commitment to the truth) เป็นการเข้าถึงความจริงที่เกิดขึ้น ดังนั้น เพื่อให้เราเข้าถึงความจริงที่ต้องการแล้ว หลักปฏิบัติข้อนี้จะเป็นการฝึกให้ตัวเราไม่ผ่อนปรน มีความเต็มใจที่จะกำจัดหนทาง ที่จำกัดการรับรู้ในความจริงของเรา หรือสิ่งที่หลอกลวงเรา ไม่เห็นในสิ่งที่เห็น การฝึกท้าทายตนเองอย่างต่อเนื่องในทฤษฎีที่เราเชื่อว่า ทำไม่หนทางเหล่านี้จึงเป็นหนทางที่จะทำให้เราเป็น ซึ่งเป็นการขยายความตระหนักรู้ของเราต่อความเป็นจริงอย่างต่อเนื่อง และเป็นการทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งซึ่งโครงสร้างของเหตุการณ์ในปัจจุบัน

1.1.5 การใช้จิตใต้สำนึก (using the subconscious) คือการใช้พลังงานจากจิตใต้สำนึกในการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ด้วยการฝึกฝนปฏิบัติเพื่อให้เกิดความชำนาญในสิ่งต่างๆ ผลจากการฝึกฝนบ่อยๆจิตใจของเราจะซึมซับการฝึกฝนในเรื่องนั้นๆ ลงสู่จิตใต้สำนึกและจะสะสมจนกลายเป็นทักษะที่เป็นไปโดยอัตโนมัติ ปราศจากความพยายาม นอกจากนี้ยังรวมถึงการสร้างความกลมกลืนระหว่างจิตใต้สำนึกและการมีจิตใต้อันมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย การสร้างพลังอันเกิดจากการเป็นบุคคลที่สร้างความรู้สึกรับผูกพันในอันที่จะมุ่งไปสู่ความเป็นจริง และการสร้างพลังอันเกิดจากการเป็นผู้ที่มีความทุ่มเทพลังใจ และรู้จักใช้พลังจากจิตใต้สำนึกในการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ หรือจิตใจที่ทำงานไปโดยอัตโนมัติ

2.2 แบบแผนทางความคิด (mental model) เป็นการทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดความกระจ่างกับแบบแผนทางความคิดและความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนและพยายามพัฒนาแบบแผนผังความคิดและความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม สภาพทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง โดยไม่ยึดติดกับความคิดและความเชื่อเก่าๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร ซึ่งแบบแผนทางความคิดจะสะท้อนออกมาในรูปแบบของการตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งยั่วยุต่างๆ แนวทางในการสร้างแบบแผนทางความคิด มีดังนี้

2.2.1 การวางแผน คือการเรียนรู้และใช้คณะกรรมการบริหารจัดการแบบแผนผังความคิด (planning as learning and internal board: managing mental models) การวางแผนควรทำเป็นกระบวนการ เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ขององค์กร ส่วนการใช้คณะกรรมการบริหารจัดการแบบจำลองความคิด คือการทำให้การบริหารจัดการจำลองความคิดเป็นกิจกรรมประจำของบริษัท ก็จัดตั้งคณะกรรมการบริหารภายในเพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการแบบจำลองความคิด และจัดกลไกเพื่อขยายโลกทัศน์ของผู้จัดการ แต่ไม่มีอำนาจในการควบคุมสั่งการใดๆ

2.2.2 ทักษะการคิดไตร่ตรองและทักษะการตั้งคำถาม (reflection and inquiry skills) ทักษะเป็นกระบวนการใช้ความคิดตรวจสอบ ใคร่ครวญในความคิด ความเชื่อ และสมมติฐานต่างๆที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติของบุคคล ส่วนทักษะการตั้งคำถามหรือการสืบค้นในสิ่งที่ตนเองนั้นสงสัยหรือตั้งสมมติฐานเอาไว้ หรือความเข้าใจและเชื่ออยู่ ทั้งนี้สิ่งที่บุคคลยึดถือเป็นความเชื่ออยู่นั้นอาจเป็นเพียงสมมติฐาน จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนมุมมองให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด¹⁸

2.3 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นการมองระบบและเข้าใจระบบถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล และสามารถมองเห็นถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ ได้มากกว่าที่จะเห็นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับไปสู่กระบวนการคิดและการสื่อสารที่อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆได้ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการคิดที่มีเหตุและผลอย่างเป็นแบบแผน และเป็นการรวมกลุ่มของปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นโครงสร้างเป็นวงจร เพราะอาศัยวงจรการป้อนกลับจึงเกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบขึ้น ดังนั้น วงจรการป้อนกลับจึงมีความสำคัญที่ทำให้เกิดกลุ่มของปัจจัยต่างๆ ขึ้นอย่างเป็นแบบแผนหรือที่เรียกว่า “แม่แบบ” ทั้งนี้การสร้างกลุ่มของการติดต่ออย่างเป็นระบบจะอาศัยวงจรการป้อนกลับ 2 ประเภท และอาศัยความหวังโดยวงจรการป้อนกลับทั้งสองประเภทนี้คือการป้อนกลับแบบเสริมแรง (reinforcing feedback) รายการป้อนกลับแบบสมดุล (balancing feedback) ดังนี้

2.3.1 การป้อนกลับแบบเสริมแรง (reinforcing feedback) เป็นการเติบโตอย่างต่อเนื่องจากการป้อนกลับของกระบวนการในทุกกรอบของวงจรป้อนกลับจะส่งผลให้ผลผลิตที่ได้เพิ่มมากขึ้น หรือขยายผล มากขึ้นกว่าเดิมและเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือถดถอยลงแสดงถึงสภาพการทำงานในสถานการณ์ที่เวลาเหลือน้อยลง จนกลายเป็นความกดดันด้านเวลาซึ่งส่งผลให้การทำงานหนักมากขึ้นกว่าเดิมจนส่งผลให้ความตั้งใจในการทำงานน้อยลงไปหรือการทำงานด้วยความเร่งรีบจนทำให้ความตั้งใจลดน้อยลงด้วยความตั้งใจลดน้อยลงก็จะส่งผลให้การทำงานไม่เป็นไปตามที่คาดไว้

2.3.2 การป้อนกลับแบบสมดุล (balancing feedback) เป็นการป้อนกลับที่ตรงกันข้ามกับการป้อนกลับแบบเสริมแรงกล่าวคือผลผลิตที่ย้อนกลับมาสู่ระบบจะทำให้การเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมน้อยมากหรือไม่เกิดผลเท่าไรนักซึ่งทำให้ภาพรวมของระบบคงที่ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเรียกว่าสภาวะสมดุลเมื่อเราตั้งใจที่จะเรียนรู้ในเรื่องใดก็เท่ากับว่าเราจะมีเป้าหมายอย่างหนึ่งอยู่ในใจผลก็คือ

¹⁸ วัชรวัฒน์ ปันนิตามัย, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization), พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544), 46.

เราจะทำกิจกรรมต่างๆเพื่อเรียนรู้ในสิ่งนั้นนั้นและผลที่ได้จากการกระทำนั้นจะเป็นข้อมูลป้อนกลับมาให้เราได้รับรู้ถึงความแตกต่างระหว่างเป้าหมายในการเรียนรู้กับผลการทำกิจกรรมการเรียนรู้ทำให้เกิดการตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนแปลงการกระทำเพื่อให้ช่วงห่างของเป้าหมายกับสิ่งที่เป็นอย่างแคบเข้าจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ที่กำหนดเอาไว้

2.3.3 ความหน่วง (delay) ระบบใดๆต่างก็มีกระบวนการแปรสภาพเป็นของตัวเองซึ่งกว่าจะเห็นผลก็ต้องอาศัยเวลาซึ่งได้แสดงให้เห็นถึงความหน่วงหรือความล่าช้าของระบบ

2.4 วิสัยทัศน์ร่วมกัน (sharedvision) โดยสมาชิกขององค์การช่วยกันสร้างภาพในอนาคตของหน่วยงานร่วมกันและพยายามที่จะทำงานเพื่ออนาคตที่ดีขององค์การโดยการเปิดใจยอมรับฟังและพยายามทำความเข้าใจความคิดของอีกฝ่ายหนึ่งแม้จะเป็นการกระทบความรู้สึก ต่อจิตใจและนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากกว่าที่จะยินยอมทำตามอีกฝ่ายหนึ่งหรือบังคับให้อีกฝ่ายหนึ่งมาทำตาม

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากการมองสิ่งต่างๆให้เป็นกระบวนการมองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้นมองภาพรวมขององค์การทั้งหมดซึ่งเป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันปรารถนา ร่วมกันของสมาชิกทั่วองค์การวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นชุดของเครื่องมือถือเป็นเทคนิคที่นำความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่แตกต่างกันไปสู่การจัดแนวความคิดของบุคลากรในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การจะเป็นการสร้างความรู้สึกผูกพันในภาพอนาคตที่ต้องการจะสร้างร่วมกันและสิ่งที่สำคัญของการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์คือค่านิยมและเป้าหมายในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์กรมีองค์ประกอบดังนี้

2.4.1 การส่งเสริมบุคลากรให้สร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมีมิติของเรื่องราวหลายอย่างได้แก่ครอบครัวองค์การชุมชนหรือแม้แต่โลกของตนเองเป็นต้นอย่างไรก็ตามองค์การที่มุ่งหมายในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจะส่งเสริมให้สมาชิกพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลด้วยซึ่งจะต้องระวังไม่ให้ล่วงเกินอิสรภาพส่วนบุคคลด้วยเช่นกัน

2.4.2 การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมคือวิสัยทัศน์ที่ได้รับการแลกเปลี่ยนต้องการการสนทนาอย่างต่อเนื่อง การให้สมาชิกมีอิสระในการแสดงความฝันของพวกเขาออกมาแต่จะต้องเรียนรู้ที่จะรับฟังความฝันของกันและกันด้วยและเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติองค์การจะต้องยอมรับในวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่หลากหลายอย่างจริงจังอย่างไรก็ตามการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จะทำให้ความรู้สึกต่อความมุ่งหมายมีความชัดเจนมาก

ขึ้นนอกจากนี้บทบาทสำคัญของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์คือกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ออกมา รวมทั้งรู้วิธีสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

2.4.3 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วมขององค์การจะกระทำโดยผ่านการติดต่อระหว่างบุคคลด้วยกันใช้การเชื่อมโยงที่มีความหลากหลายระหว่างองค์การกับชุมชนส่วนระบบของสถานศึกษาจะต้องพึ่งพาเครือข่ายที่ไม่มีแบบแผนระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองครูกับผู้ปกครองอาจจะพบปะพูดคุยกันเป็นการส่วนตัวอย่างเป็นกันเองหรือแม้แต่การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเช่นกันติดต่อกันทางอีเมล (e-mail) และทางคอมพิวเตอร์คอนเฟอเรนซ์ (computerconference) ก็จะเป็นช่องทางในการสนับสนุนการสื่อสารและเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วมขององค์การได้

2.4.4 การทำให้วิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของชุดความคิดที่ใช้ในการปกครอง แท้จริงแล้ววิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของความคิดที่ใช้ในการปกครองซึ่งประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ความมุ่งหมายหรือพันธกิจและคุณค่าหลักในการดำเนินกิจกรรมต่างๆภายในองค์การจะอาศัยความคิดที่ใช้ในการปกครองเหล่านี้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ

2.4.5 การสร้างวิสัยทัศน์เชิงบวกโดยอาศัยพลังของความปรารถนาเป็นที่ตั้งเป็นแหล่งของการเรียนรู้และเติบโตอย่างต่อเนื่อง

2.4.6 การยึดมั่นในความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์และการผูกพันที่มีต่อความจริงหลักสำคัญในข้อนี้คือความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์เป็นพลังที่เกิดจากช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความจริงในปัจจุบันคนที่มีประสิทธิผลส่วนมากเป็นบุคคลที่ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ของพวกเขาในขณะที่ยังคงไว้ซึ่งการมองความจริงในปัจจุบันอย่างชัดเจนไปพร้อมๆกัน¹⁹

2.5 การเรียนรู้ของทีม (team learning) เป็นการพยายามเรียนรู้ด้วยกันกับเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในองค์การโดยพยายามทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดพลังกลุ่มและพลังทีมงานไม่ใช่เอาแต่ยอมรับในสิ่งที่มีและสิ่งที่เป็นซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดลึกลงอยู่ว่ากลุ่มองค์กรนั้นจะทำงานในรูปแบบไหนจึงเป็นการบั่นทอนการเรียนรู้ร่วมกันดังนั้นการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของกรมนงานก็เพื่อควมมีประสิทธิภาพขององค์การแนวปฏิบัติเพื่อการสร้างการเรียนรู้ของทีมมีดังนี้

2.5.1 การสนทนาพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการเสวนาจะทำให้กลุ่มได้ค้นหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระที่ไม่สามารถหาได้จาก การพูดคุยกันเป็นรายบุคคลจึงทำให้เข้าใจมุมมองต่างๆได้อย่างกว้างขวางมากขึ้นผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง

¹⁹ Peter M. Senge and others, **Schools that Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education** (New York: Doubleday Currency, 2000), 236.

อย่างต่อเนื่องกลุ่มจะสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมองไม่การสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระซึ่งเป้าหมายของการสนทนาพูดคุยหรือเสวนาคือการเปิดเผยความคิดของแต่ละฝ่ายว่าแตกต่างกันอย่างไรทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดทั้งของตนเองและผู้อื่นด้วย

2.5.2 การอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเสนอจะเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุป เพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยการเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ นั้น จะต้องฝึกฝนให้เกิดความชำนาญในการอภิปรายและการสนทนา ในการสนทนา ระหว่างกัน จะมีการตรวจสอบอย่างสร้างสรรค์และอิสระในเรื่องที่มีความแนบเนียนและซับซ้อน การรับฟังอีกคนอย่างลึกซึ้งและเข้าไปอยู่ในความคิดของคนนั้นๆ ในทางตรงกันข้าม มุมมองที่แตกต่างในการอภิปรายจะมีการเสนอและแก้ต่าง²⁰

การค้นหาคำความคิดที่ดีที่สุดเพื่อช่วยในการตัดสินใจที่น่าพอใจ แต่ทีมส่วนใหญ่ขาดความสามารถในการแยแยะทั้งสองอย่างนี้ และมีการใช้สลับกันไปมาด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ระหว่างการสนทนา และการอภิปรายระหว่างสมาชิกในทีมจะเกิดพลังในการต่อต้าน และการปกป้องตนเองที่เกิดเป็นประจำ จึงเป็นความเคยชินในการปกป้องความคิดจากการถูกคุกคามของผู้อื่นในระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์กัน จนกลายเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ได้ ด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้ของทีมจึงเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ที่จะจัดการกับพลังต่อต้านอย่างได้ผล ระหว่างการสนทนากับการอภิปรายในการทำงานของทีม แต่ในขณะเดียวกัน เราก็สามารถรู้ถึงสิ่งเหล่านี้ โดยการใช้ทักษะ การซักถามและทักษะในการคิด ไตร่ตรอง เพื่อปลดปล่อยพลังต่อต้านออกมา เพื่อให้ทีมเกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาสสมดุลระหว่างการสนทนาและการอภิปรายในการเรียนรู้ของทีม การอภิปรายเป็นสิ่งจำเป็นควบคู่กับสนทนา การอภิปรายหรือการมีความเห็นที่แตกต่างกันออกไป มีการเสนอความคิดเห็นและแก้ต่าง และเป็นการอธิบายอย่างง่ายๆ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์โดยรวมที่เป็นประโยชน์ ส่วนการสนทนา และการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างเป็นการเสนอความหมายต่างๆ เพื่อจะได้พบความคิดเห็นใหม่ๆ การอภิปรายจะมีการตัดสินใจ ส่วนการสนทนาประเด็นที่ซับซ้อนจะได้รับการตรวจสอบ เมื่อทีมมีการตกลงกันและจะต้องมีการตัดสินใจเกิดขึ้นด้วย ในหลักเกณฑ์ของการวิเคราะห์ที่มีการตกลงกัน โดยทั่วไปความเห็นที่เป็นแนวทางเลือก จำเป็นต้องมีการชั่งน้ำหนักและเลือกความเป็นสิ่งที่ดีกว่า (ซึ่งอาจจะเห็นว่าเป็นความเห็นที่เป็นตัวเลือกเดิมหรือความเห็นใหม่ที่เกิดจากการอภิปรายกัน) เมื่อพวกเขาได้ผลที่ดีมากกว่าอภิปรายนำไปสู่ข้อสรุปหรือวิธีการปฏิบัติในอีกแห่งหนึ่ง การสนทนาจะเปลี่ยนไป พวกเขาจะไม่ค้นหาข้อตกลงแต่จะได้รับความเข้าใจที่เข้มข้นกว่าเกี่ยวกับประเด็นที่

²⁰วิจารณ์ พานิช, *โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์* (กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี, 2547), 21.

ซับซ้อน ทั้งการสนทนา และการอภิปรายสามารถนำไปสู่วิธีการปฏิบัติวิธีใหม่ แต่การปฏิบัติใหม่เป็นผลมาจากการสนทนา²¹

2. แนวคิดและแนวทางการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ (Marquardt)

มาร์ควอดท์ (Marquardt) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งมหาวิทยาลัย Gorge Washington ประเทศสหรัฐอเมริกาได้เสนอประสบการณ์จากการศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในช่วงเวลา 15 ปีที่ผ่านมาว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นและคงอยู่ ได้ หากไม่สามารถเข้าใจและบูรณาการระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบนี้ได้

1. การเรียนรู้ (learning) - พลวัตของการเรียนรู้ (learning dynamics)
2. องค์กร (organization) - การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation)
3. สมาชิกขององค์กร (people)-การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร (people empowerment)
4. องค์ความรู้ (Knowledge) - การจัดการความรู้ (knowledge management)

การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเข้าใจว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเสมือนระบบใหญ่คล้ายกับตัวขององค์กรทั่วไป เช่น ในธุรกิจก็คือบริษัท ภาคธุรกิจคือกระทรวง ซึ่งระบบใหญ่หรือองค์กรนั้นย่อมมีระบบย่อยๆ (subsystems) ที่เป็นส่วนประกอบ เช่นในกรณีบริษัทก็เป็นฝ่ายงานต่างๆ ถ้าในกระทรวงก็เป็นหน่วยงานระดับกรมที่เป็นปัจจัยประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้ระบบใหญ่ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ²²

ทั้งนี้ องค์ประกอบทั้ง 5 ประการมีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน โดยองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ Marquardt มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ พลวัตของการเรียนรู้ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้ว จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่นอีก 4 ด้าน หากว่าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กรแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

²¹ Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of learning Organization** (New York: Doubleday Currency, 1990), 237-247.

²² Michael J. Marquardt, **Building the learning Organization: Master the 5 Element for Corporate Learning**. 2nd ed. (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 24.

ส่งผลให้องค์กรนั้นก้าวไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ทั้งนี้องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1 พลวัตของการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การส่งเสริมให้เกิดพลวัตของการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด โดยพลวัตของการเรียนรู้นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ได้แก่

1.1.1 ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning) แบ่งเป็น 3 ระดับที่แตกต่างกัน แต่ละระดับมีความสัมพันธ์กันคือ 1) การเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning) คือ การเปลี่ยนแปลงทางด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาเรียนรู้โดยอาศัยเทคโนโลยี 2) การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีมงาน (Group of Team Learning) คือ การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง และ 3) การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร²³ ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นองค์การประเภทใดหรือระดับใด หากต้องการอยู่รอดในสังคมยุคนี้ ต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งลูกค้าของตนเองร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

1.1.2 รูปแบบการเรียนรู้ (Types of Learning) แบ่งได้เป็น 4 วิธีการเรียนรู้ได้แก่

1) การเรียนรู้จากการปรับตัว เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์การเรียนจากประสบการณ์และปฏิกริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ดังนี้ คือ องค์กรมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายผลลัพธ์ต่างๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอก ผลของความเปลี่ยนแปลงจะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2) การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต เป็นวิธีการของวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและการวิเคราะห์ การเรียนรู้แบบนี้เพื่อหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบ โดยการจำแนกโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ

3) การเรียนรู้จากที่ได้เรียน เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรในองค์กรได้เรียนจากการสะท้อน องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์การเพื่อการ เรียนรู้ ค้น

²³ Michael J. Marquardt, **Building the learning Organization: Master the 5 Element for Corporate Learning**. 2nd ed. (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 37-43.

พบว่าอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้ สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้ การเรียนรู้เชิงรุกเป็นการเรียนรู้เชิงองค์การประเภทที่มุ่งสร้างและ สร้างสรรค์ โดยการเสริมความรู้ให้บุคลากรมีการมองไปในอนาคตที่มีการปฏิบัติเชิงรุก สะท้อน ความคิด และ สร้างสรรค์การเรียนรู้ตนเอง

4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ Marquardt ให้ความสำคัญว่า การปฏิบัตินั้นเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก เป็นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับปัญหาที่แท้จริง มุ่งสู่การเรียนรู้และการดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจัง การเรียนรู้โดยการปฏิบัตินั้นสร้างขึ้นจากประสบการณ์และความรู้รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม กลุ่มใช้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่ยากหรือปัญหาในองค์กรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำผลลัพธ์ไปสู่องค์กรสำหรับทบทวนและเรียนรู้ประโยชน์ของการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ คือ การพัฒนาทักษะและความรู้ตลอดจนกระบวนการที่สะท้อนเป็นการปฏิบัติเมื่อเกิดการแก้ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้นเมื่อมีผู้เข้าร่วมแก้ปัญหาองค์กรจากมุมมองใหม่ๆ²⁴

1.1.3 ทักษะการเรียนรู้ (Skills of Organizational Learning) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบแต่ละด้านของทักษะการเรียนรู้ มีรายละเอียดดังนี้

1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่เป็นนายตนเอง (Human Mastery) มีความกระตือรือร้นสูง การเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะที่ต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้ที่ขยายขีดความสามารถในระดับบุคคล และการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมขององค์กร ให้เกิดขึ้นในอันที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรที่มีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความกระตือรือร้น ในใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2) แบบแผนทางความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคลากรในองค์กร ภาวะทางจิต ซึ่งเป็นตัวสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ในการตั้งข้อสมมติฐาน เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรในองค์กร มีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีวิธีการ

²⁴Michael J. Marquardt, **Building the learning Organization: Master the 5 Element for Corporate Learning**. 2nd ed. (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 44-49.

ตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางความคิดที่ไม่ผันแปรหรือทอดลอย เมื่อต้องเผชิญกับวิกฤติต่างๆ

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนา ร่วมของบุคลากรทั้งองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตที่มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์กรเพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและความก้าวหน้าที่ต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กรและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นความเข้าใจในกลุ่มจะทำให้มีขีดความสามารถที่ดีกว่าทักษะของแต่ละบุคคล

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดผลยิ่งไปเสียว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล ระบบการเรียนรู้ของกลุ่มมีผลสะท้อนที่สำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้ต่าง ๆ ร่วมกันโดยการสื่อสารข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นออกไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม Marquardt ได้เสนอ สิ่งสำคัญในการเรียนรู้เป็นทีมคือ จำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ดังนั้น ทีมอาจเรียนรู้ว่าจะโยนศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญฉลาดหนึ่งเดียวและจำเป็นต้องคิดสิ่งใหม่และผลจากการปฏิบัติและความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นและเป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ นำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ และให้เห็นเป็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนาเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย ความคิดเชิงระบบเป็นการกรองแนวคิดที่ช่วยสร้างความชัดเจนของแบบแผนอย่างเต็มที่ และช่วยให้เรามองว่าจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร Senge ได้เสนอว่า ความคิด

เชิงระบบเป็นวินัยสำหรับการมองภาพรวม กรอบสำหรับการมองระหว่างความสัมพันธ์ที่เป็นสายโซ่ ในระยะยาวของสาเหตุและผลกระทบ เพื่อการมองภายใต้โครงสร้างมากกว่าเหตุการณ์ เพื่อการมองแบบแผนของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าเป็นการสุ่ม ซึ่ง Marquardt กล่าวว่า ความคิดอย่างเป็นระบบโดยเฉพาะพลวัตต่างๆ ของระบบเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการเอื้อต่อการเรียนรู้เชิงองค์กร พลวัตต่าง ๆ ของระบบตระหนักว่า องค์กรเปรียบเสมือนเครือข่ายขนาดใหญ่ของศูนย์ย่อย เป็นการติดต่อประสานภายในการเปลี่ยนแปลงทั้งมีแผนการและไม่มีแผนการ เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์กรซึ่งบ่อยครั้งทำให้เกิดผลในทางลบตามมามากมาย โดยสรุป ความคิดอย่างเป็นระบบเป็นความสามารถในการเรียนรู้กระบวนการคิดอย่างเป็นนิสัย โดยมองเหตุการณ์ในองค์กร หรือในชีวิต และเห็นรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ซับซ้อนนั้น

6) การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีเวทีที่จะพูดคุย แลกเปลี่ยนกันเรื่องงาน เพื่อช่วยกันค้นคว้าหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงานแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็น รวมทั้งเป็นการส่งเสริมความเสมอภาคภายในองค์กรด้วย สำหรับองค์ประกอบด้านพลวัตการเรียนรู้ Marquardt ได้ให้ความเห็นว่า องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกับบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเองตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ²⁵

1.2 การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)

การปรับเปลี่ยนขององค์กรนั้น Marquardt ได้ให้ความเห็นว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริม ในการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงานมีการทำงานที่จัดองค์กรเป็น เป้าหมายหลัก โดยที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร องค์กรประกอบของการปรับเปลี่ยนองค์กร ได้แก่

1.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง

²⁵ Michael J. Marquardt, **Building the learning Organization: Master the 5 Element for Corporate Learning**. 2nd ed. (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 51-54.

สาเหตุที่สำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการที่สมาชิกในองค์กรได้นำเสนอความหวังและความฝัน โดยกำหนดความหมายและคุณค่าในสิ่งที่ต้องกระทำบนเป้าหมายที่ไม่ยึดติดกับสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และต้องตั้งเป้าหมายให้สูงเพื่อเป็นเครื่องชี้นำในการรักษากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นด้านการพัฒนา ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบมุ่งสร้างสิ่งใหม่ ๆ (generative learning) โดยคิดและมองลึกลงไป นอกจากนั้นยังชี้นำความคิดและการวางแผนกลยุทธ์ ด้วยกระบวนการให้ผู้เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น ผู้บริหาร บุคลากรทุกระดับ ลูกค้า หุ้นส่วน ผู้ถือหุ้น ได้มาร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเพื่อที่จะได้ทราบว่าอะไรบ้างที่องค์กรจะต้องจัดเก็บและต้องการถ่ายโอนไป และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันยังเป็นการสนับสนุนให้เกิดการเสี่ยง การทดลอง ในการพยายามหาวิธีใหม่ ๆ ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมคิดร่วมทำ Marquardt ได้สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่เครื่องจักร แต่เป็นสิ่งมีชีวิตเช่นเดียวกับมนุษย์ องค์กรต้องการความรู้ที่ร่วมกันในเอกลักษณ์และจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ควรเป็นการจุดประกายและกระตุ้นให้องค์กรพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีชื่อเสียงการเรียนรู้จึงต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์

1.2.2 วัฒนธรรมองค์กร (culture) เป็นความเชื่อ ความคิด และวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร ค่านิยม บรรทัดฐานที่องค์กรนั้นล้วนแต่เป็นวัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้น วัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่เป็นเรื่องหนึ่งของการไม่เรียนรู้ เช่น ปฏิเสธการเรียนรู้ การเสี่ยง หรือความพยายามต่อ วิธีการใหม่ ๆ และการแบ่งปันการเรียนรู้ เป็นต้น ค่านิยมและวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ บรรยากาศขององค์กรที่ให้คุณค่าและรางวัลในการเรียนรู้, มีการแบ่งความ รับผิดชอบอย่างทั่วถึง, มีความไว้วางใจและความมีอิสระแห่งตน, ให้ผลตอบแทนสำหรับนวัตกรรมใหม่, การทดลองและความเสี่ยง, การสนับสนุนด้านงบประมาณในการฝึกอบรม และพัฒนางานของบุคลากร, ข้อผูกพันในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างต่อเนื่อง, การตอบสนองต่อความ เปลี่ยนแปลงและภาวะที่ยุ่งเหยิง และคุณภาพชีวิตการทำงาน

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องมีการเรียนรู้และการถ่ายทอดสืบต่อกันไป เพื่อให้กระจายไปทั่วทั้งองค์กร เกิดการเรียนรู้ยอมรับและการถ่ายทอดจะค่อย ๆ พัฒนาไปตามลำดับโดยอาศัยการสื่อสารในองค์กรทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

องค์กรควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กร คือ มีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนความสามารถของบุคลากร กลุ่มหรือทีมและเพิ่มสมรรถนะขององค์กรในอัตราที่เร่งนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยบทบาทของผู้นำ คือ การทำความเข้าใจว่าจะปรับเปลี่ยนและใช้วัฒนธรรมองค์กรอย่างไรจึงจะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กร

1.2.3 กลยุทธ์ (Strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติวิธีการกลวิธีและขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งกลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้

เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอนและการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดในทุก ๆ ปฏิบัติการขององค์กร

1.2.4 โครงสร้าง (structure) ลักษณะโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความยืดหยุ่น เสรีภาพและโอกาส โครงสร้างขององค์กรเป็นความจำเป็นพื้นฐานไปสู่การเรียนรู้หลักที่จะขับเคลื่อนองค์กรจะอยู่ที่เสรีภาพ การสนับสนุนและแหล่งทรัพยากรที่สมาชิกจำเป็นต้องได้รับสิ่งเหล่านี้โดยที่ขึ้นงาน ความต้องการและความเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างซึ่งผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดจะได้รับตอบสนองเพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสมที่สุด สิ่งที่ดีที่สุดที่ส่งเสริมและให้เกิดการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ ก็คือแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีสิ่งที่ต้องคำนึง ได้แก่ การปรับปรุงลำดับชั้นในแนวราบ (flat hierarchy), ลดการแบ่งแยกโดยมองเป็นองค์รวม (holistic), การจัดองค์กรและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (project form), การสร้างเครือข่าย (networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร, การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (entrepreneurial) และถอนรากโครงสร้างแบบระบบราชการ (bureaucracies)²⁶

1.3 การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร (People Empowerment)

การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กรนี้ Marquardt ได้ให้ความเห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับการปฏิบัติงานเป็นทีม ต้องมีการเรียนรู้และการแก้ปัญหาร่วมกัน พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อรับทราบแนวคิดและเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการ ในองค์ประกอบการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิกองค์กรนั้น Marquardt ได้แบ่งออกเป็น องค์ประกอบย่อยออกเป็น 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1.3.1 บุคลากร (employees) หลักในการพิจารณาการเพิ่มอำนาจให้กับบุคลากร ได้แก่

- ปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้เรียนรู้ บุคลากรที่มีความสามารถและมีวุฒิภาวะ
- ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีกำลังความสามารถและความกระตือรือร้น
- มอบหมายงานโดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบสูง
- บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน

1.3.2 ผู้บริหาร/ผู้นำ (managers/leaders) ผู้บริหารจะถูกเปลี่ยนจากการควบคุมไปสู่การเรียนรู้ การเสริมความรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบทบาทใหม่ของผู้บริหารที่เอื้อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ ผู้สอน ผู้สอนแนะ พี่เลี้ยง ผู้ออกแบบ และผู้ประสานงาน สนับสนุนและผู้นำด้านโครงการและกระบวนการเรียนรู้ สำหรับบทบาทใหม่ของผู้บริหารได้แก่ ผู้สอนแนะ (Coach)

²⁶ไมเคิล เจ. มาร์ควอดท์, **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**, แปลจาก Building the Learning Organization, แปลโดย กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2557), 61-63.

และพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อผลักดันสมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประเภทของบทบาทจะ ขึ้นอยู่กับความต้องการความช่วยเหลือ ช่วงเวลาของการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

สำหรับภาระใหม่ของผู้บริหาร ได้แก่ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประสานงานที่หลากหลาย ทีมที่เน้นขึ้นงาน ส่งเสริมความคิดอย่างเป็นระบบ มีมโนคติและแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการ ปฏิบัติ

1.3.3 ผู้รับบริการ / ลูกค้า (Customers)

ลูกค้าสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่าง ๆ ที่ควรเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด ในกระบวนการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรที่จะจัดหาโอกาสที่สามารถเข้าถึงการอบรมและการเรียนรู้ เพื่อศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า รวมทั้งสร้างความภักดีจากการเป็นผู้เรียนรู้และหันส่วนกับลูกค้า ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังจากลูกค้าจากการปรับปรุงคุณภาพ การปรับปรุงนวัตกรรมใหม่และความรวดเร็ว และมีความกระตือรือร้นในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำและการให้คำปรึกษากับลูกค้า

1.3.4 คู่ค้า (suppliers and vendors)

ความสำเร็จขององค์กรที่มีเครือข่ายทางธุรกิจ ไม่เพียงแต่บุคลากรและลูกค้า แต่รวมถึงคู่ค้า การยอมให้ผู้อื่นในสายโซ่ทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับความผูกพัน และนโยบายต่าง ๆ เช่นเดียวกับการจัดการที่เหมาะสม หรือทักษะทางเทคนิค สามารถสร้างคุณค่าให้กับทุก ๆ คนในระยะยาว

1.3.5 พันธมิตร / หหุ้นส่วน (alliances)

ในการแข่งขันระดับโลก มีองค์กรที่ปรากฏเพิ่มมากขึ้น การปรากฏเพิ่มขึ้นนั้นได้เพิ่มการประสานการทำงานกันระหว่างองค์กรขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยเหลือสนับสนุนกันระหว่างองค์กรในรูปแบบพันธมิตร ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์กรนี้จะสร้างคุณค่าให้กลายมาเป็นการลงทุนระยะยาว ผลกำไรที่มากขึ้น และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอนาคต

1.3.6 ชุมชน (Community)

ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เช่น เป็นการเพิ่มพูนภาพลักษณ์ขององค์กรในชุมชน ความสนใจของชุมชนด้านการทำงานหรือการซื้อจากบริษัท เพิ่มประสิทธิภาพของคุณภาพของชีวิตในชุมชน การเตรียมกำลังคนในอนาคต และโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ในชุมชน²⁷

1.4 การจัดการความรู้ (Knowledge management)

²⁷ Michael J. Marquardt, **Building the learning Organization: Master the 5 Element for Corporate Learning**. 2nd ed. (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 113-126.

Marquardt ได้สนับสนุนว่า ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่า ทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่างๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กรล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้ความชำนาญทั้งสิ้น

ความรู้ที่ได้จากการจัดการโดยการใช้ประโยชน์และประยุกต์ใช้ความรู้จากการได้รับความรู้ (acquired) สร้างองค์ความรู้ (created) จัดเก็บความรู้ (storage) และถ่ายโอนความรู้ (transferred) องค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน การกระจายข้อมูลสารสนเทศควรเกิดขึ้นโดยหลายช่องทางและมีกรอบของเวลาแตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรควรได้รับการกลั่นกรอง โดยการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (proactive) และเชิงรับ (reactive) ขั้นตอนในระบบย่อยด้านความรู้ถือเป็นหัวใจของการเรียนรู้เชิงองค์กรซึ่งเป็นเรื่องที่ต้ององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สร้างขึ้นและใช้ความรู้โดยการแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) นั้น Marquardt กล่าวว่าต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

1) การเก็บรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร (internal collection of knowledge)

ได้มาจากการดึงเอาความรู้โดยนัยของสมาชิกในองค์กรมาใช้ประโยชน์ เช่น ความชำนาญ ความทรงจำ ความเชื่อ และสมมติฐานต่าง ๆ ของบุคคล ซึ่งล้วนแต่มีค่าต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ องค์กรอาจรวบรวมความรู้ โดยใช้วิธีการแบบรุกและแบบรับก็ได้ กล่าวคือ องค์กรอาจปล่อยให้ความรู้ค่อย ๆ แทรกซึมไปทั่วทั้งองค์กรเอง หรืออาจทำการตรวจสอบหาข้อมูลจากภายในองค์กรในเชิงรุก เพื่อเปลี่ยนให้เป็นความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ได้

2) การรวบรวมความรู้จากภายนอก (external collection knowledge)

ด้วยความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบันนี้ องค์กรจึงต้องมองหา ความคิดใหม่จากภายนอกเพื่อการปรับปรุงพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยองค์กรไม่จำเป็นต้องทำตามคนอื่นเสมอไป แต่ต้องพยายามแสวงหาปรับปรุงและพัฒนาให้ล้ำหน้าด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (benchmarking) การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การจ้างที่ปรึกษา การอ่านหนังสือพิมพ์ วารสาร และแหล่งข้อมูลออนไลน์ การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่นๆ การติดตามแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี และการร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เป็นต้น²⁸

การสร้างองค์ความรู้ (knowledge creation) ถือเป็นสิ่งที่สร้างขึ้น (generative) โดยที่การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การสัมผัสรู้และการหยั่งรู้ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคล การสร้าง

²⁸ ไมเคิล เจ. มาร์ควอดท์, **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**, แปลจาก Building the Learning Organization, แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์ (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550), 248-250.

องค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายถึงทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ ทั้งนี้ รูปแบบในการสร้างองค์ความรู้ ได้แก่ ความรู้ของคนหนึ่งที่ถ่ายทอดให้กับคนในองค์กรของตน ความรู้ที่ได้จากการรวบรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ความรู้ที่เป็นความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กรและความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายในโดยที่สมาชิกองค์กรค้นพบแนวทางได้เองโดยปริยาย

การจัดเก็บข้อมูลและสืบค้นความรู้ (knowledge storage and retrieval) องค์กรควรมีการจัดเก็บความรู้ ซึ่งความรู้ที่เก็บสะสมไว้ควรมีโครงสร้างและมีการเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วทันเวลาและเหมาะสมตามที่ต้องการ โดยมีการจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (transfer and utilization)

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ มีวิถีทางต่าง ๆ เช่น การเขียนสื่อสาร การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุป ข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร การเยี่ยมชมงานต่างๆ การหมุนเวียนงาน การเปลี่ยนงาน รวมไปถึงระบบพี่เลี้ยง (mentoring) ด้วย²⁹

1.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application)

เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับศตวรรษนี้ เพราะองค์กรใดก็ตามที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงจะทำให้สามารถก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่น ๆ ได้ ซึ่งองค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังต่อไปนี้

1.5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology)

เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บประมวลผลและเผยแพร่สารสนเทศ ซึ่งรวมแล้วก็คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมและที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย เช่น เทคโนโลยีไมโครอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีการพิมพ์ เทคโนโลยีการศึกษา เป็นต้น

²⁹ Michael J. Marquardt, **Building the learning Organization: Master the 5 Element for Corporate Learning**. 2nd ed. (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 142-169.

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

สำหรับองค์ประกอบของการใช้เทคโนโลยีนั้น Marquardt ได้ให้ความเห็นว่า องค์กรจะต้อง จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการจัดอบรมบุคลากร ให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเสนอว่าเทคโนโลยีเป็น การกระจายของอำนาจ หน้าที่และการควบคุมในการผลิตสินค้า การประสานงานและการบริการ จัดการ เพื่อให้สามารถประสบความสำเร็จได้ดีกว่า ง่ายกว่าและเร็วขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดกฎใหม่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และยังเกิดการพัฒนา การเรียนรู้ อีกด้วย

1.5.2 เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (technology - based Learning)

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย ระบบวิดีโอที่มีการโต้ตอบและการเรียนรู้ทางไกล อุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อทั้งทางเดียวและสองทาง ระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียน ซึ่งเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ดังกล่าวนี้ จะอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรด้วยปฏิบัติการและควบคุมโดยอัตโนมัติที่ใช้ระบบเอกสารแบบออนไลน์ บุคลากรจะสามารถเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีมากขึ้นกว่าจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบบเดิม ๆ ดังนั้นองค์กรใดที่มีการเรียนรู้และสามารถนำเทคโนโลยีไปใช้ควบคู่กับการเรียนรู้นั้น จะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร ทั้งความสะดวกรวดเร็ว สามารถติดต่อสื่อสาร รวบรวมข้อมูล การนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างพัน การ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านการผลิต การบริการ การบริหารและการดำเนินการต่าง ๆ องค์กรจึงควรเล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้ และเพิ่มทักษะในการนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรต่อไป

1.5.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (electronic performance Support systems : EPSS)

EPSS เป็นระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร ความรู้ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและมีประสิทธิผลที่สุดอีกวิธีหนึ่ง โดยระบบ EPSS จะใช้ฐานข้อมูล (ข้อความรูปภาพหรือเสียง) และฐานความรู้ในการรวบรวมจัดเก็บและเผยแพร่ ข้อมูลไปยังส่วนต่างๆขององค์กร เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้ระยะเวลาสั้น ๆ และ ใช้บุคลากรน้อย ระบบนี้มีส่วนประกอบหลายอย่าง ได้แก่ การฝึกอบรมแบบ มีปฏิสัมพันธ์ (interactive training) ซอฟต์แวร์เพื่อการประยุกต์ใช้และเพื่อผลิตผล ตลอดจนระบบที่สร้างความ เป็นผู้เชี่ยวชาญ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ EPSS สามารถทำงานได้ในหลายลักษณะโดย มันจะรวม

เอาทุกสิ่งทุกอย่าง ในระบบคอมพิวเตอร์เข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้พนักงานทำการผลิตและซ่อมแซมส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการผลิตและช่วยฝ่ายบริการลูกค้าในการคาดคะเนปัญหาของลูกค้า อีกทั้งยังช่วยให้พนักงานสามารถถามคำถามเข้าสู่ตัวระบบได้อย่างถูกต้อง

ประโยชน์ของ EPSS ได้แก่

- 1) EPSS จะช่วยเพิ่มทักษะทางสังคมและทางปัญญาแก่ พนักงาน ด้วยการนำเสนอข้อมูลความรู้ คำปรึกษา และความช่วยเหลือในเวลาที่เหมาะสม
- 2) ช่วยให้พนักงานเรียนรู้ได้ 3 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การนำเอาข้อมูลป้อนกลับจากระบบมาปรับปรุงแก้ไข พิจารณาบทพวณเกี่ยวกับงานนั้น ๆ ทั้งก่อนใช้งานและหลังจากเกิดข้อผิดพลาดในขณะใช้งาน
- 3) การสร้างความรู้ใหม่ พนักงานจะพัฒนาเทคนิค วิธีการและขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ และ
- 4) การรวบรวมความรู้ EPSS จะช่วยรวบรวมโดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ อีกด้วย³⁰

3. แนวคิดและแนวทางการเรียนรู้ของการ์วิน (Garvin)

การ์วิน (Garvin) กล่าวว่า การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอนคือการเรียนรู้หรือการแสวงหาความรู้ (knowledgeacquisition) การแบ่งปันความรู้ (knowledgesharing) รายการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ (knowledgeutilization) ซึ่งจะเห็นได้ว่าขั้นตอนหลักของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้ (knowledge Management) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้และสมาชิกในองค์กรเพื่อการเรียนรู้จะมีทักษะของการทำงานเป็นทีมและแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์รวมทั้งจะเข้าใจเป็นอย่างดีว่างานที่ตนเองทำมีวัตถุประสงค์อะไรทั้งต่อตัวสมาชิกเองและเป้าหมายโดยรวมขององค์กรสำหรับขั้นตอนการใช้ความรู้จะมีการประเมินดูว่าองค์กรดำเนินมาถูกทางหรือไม่ด้วยขั้นตอนของการแสวงหาความรู้การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้ที่ได้กล่าวมาเป็นขั้นตอนสำคัญส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้โดยกระบวนการทั้งหมดนี้ไม่ได้แยกจากกันมีกิจกรรมบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับทั้งการ

³⁰Michael J. Marquardt, **Building the learning Organization: Master the 5 Element for Corporate Learning**. 2nd ed. (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 177-199.

แสวงหาความรู้และการแบ่งปันความรู้และบางกิจกรรมอาจจะเกี่ยวข้องกับทั้งการแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้³¹

3.1 การแก้ปัญหามีระบบ (systematic problem solving) ถูกนำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้วงจรของ Deming ได้แก่ “Plan Do Check Act” นอกจากนี้การแก้ปัญหามีระบบจะนำข้อมูล (Data) จริงมาใช้ในการตัดสินใจแทนการใช้สมมติฐานที่เรียกว่าการตัดสินใจจากพื้นฐานความจริง (factbase management) รวมทั้งมีการใช้เครื่องมือทางสถิติได้ง่ายๆมาช่วยในการจัดข้อมูลด้วยเช่น histogram, protochart, correlation เป็นต้น

3.2 การทดลองแนวทางใหม่ๆ (experimentation with new approaches) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ๆที่มีระบบโดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ซึ่งการทดลองนี้จะทำคู่ขนานไปกับการแก้ปัญหามีระบบการทดลองอาจจะเป็นลักษณะของการทำการทดลองและย่อยเพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่ององค์การที่นำการทดลองมาใช้ได้อย่างประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) การทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ๆอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
- 2) มีการนำระบบการให้ผลตอบแทนที่เน้นในเรื่องความเสี่ยงที่จะทดลองสิ่งใหม่
- 3) ผู้จัดการและพนักงานจะต้องถูกฝึกทักษะในเรื่องเกี่ยวกับการทำการทดลองและการประเมินการทดลองซึ่งการทดลองอาจจะเป็นในลักษณะของโครงการสาธิตซึ่งจะใหญ่และซับซ้อนกว่าการทำทดลองย่อยตามที่ได้กล่าวมา
- 4) เป็นโครงการริเริ่มที่รวบรวมหลักการและแนวคิดที่องค์การสามารถจะพัฒนาต่อไปข้างหน้า
- 5) เป็นโครงการที่บอกโดยนัยถึงแนวทางนโยบายและการตัดสินใจของโครงการต่อไป
- 6) เป็นโครงการที่มีจะถูกพัฒนามาจากทีมงานจากหลายๆหน่วยงาน

3.3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต (learning from their own experience and past history) โดยองค์การจะต้องพิจารณาเหตุผลผิดพลาดและสิ่งที่ประสบความสำเร็จในอดีตและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ทุกคนเข้าถึงได้

3.4 การเรียนรู้จากประสบการณ์และการปฏิบัติที่เป็นเลิศของผู้อื่น (learning from the experiences and best practices of others) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของการเงินอื่นโดยองค์การจะต้องหามุมมองใหม่จากภายนอกโดยการเปิดกว้างยอมรับฟังทั้ง

³¹ David A. Garvin, **General Management: Processes and Action Text and cases** (London: McGraw-Hill, Inc, 2002), 403-416.

ข้อดำเนินการเพื่อให้นำข้อมูลย้อนกลับมาทางการวิเคราะห์ปรับปรุงและประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมซึ่งจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

3.5 การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

(transferring knowledge quickly and efficiently) จะต้องมีการกระจายความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กรโดยกลไกต่างๆที่ช่วยในการกระจายความรู้เช่นการเขียนการพูดรายงานต่างๆที่สมาชิกในองค์กรสามารถหาอ่านได้การเยี่ยมชมหน่วยงานต่างๆการฝึกอบรมและการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและการเพิ่มการเรียนรู้ได้ทั้งนี้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จในองค์กรมีปัจจัยสำคัญอยู่ 2 ประการ ได้แก่

3.5.1 การขับเคลื่อนสภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้การให้เวลามากขึ้นจะช่วยให้เกิดการเพิ่มพูนผลผลิตสิ่งที่เป็นคือการอบรมในเรื่องการระดมสมอง (brainstroming) การแก้ไขปัญหาการประเมินการทดลองและการเรียนรู้ในทักษะหลักต่างๆ

3.5.2 การกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างขอบข่ายต่างๆข้ามสายงานในองค์กรเพื่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายของข้อมูลข่าวสารผ่านการประชุมการทำโครงการเป็นทีมสิ่งสำคัญคือการประเมินได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีผลต่อการทำงานขององค์กรอย่างไรแนวทางหนึ่งจะชี้ผลการทำงานที่ชัดเจนและง่ายก็คือการใช้เส้นโค้งการเรียนรู้และตารางหน้าที่ความก้าวหน้าของโรงงานและหากต้องการวัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองทางปัญญาอันได้แก่การสร้างแนวความคิดใหม่การขยายองค์ความรู้และการเริ่มที่จะคิดอย่างแตกต่างหรือมุมมองด้านพฤติกรรมและผลการทำงานใช้แบบสำรวจแบบสอบถามและการสัมภาษณ์จะสามารถช่วยในการตรวจสอบด้านปัญญาและด้านพฤติกรรมได้ดี³²

4. แนวคิดของ สตาดาร์ (Stata)

สตาดาร์ (stata) ให้ทัศนะว่า การเรียนรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการหลักที่จะทำให้เกิดการจัดการนวัตกรรม (management innovation) หรือการเรียนรู้ของทั้งระดับบุคคลและองค์กร เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยความรู้เป็นหลัก (knowledge intensive) สตาดาร์ (Stata) เสนอแนะปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรดังต่อไปนี้

4.1 การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) ความสามารถทางความคิดของคนเป็นตัวจำกัดความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร จากการศึกษาพบว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญที่จะนำองค์กรเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง กล่าวคือ จะต้องมึบทบาทเป็นผู้ออกแบบ (designer) และผู้ปฏิบัติ

³² David A. Garvin, **General Management: Processes and Action Text and cases** (London: McGraw-Hill, Inc, 2002), 405-413.

(operator) เช่น ออกแบบองค์กรว่าควรมีโครงสร้างอย่างไร มีนโยบายอย่างไรที่จะเสริมพันธกิจ (mission) ทั้งนี้ ผู้ที่จะออกแบบองค์กรจะต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ ทำการปรับเปลี่ยนและกระตุ้นพฤติกรรมของคน (ซึ่งเป็นระบบที่มีความซับซ้อน) และผลทำให้ระบบเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการอบรม

4.2 การวางแผน (planning) การวางแผนนอกจากจะเกิดประโยชน์โดยตรงต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์แล้ว ยังทำให้เกิดการเรียนรู้ในกระบวนการวางแผนนั้นด้วย ซึ่งการเรียนรู้จากความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก การทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สามารถเข้ากันได้กับการเปลี่ยนแปลงนั้น

4.3 การปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement) การปรับปรุงคุณภาพหรือการควบคุมคุณภาพโดยรวม (total quality control) ตามแนวคิดของสตาตาร์ เป็นวิธีการทางการจัดการ ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง โดยเน้นเรื่องคุณภาพผลิตภัณฑ์ การขนส่งตรงเวลา ระยะเวลาในการรอคอย และการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ล่าสุด เป็นต้น องค์กรมีการนำอัตราการเรียนรู้มาวัดผลการปฏิบัติงาน เช่น ดีขึ้น 50 เปอร์เซ็นต์ทุก 10 เดือน และทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การปรับปรุงคุณภาพจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะเร่งองค์กรให้เกิดการเรียนรู้

4.4 พฤติกรรมทางองค์กร (organization behavior) คุณค่าวัฒนธรรมขององค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพ ทั้งการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเรียนรู้ โดยเฉพาะการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพระหว่างสมาชิกองค์กรหรือระหว่างองค์กร จะเป็นตัวสกัดกั้นการเรียนรู้และการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมองค์กรในเรื่องการทำงานเป็นทีม การเปิดเผยตรงไปตรงมา และการทำงานอย่างมีวัตถุประสงค์

4.5 ระบบข้อมูล (information systems) ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ องค์กรควรพิจารณาข้อมูลว่าเป็นข้อมูลที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ในองค์กร โดยการจัดการระบบข้อมูลข้างต้นจะช่วยแปรรูปข้อมูล (data) และข้อมูลสารสนเทศ (information) ให้เป็นความรู้ (knowledge) และทำการแปลจากความรู้ เป็นกิจกรรม (action) สิ่งที่สำคัญคือการตัดสินใจว่าข้อมูลสารสนเทศและความรู้ใดที่จะนำมาใช้เพื่อให้กิจกรรมมีประสิทธิภาพ³³

³³R. Stata, "Organizational Learning-The Key to Management Innovation," Sloan Management Review 30, 3 (1989), 63-74.

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

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

5.1 ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

5.1.1 การใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ (a learning approach to strategy) โดยปกติองค์การจะมีการสำรวจข้อมูลในเรื่องต่างๆ เช่น การดำเนินงาน การปฏิบัติ การบริการหรือสิ่งที่มีอยู่แล้ว เพื่อปรับปรุงแก้ไขด้านการจัดการและการปรับกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสม มีการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์แล้วนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้การดำเนินงานด้านการจัดการเปรียบเสมือนการทำการทดลองอย่างรอบคอบ เมื่อมีการจัดการแผนทางธุรกิจจะมีการวิวัฒนาการไปด้วย มีการทำการทดลองขนาดย่อมอย่างรอบคอบและมีการแสดงความคิดเห็น ตอบสนอง เพื่อเข้าสู่กระบวนการวางแผนงานให้สามารถมีการพัฒนาปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง

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

5.2 ด้านการมองภายในองค์การ (looking in)

5.2.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) ข้อมูลข่าวสารนั้นมีไว้เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน มิได้มุ่งไปที่ประเด็นการให้รางวัลหรือการทำโทษ เทคโนโลยีและสารสนเทศจะถูกนำมาใช้ในการสร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่า การทำงานของตนเป็นอย่างไร การสร้างฐานข้อมูลระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้ เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ทำให้สามารถตัดสินใจดำเนินการได้อย่างถูกต้องและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงธรรมชาติและ ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในระบบและสามารถแปลความหมายข้อมูลได้อย่างถูกต้องและสอดคล้อง

5.2.2 การสร้างระบบตรวจสอบและการควบคุม (formative accounting and Control) มีระบบการตรวจสอบ การทำงานประมาธ และการรายงานผล เพื่อช่วยในการเรียนรู้บุคลากรด้านฝ่ายการเงินและบัญชีมีหน้าที่ให้คำแนะนำ ปรีกษา และเป็นผู้ทำบัญชีหรือผู้ควบคุมการใช้จ่ายต่าง ๆ มี

ระบบการเงินซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรทุกคนในแต่ละฝ่ายหรือกลุ่มงานกล้าเสี่ยงในการลงทุนและปฏิบัติงานซึ่งบุคลากรทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่ตนดำรงอยู่ละมีส่วนร่วมรับผิดชอบทรัพยากรของตน โดยระบบการควบคุมนี้ถูกออกแบบและดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

5.2.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (internal exchange) บุคลากรมีความตระหนักรู้ว่าทุกคนในฝ่ายหรือกลุ่มงานเป็นได้ทั้งผู้บริการและฝ่ายจัดให้มีการประชุมอภิปรายเพื่อได้ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องคุณภาพ ในแต่ละฝ่ายหรือกลุ่มงานมีความพยายามที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการภายในองค์กร และคงไว้ซึ่งการตระหนักถึงความต้องการขององค์กรโดยรวม ในแต่ละฝ่ายหรือกลุ่มงาน มีการเจรจากันอย่างอิสระและตรงไปตรงมาในลักษณะท้าทายความสามารถ และการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีหน้าที่อำนวยความสะดวกในการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญา มากกว่าการควบคุมโดยใช้อำนาจ ทุกฝ่ายหรือกลุ่มงานในองค์กรสามารถที่จะจัดการกับแผนงานที่ตนเป็นผู้ริเริ่ม

5.2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (reward flexibility) มีการคาดการณ์และประเมินค่าเบื้องต้นที่สนับสนุนระบบการให้รางวัลนั้น ๆ มีการสำรวจวินิจฉัยและมีการแบ่งปัน โดยระบบการให้รางวัลจะต้องมีหลายทางเลือก มีการตรวจสอบการอภิปรายและการทดลองปฏิบัติ มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถสร้างผลงานที่แตกต่างกันและได้รับรางวัลที่มีลักษณะแตกต่างกันออกไป ซึ่งลักษณะของรางวัลจะมีการพิจารณาไตร่ตรองอย่างละเอียดรอบคอบ และบุคลากรทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อพิจารณาลักษณะของรางวัลนั้น ๆ

5.3 ด้านโครงสร้าง (structures)

โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ (variable structure) เป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นมีรูปแบบในการทำงานโดยคำนึงถึงความก้าวหน้า มีการเรียนรู้และปรับปรุงแก้ไขการทำงาน มีการประเมินผลการทำงาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความมุ่งมั่นในเรื่องการให้รางวัลหรือลงโทษ ฝ่ายหรือกลุ่มงานเปรียบเสมือนโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยมีกฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงานที่ตั้งไว้และสามารถปรับเปลี่ยนหลังจากที่ได้มีการพิจารณาและประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน มีการทำการทดลองไปพร้อมกับรูปแบบโครงสร้างใหม่ได้เสมอ

5.4 ด้านการมองภายนอกองค์กร (Looking out)

5.4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (boundary workers a senviron merital scanner) มีการรวบรวมนำสิ่งที่ใช้แล้วกลับมาใช้อีก และรายงานข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นภายนอกองค์กร โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของภาระงานของบุคลากรทุกคนในองค์กรมีการประชุมสัมมนาและการอภิปรายวิพากษ์วิจารณ์ถึงเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมด้านการทำงานที่กำลังเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยกลุ่มตัวแทนของผู้รับบริการ ฝ่ายจัดหา รวมทั้งบุคคลอื่น ๆ ภายนอก

องค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะหาว่าอะไรมีความสำคัญต่อพวกเขา มีระบบและขั้นตอนต่าง ๆ ในการรับมามีการตรวจทานและทบทวนถ่ายถอดข้อมูลจากองค์การภายนอกเพื่อรับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคม การเมือง และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก มีการรายงานผลที่ได้รับเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ เพื่อพิจารณาสำรวจว่าสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อการดำเนินการในองค์การหรือไม่

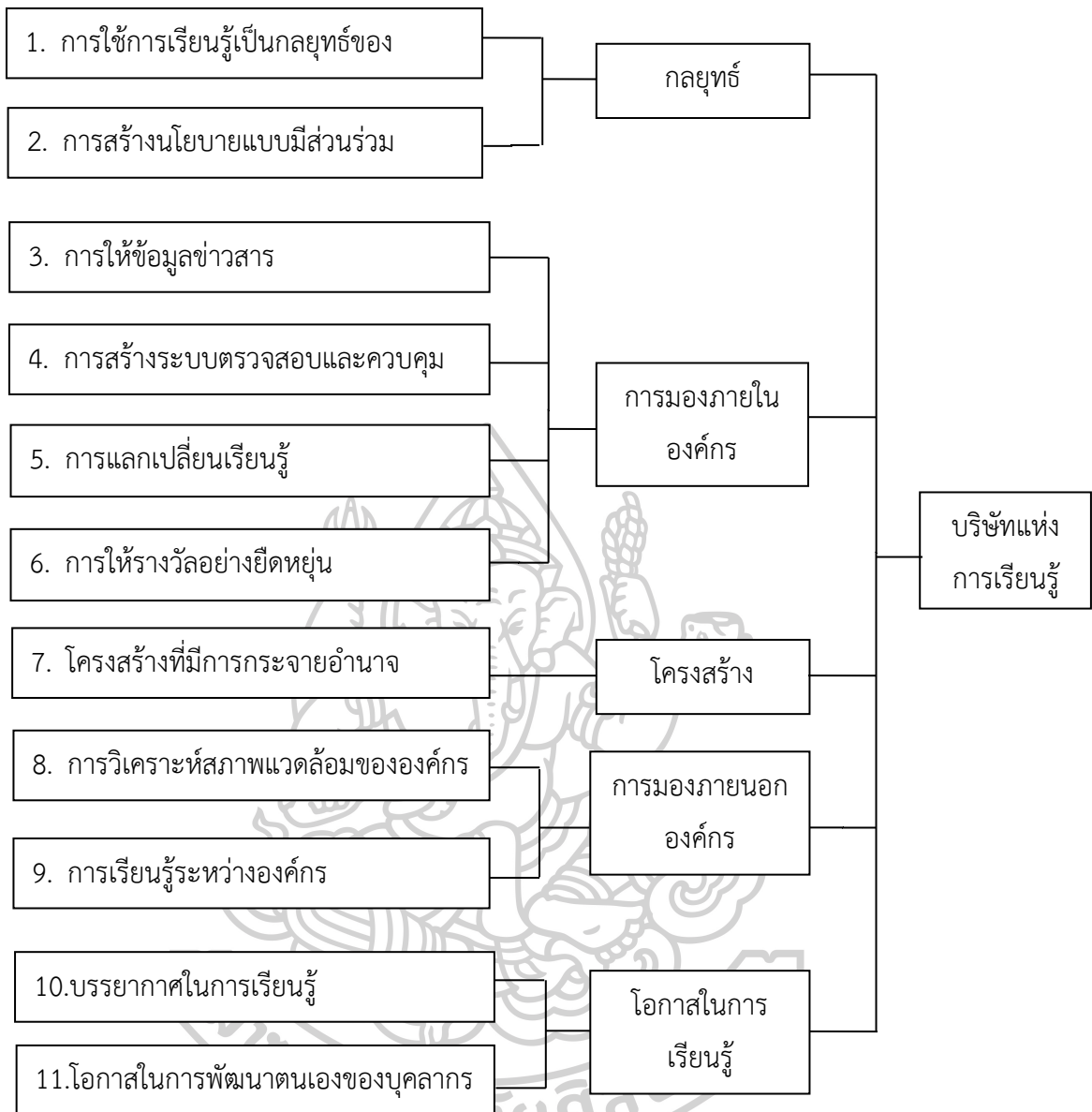
5.4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์การ (inter-Company Learning) มีการพบปะประชุมสัมมนา กับองค์การอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิดและข้อมูลข่าวสารกันอย่างสม่ำเสมอ บุคคลที่มีส่วนร่วมในการทำงานกับองค์การ ได้แก่ หน่วยงานอื่น ๆ การมีส่วนร่วมในการจัดอบรมและเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์การอื่นๆ ผู้รับบริการและผู้ถือผลประโยชน์ร่วม มีการลงทุนทางธุรกิจร่วมกันกับฝ่ายจัดหา ผู้รับบริการและคู่แข่งเพื่อพัฒนาการบริการ แนวทางการดำเนินการใหม่ๆ มีการค้นหาจุดเด่นจุดด้อย เพื่อเรียนรู้จากแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดของแหล่งอื่นๆ

5.5 ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

5.5.1 บรรยากาศในการเรียนรู้ (Learning climate) บุคลากรในองค์การสามารถที่จะคาดหวังว่าจะได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือ อีกทั้งมีความสนใจในบทเรียนจากสิ่งผิดพลาดมีการจัดสรรเวลาในการตั้งคำถามในเรื่องการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อที่จะวิเคราะห์ อภิปราย และเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น มีทัศนคติทั่วไปในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมุ่งไปที่ประเด็นการเรียนรู้และการทำให้ดีขึ้น หากมีปัญหาหรือข้อสงสัยประการใด จะได้รับความช่วยเหลือตามที่ต้องการ

5.5.2 โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร (self-development for all) องค์การมีงบประมาณสำหรับบุคลากรทุกคนเพื่อการพัฒนาตนเอง โดยสามารถที่จะตัดสินใจเลือก วิธีการฝึกอบรม หรือการพัฒนาในด้านใดด้านหนึ่งตามต้องการ มีผู้รับผิดชอบในการให้คำแนะนำ ปรึกษาได้อย่างเหมาะสม มีวัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรอย่างพอเพียงที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดทั้ง องค์การในลักษณะการให้เข้าถึงอย่างเสรี มีการสำรวจความต้องการของแต่ละบุคคลในด้านการเรียนรู้ โดยถือเป็นเป้าหมายหลักในการประเมินและวางแผนการดำเนินงาน³⁴ ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 3

³⁴ M. Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell, **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development** (Berkshire: McGraw-Hill, 1991), 18-27.



แผนภูมิที่ 3 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company)

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

ข้อมูลพื้นฐานของการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

1. พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551

1.1 ความหมาย ของการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 ได้ให้ความหมาย การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในมาตรา 4 ไว้ดังนี้³⁵

การศึกษานอกระบบ หมายความว่า กิจกรรมการศึกษาที่มีกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการและวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่ชัดเจน มีรูปแบบ หลักสูตร วิธีการจัดและระยะเวลาเรียนหรือฝึกอบรมที่ยืดหยุ่นและหลากหลายตามสภาพความต้องการและศักยภาพในการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายนั้นและมีวิธีการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานเพื่อรับคุณวุฒิทางการศึกษาหรือเพื่อจัดระดับผลการเรียนรู้

การศึกษาตามอัธยาศัย หมายความว่า กิจกรรมการเรียนรู้ในวิถีชีวิตประจำวันของบุคคล ซึ่งบุคคลสามารถเลือกที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ตามความสนใจ ความต้องการ โอกาส ความพร้อม และศักยภาพในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

1.2 หลักการ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

หลักการส่งเสริมสนับสนุนการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ยึดหลักดังต่อไปนี้³⁶

1) การศึกษานอกระบบ

1.1) ความเสมอภาคในการเข้าถึงและได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวาง ทั้งถึงเป็นธรรม และมีความเหมาะสมกับสภาพชีวิตของประชาชน

1.2) การกระจายอำนาจแก่สถานศึกษาและการให้ภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเรียนรู้

2) การศึกษาตามอัธยาศัย

2.1) การเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความสนใจและวิถีชีวิตของผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย

³⁵ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2551 : 3-4)

³⁶ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2551 : 8-9)

2.2) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้มีความหลากหลายทั้งส่วนที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น และส่วนที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการศึกษา

2.3) การจัดกรอบหรือแนวทางการเรียนรู้ที่เป็นคุณประโยชน์ต่อผู้เรียน

1.3 เป้าหมายของการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

เป้าหมายในการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มีดังต่อไปนี้³⁷

1) การศึกษานอกระบบ

1.1) ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาศักยภาพกำลังคนและสังคม ที่ใช้ความรู้และภูมิปัญญาเป็นฐานในการพัฒนา ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความมั่นคง และคุณภาพชีวิต ทั้งนี้ ตามแนวทางการพัฒนาประเทศ

1.2) ภาครัฐหรือข่ายเกิดแรงจูงใจและมีความพร้อมในการมีส่วนร่วมเพื่อจัดกิจกรรมการศึกษา

2) การศึกษาตามอัธยาศัย

2.1) ผู้เรียนได้รับความรู้และทักษะพื้นฐานในการแสวงหาความรู้ที่จะเอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2.2) ผู้เรียนได้เรียนรู้สาระที่สอดคล้องกับความสนใจและความจำเป็นในการยกระดับคุณภาพชีวิต ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

2.3) ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์และเทียบโอนผลการเรียนกับการศึกษาในระบบและการศึกษานอกระบบ

1.4 อำนาจหน้าที่ของ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551

กำหนดไว้ในมาตรา 14 ให้มีสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ขึ้นในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เรียกโดยย่อว่า “สำนักงาน กศน.” โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้³⁸

1) เป็นหน่วยงานกลางในการดำเนินการส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และรับผิดชอบงานธุรการของคณะกรรมการ

³⁷ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2551 : 10-11)

³⁸ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2551 : 22-25)

2) จัดทำข้อเสนอแนะนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน และมาตรฐานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยต่อคณะกรรมการ

3) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ การวิจัย การพัฒนาหลักสูตรและนวัตกรรมทางการศึกษา บุคลากรและระบบข้อมูลข่าวสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

4) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์ และการเทียบระดับการศึกษา

5) ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และองค์กรอื่นรวมตัวกันเป็นภาคีเครือข่าย เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

6) จัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สถานีวิทยุโทรทัศน์เพื่อการศึกษา วิทยุชุมชน ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน และแหล่งการเรียนรู้อื่น เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างต่อเนื่องของประชาชน

7) ดำเนินการเกี่ยวกับการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

8) ปฏิบัติงานอื่นใดตามพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นที่บัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน หรือตามที่รัฐมนตรีมอบหมาย

1.5 สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด

มาตรา 17 แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 กำหนดให้มี สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด เรียกโดยย่อว่า “สำนักงาน กศน. จังหวัด” ทุกจังหวัด จำนวน 75 แห่ง และสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร เรียกโดยย่อว่า “สำนักงาน กศน. กทม.” 1 แห่ง เป็นหน่วยงานการศึกษา สังกัดสำนักงาน กศน. ทำหน้าที่เป็นหน่วยธุรการของคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และได้กำหนดให้มีอำนาจหน้าที่บริหารจัดการการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ดังนี้³⁹

³⁹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

มาตรา 18 ให้สถานศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน และจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยร่วมกับภาคีเครือข่ายการดำเนินงานของสถานศึกษา อาจจัดให้มี ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนเป็นหน่วยจัดกิจกรรมและสร้างกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนก็ได้ การจัดตั้ง ยุบ เลิก รวม การกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด

มาตรา 19 ให้สถานศึกษาแต่ละแห่งมีคณะกรรมการสถานศึกษา

มาตรา 20 ให้สำนักงาน จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษานอกระบบซึ่งเป็นระบบประกันคุณภาพภายในสำหรับสถานศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานสอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ ให้สถานศึกษาดำเนินการประกันคุณภาพภายในให้สอดคล้องกับระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพภายใน โดยได้รับความร่วมมือ ส่งเสริมและสนับสนุน จากภาคีเครือข่าย และสำนักงาน ระบบหลักเกณฑ์และวิธีประกันคุณภาพภายในให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

2. สถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

2.1 สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มีจำนวน 964 แห่ง มี ดังนี้⁴⁰

1) สถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กรุงเทพมหานคร คือ ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขต (กศน. เขต) จำนวน 50 แห่ง

2) สถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด คือ ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ (กศน. อำเภอ) จำนวน 877 แห่ง

3) สถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จำนวน 37 แห่ง มีดังนี้

- (1) ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนกาญจนาภิเษก (วิทยาลัยในวัง)
- (2) ศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพเกษตรกรรมวัดญาณสังวรารามวรมหาวิหารอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
- (3) ศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพราษฎรไทยบริเวณชายแดนจำนวน 7 แห่ง
- (4) ศูนย์ฝึกวิชาชีพจังหวัดกาญจนบุรี”สามสงฆ์ทรงพระคุณ”
- (5) ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา จำนวน 12 แห่ง
- (6) ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา (เอกมัย)
- (7) ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษารังสิต

⁴⁰ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

- (8) ศูนย์วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมเพื่อการศึกษาร้อยเอ็ด
- (9) อุทยานวิทยาศาสตร์พระจอมเกล้า ณ หว้ากอ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
- (10) ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกลุ่มเป้าหมายพิเศษ
- (11) สถาบันการศึกษาทางไกล
- (12) สถาบันการศึกษาต่อเนื่องสิรินธร
- (13) สถาบันพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานคร
- (14) สถาบันพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยภาค
- (15) สถาบันส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

2.2 อำนาจและหน้าที่ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยต่อไปนี้⁴¹

1) ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ/เขต มี อำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้⁴²

- (1) จัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
- (2) ส่งเสริม สนับสนุน และประสานภาคีเครือข่าย เพื่อการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
- (3) ดำเนินการตามนโยบายพิเศษของรัฐบาลและงานเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ
- (4) จัด ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในพื้นที่
- (5) จัด ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- (6) วิจัยและพัฒนาคุณภาพหลักสูตร สื่อ กระบวนการเรียนรู้ และมาตรฐานการศึกษานอกระบบ
- (7) ดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การเทียบโอนความรู้แลประสบการณ์
- (8) กำกับ ดูแล ตรวจสอบ นิเทศภายใน ติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
- (9) พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

⁴¹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ, 2551 : 2-37)

⁴² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ, 2551 : 2-37)

(10) ระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดและพัฒนาการศึกษาจากระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

(11) ดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ให้สอดคล้องกับระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

(12) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ศูนย์การศึกษาจากระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม

ข้อมูลทั่วไป

ศูนย์การศึกษาจากระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ตั้งอยู่ 140 ตำบลธรรมศาลา อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานการศึกษาจากระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครปฐม โทรศัพท์ 0 3428 9039 E-mail :nkp.nfe1802@gmail.com

กิจกรรมการศึกษาจากระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

กิจกรรมการศึกษาจากระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ที่จัดในปัจจุบัน มีดังต่อไปนี้⁴³

1) กิจกรรมการศึกษาจากระบบ

1.1) การศึกษาจากระบบ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับ ประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

1.2) การส่งเสริมการรู้หนังสือ

1.3) การศึกษาต่อเนื่อง

1.3.1) การศึกษาเพื่อพัฒนาการงานและอาชีพ

1.3.2) การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต

1.3.3) การศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน

2) กิจกรรมการศึกษาตามอัธยาศัย

2.1) การส่งเสริมการอ่าน

2.2) ห้องสมุดประชาชน

2.3) วิทยศาสตร์เพื่อการศึกษา

- เนื้อที่ประมาณ 1 ไร่ อยู่ในบริเวณวัดธรรมศาลา อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม

- มีเขตพื้นที่ จำนวน 25 ตำบล ได้แก่

1. ตำบลดอนยายหอม

14. ตำบลลำพญา

⁴³ สำนักงานส่งเสริมการศึกษาจากระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, **โครงสร้างองค์กร**, โรงพิมพ์นครปฐม : นครปฐม , 2553 : 10-18)

- | | |
|----------------------|----------------------|
| 2. ตำบลตาก้อง | 15. ตำบลวังตะกู่ |
| 3. ตำบลถนนขาด | 16. ตำบลวังเย็น |
| 4. ตำบลทัพหลวง | 17. ตำบลสนามจันทร์ |
| 5. ตำบลทุ่งน้อย | 18. ตำบลสระกระเทียม |
| 6. ตำบลธรรมศาลา | 19. ตำบลสวนป่า |
| 7. ตำบลนครปฐม | 20. ตำบลสามควายเผือก |
| 8. ตำบลบางแพะ | 21. ตำบลหนองงูเหลือม |
| 9. ตำบลปอปลับ | 22. ตำบลหนองดินแดง |
| 10. ตำบลบ้านยาง | 23. ตำบลหนองปากโลง |
| 11. ตำบลพระปฐมเจดีย์ | 24. ตำบลห้วยจรเข้ม |
| 12. ตำบลพระประโทน | 25. ตำบลโพรงมะเดื่อ |
| 13. ตำบลมาบแค | |

- ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม มีจำนวน 36 คน

- ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม คนปัจจุบันชื่อ นายประชาลักษ์ ศรีคุณากรณ์

ประวัติความเป็นมาของสถานศึกษาโดยย่อ

ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม ใช้ชื่อย่อ กศน. อำเภอเมืองนครปฐม ชื่ออังกฤษ คือ MuengNakhonpathom District Non-Formal and Informal Education Centre ตั้งอยู่เลขที่ ๑๔๐ หมู่ ๗ ตำบลธรรมศาลา อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ๗๓๐๐๐ โทรศัพท์ ๐-๓๔๒๘-๙๐๓๙, ๐๓๔๓๐-๕๖๘๓ โทรสาร ๐-๓๔๒๘-๙๐๓๙ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครปฐม สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ Website <http://nkp.nfe.go.th/7301/>

กศน.อำเภอเมืองนครปฐม เป็นสถานศึกษาจัดตั้งเมื่อปี พ.ศ.๒๕๓๘ โดยใช้อาคารฝึกอาชีพของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนครปฐม ซึ่งเดิมเรียกว่า ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดนครปฐม เป็นที่ตั้ง กศน.อำเภอเมืองนครปฐม เปลี่ยนชื่อจาก "ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอเมืองนครปฐม" ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. ๒๕๕๑ และประกาศอำนาจหน้าที่และรายชื่อสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เพิ่มเติมในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๑

สภาพปัจจุบัน

วิสัยทัศน์ (Vision)

“กศน.นครปฐม จัดการศึกษาตลอดชีวิตให้กับคนไทยสำหรับภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและวัฒนธรรมอย่างเสมอภาคเท่าเทียม ท้าถึง และมีคุณภาพ”

พันธกิจ (Mission)

1. จัดและส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายและชุมชน ในการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
2. ส่งเสริมและพัฒนาการนำเทคโนโลยีทางการศึกษา และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
3. พัฒนาหลักสูตร รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สื่อและนวัตกรรม การวัดและประเมินผลในทุกรูปแบบ
4. พัฒนาคูณการและระบบการบริหารจัดการเพื่อมุ่งจัดการศึกษาที่มีคุณภาพโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วม

กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มีดังนี้⁴⁴

- กลุ่มเป้าหมาย เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

- 1.1) ผู้ด้อยโอกาส
- 1.2) ผู้พิการหรือทุพพลภาพ
- 1.3) ผู้สูงอายุ
- 1.4) คนต่างวัฒนธรรม
- 1.5) ประชาชนทั่วไปที่มีความสนใจใฝ่เรียนรู้

- กลุ่มเป้าหมาย เพื่อการพัฒนาความสามารถในเชิงการแข่งขันทางเศรษฐกิจ

- 2.1) ผู้อยู่ในวัยแรงงานที่อยู่นอกระบบ
- 2.2) ผู้อยู่ในวัยแรงงานที่อยู่ในระบบ

⁴⁴ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, **โครงสร้างองค์กร**, โรงพิมพ์นครปฐม : นครปฐม , 2553 : 3)

อัตลักษณ์ของสถานศึกษา

ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง

เอกลักษณ์ของสถานศึกษา

สร้างโอกาสการเรียนรู้ สู่วิถีพอเพียง

ปรัชญา

คุณธรรมนำความรู้ สู่วิถีพอเพียง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

อิสริย์ พงศ์กมลานนท์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี โดยภาพรวม มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยด้านที่มีระดับการทำงานมากไปน้อย คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านความคิดเชิงระบบ ตามลำดับ และผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า เมื่อจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล และประสบการณ์การทำงาน โดยรวมมีระดับการดำเนินงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และขนาดสถานศึกษา โดยรวมมีระดับการดำเนินงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁴⁵

จตุพร เวฬุวรรณ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนด้านความรอบรู้แห่งตนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ด้านความรอบรู้แห่งตน ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิตพัฒนาตนเองและทำวิจัยในชั้นเรียน 2) ด้านแบบแผน

⁴⁵อิสริย์ พงศ์กมลานนท์, “ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2556), บทคัดย่อ.

ความคิดอ่าน บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูเป็นนักวิจัยวิจัย ทำงานเป็นทีมและวางแผนการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดและเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นระบบ 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างทีมงานคุณภาพ โดยเน้นการใช้หลักธรรมาภิบาลและเสริมแรงบวกและ 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีการประชุมระดมสมองและใช้กระบวนการ PDCA ในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมโดยคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร⁴⁶

เกศสุตา ใจคำ ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยพาร์อิสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า มีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบปัญหาเกี่ยวกับการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า บุคลากรขาดแรงกระตุ้น แรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งขวัญและกำลังใจ องค์กรยึดติดวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม และกลัวการเปลี่ยนแปลง ทำให้ยากต่อการปรับเข้ากับสิ่งใหม่ๆ, บุคลากรในองค์กรมีอัตราการเข้าและออกงานสูง ทำให้บุคลากรขาดการสานต่อวิสัยทัศน์ และไม่คอยรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร, มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ความไม่ลงรอยกันของทีมบุคลากร และบุคลากรขาดความเข้าใจในด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ข้อเสนอแนะในการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า องค์กรควรมีสิ่งกระตุ้นแรงจูงใจในการพัฒนาปฏิบัติงาน, ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน รวมถึงเสนอวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ, ควรมีการจัดปฐมนิเทศและชี้แจงให้บุคลากรได้เข้าใจและเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์, ควรมีการจัดกิจกรรมและร่วมกันทำกิจกรรมให้มากขึ้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรและลดปัญหาความขัดแย้งกัน และควรสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรในองค์กรให้เกิดความคิดความเข้าใจเชิงระบบ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร⁴⁷

พอททัย ภิรมย์ศรี ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

⁴⁶ จุติพร เวฬุวรรณ, “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น” (วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 2559), ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน), 41-47.

⁴⁷ เกศสุตา ใจคำ, “สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยพาร์อิสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2558), บทคัดย่อ.

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอันดับแรก คือ ด้านการสร้างบรรยากาศ รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ด้านการจูงใจในการทำงาน ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน⁴⁸

ช่อผกา ชัยชาญ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยตามลำดับมากไปหาน้อย คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การจัดการองค์ความรู้ และการเอื้ออำนาจ ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและตำแหน่งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ⁴⁹

เมธูยา แยมโซติ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในภาพรวมมีระดับการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นลำดับสุดท้าย การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ⁵⁰

⁴⁸ พอหทัย ภิรมย์ศรี, “แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร” (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2556), 119.

⁴⁹ ช่อผกา ชัยชาญ, “การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18” (นิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2557), บทคัดย่อ.

⁵⁰ เมธูยา แยมโซติ, “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์” (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), บทคัดย่อ.

ศิริัญญา สระ ได้ทำวิจัยเรื่องความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ 1) ด้านความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา 2) ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ 3) ด้านการตั้งใจเพื่อสร้างสรรค์ 4) ด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6) ด้านความเป็นองค์การวิชาชีพ 7) ด้านการตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม 8) ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน 9) ด้านการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม และ 10) ด้านกลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ วิทยฐานะและขนาดสถานศึกษา พบว่า เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และวิทยฐานะ ไม่แตกต่างกันและเมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁵¹

บุษยมาศ สิทธิพันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ การเรียนรู้เป็นทีม ความรอบรู้แห่งตน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีแบบแผนความคิด และการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ 2) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้เป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามความคิดเห็นของครู

⁵¹ศิริัญญา สระ, “ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2557), บทคัดย่อ.

จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ⁵²

นิกร สุวรรณโน ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า ระดับความสามารถของบุคลากรที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านพบว่า ด้านแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรู้แห่งตน ส่วนด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สำหรับลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านพบว่า ด้านการเพิ่มอำนาจในงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กรเหมาะสมส่วนด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ และด้านบรรยากาศที่สนับสนุน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สำหรับแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมอบโอกาสและความก้าวหน้าในงานส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง⁵³

งานวิจัยต่างประเทศ

เฟนวิกและแม็คมิลแลน (Fenwick and McMillan) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารจัดการภาครัฐ: มุมมองทางเลือก พบว่าวาระของการบริการภาครัฐสมัยใหม่มีเป้าหมายโดยตรงที่ปัญหาคำถามขององค์กรภาครัฐต่อการเรียนรู้ อะไรที่องค์กรต้องเรียนรู้และความผิดพลาดในการเรียนรู้ เป็นการกำหนดปัญหาของการเรียนรู้ขององค์กร ความแตกต่างของสถานการณ์ระหว่างการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กรศักยภาพความสามารถขององค์กรต่อการเรียนรู้ ทรัพยากรหลักของการเรียนรู้ภาครัฐ ความไม่สมบูรณ์ของเครือข่ายการเรียนรู้และปัญหาอุปสรรคหลักต่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพโดยการศึกษาจากการเรียนรู้ในสถานการณ์ปัจจุบันในกลุ่มของผู้บริหารอาวุโส

⁵²บุษยมาศ สิทธิพันธ์, “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี” (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา, 2559), บทคัดย่อ.

⁵³นิกร สุวรรณโน, “การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี” (การประชุมวิชาการระดับชาติ “วลัยลักษณ์วิจัย” ครั้งที่ 10 วันที่ 27-28 มีนาคม 2561, 2561), 1-9.

ขององค์กรภาครัฐ โดยการอภิปรายประเมินขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐสมัยใหม่ หรือ สิ่งที่เป็นอุปสรรค การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้เสนอและว่า การเรียนรู้ องค์กรในภาครัฐไม่จำเป็นต้องดำเนินการผ่านหน่วยงาน พันธมิตรและวาระสมัยใหม่ ซึ่งอาจรับมาจาก กระบวนการภายในและการมุ่งเป้าหมายไปสู่จุดแข็งขององค์กร ทั้งนี้ในการศึกษาได้มีการประเมิน ความรู้ที่เป็นแนวทางปฏิบัติของการเรียนรู้องค์กร และการเสนอภาพของความผิดพลาดเครือข่ายและ การเรียนรู้ ในความคาดหมายเพื่อการวิจัยอนาคต เพื่อเป็นการสนับสนุนประสิทธิภาพของการเรียนรู้ ภายในองค์กร⁵⁴

พารัสเควีเดกัวลัวและพานาจิโอทิส ไตรเวลลีส (Paraskevi Dekoulou and Panagiotis Trivellas) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมสื่อและโฆษณาของ ประเทศกรีซ: แนวทางการเผชิญหน้ากับวิกฤต และได้รับผลประโยชน์เชิงแข่งขันที่ยั่งยืน วัตถุประสงค์ ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของ องค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารระดับสูงจากบริษัทสื่อและโฆษณาของประเทศกรีซ จำนวน 330 คน ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานที่มุ่งการเรียนรู้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพสมรรถนะของ บริษัทมากขึ้นในด้านการปรับปรุงโดยผ่านกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรม, ทำให้กระบวนการ องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น, ช่วยยกระดับความสัมพันธ์กับลูกค้าให้แน่นขึ้น และท้ายที่สุดยังช่วย ยกระดับการดำเนินงานทางการเงินอีกด้วย⁵⁵

มุสตาฟาเออร์เด็ม, อับดุลราฮมัน อิลกัน และฮาซิลอิบราฮิม (Mustafa Erdam, Abdurrahman Ilgan, and Halil Ibrahim Ucar) ได้ร่วมกันทำวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้กับความพึงพอใจในงานของครูประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของ ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของครูประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ประชากรกลุ่มเป้าหมาย คือ ครูประถมศึกษา จำนวน 2,387 คน ที่ทำงาน ในใจกลางเมืองของจังหวัดแวน (Van) ทางภาคตะวันออกของประเทศตุรกี ในช่วงปีการศึกษา 2011-2012 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือครูจำนวน 450 คน ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความพึงพอใจในงานอยู่ใน ระดับดี ผลการเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความพึงพอใจในงานพบว่า เพศ

⁵⁴ John Fenwick and Janice McMillan, *Organizational Learning and Public Sector Management: An Alternative View*, *Public Policy and Administration* 20, 3 (July 2013): 42-55.

⁵⁵ Paraskevi Dekoulou and Panagiotis Trivellas, "Learning Organization in Greek Advertising and Media Industry: A Way to Face Crisis and Gain Sustainable Competitive Advantage," *The 2nd International Conference on Strategic Innovative Marketing, Procedia Social and Behavioral Sciences* 25(August 2014): 338-347.

และกลุ่มสาระที่ครูสอนไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ 2 ด้าน คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้ของทีม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ 3 มิติที่เหลือ คือ ความเชี่ยวชาญของบุคคล แบบแผนทางความคิด และการคิดอย่างมีระบบ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ มิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้ของทีม คิดเป็น 36.3% ของตัวแปรทั้งหมดและความพึงพอใจในงานของครู งานวิจัยนี้ให้ข้อเสนอแนะว่า การที่จะเพิ่มระดับความพึงพอใจในงานของครูในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานของครู การรับรู้ของครูต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็ควรที่จะเพิ่มขึ้นเช่นกัน⁵⁶

แกดเนอร์ (Gardner) ได้ทำการศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ภาคปฏิบัติในโรงเรียนของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า มีกลุ่มหนึ่งไม่ได้รับรู้ว่าจะโรงเรียนของพวกเขาได้ให้การสนับสนุนในเรื่องการได้มาซึ่งความรู้แห่งตน การเรียนรู้ของทีม หรือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ในโรงเรียนนี้ไม่มีตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่า บุคลากรได้รับโอกาสในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ภาคปฏิบัติ เช่น การสำรวจแบบแผนความคิดอ่าน และการมีมุมมองอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารในโรงเรียนนี้เป็นที่ชื่นชอบ ได้รับความเคารพ และการสนับสนุนโดยทั่วไป อย่างไรก็ตาม พวกเขาไม่สามารถที่จะสื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับโรงเรียนของตนแก่บุคลากร เพื่อให้พวกเขาปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง พวกเขาไม่ได้จัดให้มีโอกาสสำหรับบุคลากรที่จะเรียนรู้จากกันและกันอย่างมีอาชีพได้ระหว่างเวลาการประชุมตามปกติ แต่ใช้โอกาสนั้นเพียงแค่อธิบายข้อมูลข่าวสารให้แก่บุคลากร ในขณะที่บุคลากรของโรงเรียนกลุ่มที่สองได้รับรู้ว่าจะโรงเรียนของพวกเขาได้ให้การสนับสนุนในเรื่องการได้มาซึ่งความรู้แห่งตน การเรียนรู้ของทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม บุคลากรโดยปกติมีการสำรวจแบบแผนความคิดอ่าน และในการอภิปรายของพวกเขาสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองที่เป็นระบบ ผู้บริหารโรงเรียนนี้เป็นที่ชื่นชอบ ได้รับความเคารพ และการสนับสนุนจากบุคลากร⁵⁷

ชินอสกี และคาร์ริลโล (Chinowsky and Carrillo) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการองค์ความรู้สู่การเชื่อมโยงกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งอธิบายถึงการปรับเปลี่ยนองค์การจากการเน้นไปที่การจัดการองค์ความรู้ ไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ซึ่งได้มีการทำกรณีศึกษาเพื่อนำเสนอแนวทางที่ยัง

⁵⁶Mustafa Erdam, Abdurrahman Ilgan, and Halil Ibrahim Ucar, "Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers," International Online Journal of Education Sciences 6, 1 (2014): 8-20

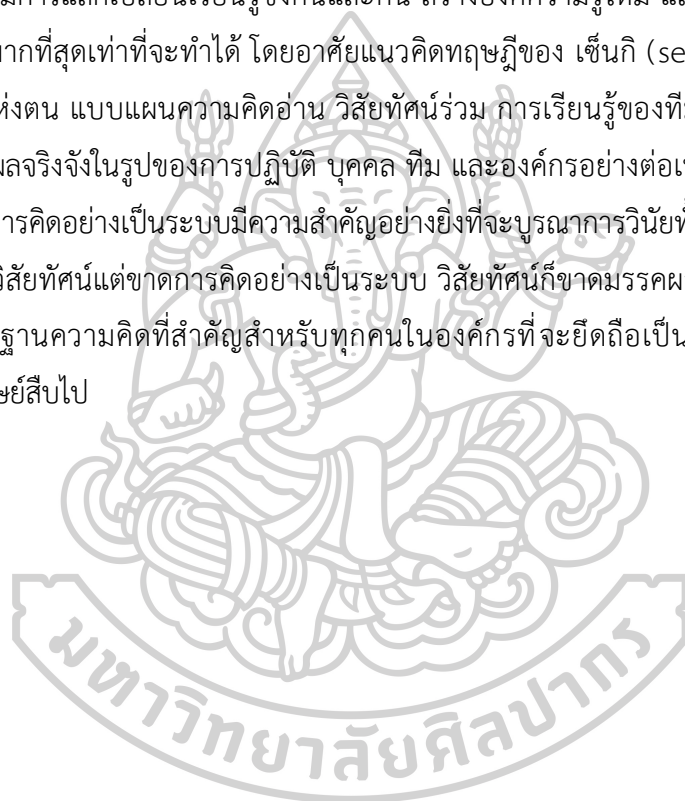
⁵⁷Barbara L. Gardner, "Learning organization practices in public school: A middle school case study" (Ed.D. dissertation, The University of New Mexico, 2016), Abstract.

ล้มเหลวที่ได้ถูกเลือกสรรโดยองค์การต่างๆ ในระหว่างที่มีการปรับใช้การจัดการองค์ความรู้ให้มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทที่เป็นธุรกิจโดยทำกรณีศึกษารายบุคคลในบริษัทต่างๆทั้งหมด 4 บริษัท ที่มีการอ้างอิงเอกสารที่เป็นแนวทางการจัดการองค์ความรู้รวมทั้งมีความประสงค์ที่จะมีวัฒนธรรมแห่งองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อวิเคราะห์เชื่อมโยงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยที่บริษัท A เป็นบริษัทที่รับบริการระหว่างประเทศ ด้านการสาธารณสุขโรคและการคมนาคม มุ่งประเด็นไปที่เรื่องการจัดการองค์ความรู้ผ่านกิจกรรมที่ทำร่วมกัน ส่วนบริษัท B เป็นบริษัทระหว่างประเทศด้านสิ่งก่อสร้างที่เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกและการจัดสรรที่ดิน มุ่งประเด็นไปที่เรื่องการจัดการองค์ความรู้ในระดับระหว่างประเทศ บริษัท C เป็นบริษัทที่รับบริการระหว่างประเทศที่เป็นโครงการและการจัดการเกี่ยวกับสาธารณสุข มุ่งประเด็นไปที่เรื่องการจัดการเรียนรู้ของเจ้าของกิจการทางหลวง และบริษัท D เป็นบริษัทวิศวกรรมระหว่างประเทศที่เป็นที่รับเหมาก่อสร้างระดับโลกมุ่งประเด็นไปที่เรื่องการจัดคณะทำงานเพื่อให้เกิดการจัดการองค์ความรู้ ผลการวิจัยพบว่า บริษัท A เป็นบริษัทที่มีความชัดเจนที่สุดในด้านการสนับสนุนด้านการจัดการเชิงรุก เช่น มีการทำนโยบายการแบ่งปันความรู้ มีการให้รางวัลแก่พนักงานที่เข้าร่วม และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดเพื่อการเรียนรู้ ส่วนบริษัท C มีการสนับสนุนด้านการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ซึ่งได้มาจากลูกค้าแต่ละคนและจากโครงการต่างๆ แต่ในทางตรงกันข้าม บริษัท B และ D พบว่า การสนับสนุนจากฝ่ายผู้บริหารในการสร้างองค์ความรู้มีน้อยลงและยังพบปัญหาความไม่เสถียรภาพของระบบการจัดการ ทำให้ความพยายามของแต่ละคนมีน้อยลงไปด้วย การศึกษาครั้งนี้ยังพบอุปสรรคบางประการ ได้แก่ ขาดค่านิยมด้านการเรียนรู้ แต่กลับเน้นด้านผลกำไรทางธุรกิจ การทำโครงการต้องใช้ระยะเวลาช้านาน และคณะทำงานด้านวิศวกรรมยังยึดติดกับแนวคิดเดิมๆ และไม่กล้าเปิดรับแนวคิดใหม่ๆ⁵⁸

⁵⁸P. Chinowsky and P. Carillo, “Knowledge Management to Learning Organization Connection,” *The Journal of Management in Engineering* 23, 3 (July 2015): 1-27.

สรุป

ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญและเป็นแนวทางหนึ่งของการบริหารที่นำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานในองค์กร เพื่อให้มีความยั่งยืน เข้มแข็ง และสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในองค์กรทุกคนควรมีความตื่นตัวในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ คือ บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีของ เซ็นกิ (senge) 5 ประการ ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ของทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ให้เกิดผลจริงจิ่งในรูปของการปฏิบัติ บุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่องทุกระดับ ในบรรดาทั้ง 5 วินัยนี้ การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะบูรณาการวินัยทั้ง 4 ประการเข้าด้วยกัน หากองค์กรมีวิสัยทัศน์แต่ขาดการคิดอย่างเป็นระบบ วิสัยทัศน์ก็ขาดมรรคผล ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญสำหรับทุกคนในองค์กรที่จะยึดถือเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สืบไป



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม 2) แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้บุคลากรของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) ประกอบด้วย ขั้นตอนดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินการเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย โดยการศึกษาเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ วารสาร บทความ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำโครงร่างงานวิจัย โดยขอความเห็นชอบในการจัดทำโครงร่างงานวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร แล้วนำมาปรับปรุง แก้ไข เพื่อเสนอขออนุมัติหัวข้อสารนิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย โดยใช้เครื่องมือของ เมตตา เทพประทุน ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร⁵⁹ ในการเก็บข้อมูลจากประชากรที่กำหนดไว้ นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย โดยการจัดทำร่างรายงานการวิจัยเสนอและเขียนรายงานผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมงานสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง แล้ว

⁵⁹เมตตา เทพประทุน, “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาาคม” (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551)

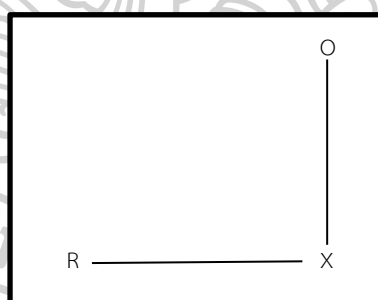
นำมาปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง ตามที่คณะกรรมการควบคุมงานสารนิพนธ์เสนอแนะ เสนอขอสอบ การค้นคว้าอิสระของงานสารนิพนธ์ ปรับปรุงแก้ไข จัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติสำเร็จการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้กำหนด รายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรตัวแปรที่ ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการ วิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

แผนแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้แผนแบบ งานวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อรรถศาสตร์อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำนวน 40 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling) ประกอบด้วย บุคลากรของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำนวน 36 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย อายุ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน
2. **ตัวแปรที่ศึกษา** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge) 5 ประการ ดังนี้
 1. ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ระดับสูงของบุคคลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มระดับความสามารถของคนให้สูงสุดในงานที่ตนรับผิดชอบ
 2. แบบแผนความคิดอ่าน (mental model) หมายถึง รูปแบบทางความคิดที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่มียุติพลต่อความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม แบบจำลองความคิดเริ่มต้นขึ้นด้วยการมองภาพของตนเองก่อนคือ การพยายามที่จะค้นหาตัวเองและนำมาพิจารณา รวมทั้งความสามารถที่จะรักษาสภาพการเรียนรู้ โดยใช้ความคิด วิจัยญาณที่ถูกต้อง สมเหตุสมผล
 3. วิสัยทัศน์ร่วม (building shared vision) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร เพื่อที่จะเกิดพลังและแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน นำพาองค์กรไปสู่จุดหมายได้ในที่สุด
 4. การเรียนรู้ของทีม (team learning) หมายถึง การที่สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆด้วยกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) หมายถึง วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวมทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผลเห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะเห็นแค่ผิวเผิน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ฉบับ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale)⁶⁰ โดยผู้วิจัยได้กำหนดค่าของคะแนนแต่ละระดับดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือการวิจัยของ เมตตา เทพประทุน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) = 0.9732 มาปรับปรุงและพัฒนาเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล⁶¹

2. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

⁶⁰ พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2540), 107-108.

⁶¹ เมตตา เทพประทุน, “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม” (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ถึงผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. จัดตารางแจกแจงคะแนน (tally sheet) เพื่อรอกคะแนนให้สอดคล้องกับแผนการวิเคราะห์ข้อมูล และระเบียบวิธีทางสถิติที่ใช้
4. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ใช้ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage : %)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลองค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ใช้มัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตามแนวทางของเบสต์ (Best) ดังนี้
 - คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
 - คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง เห็นด้วยมาก
 - คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
 - คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
 - คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

3. การเปรียบเทียบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกโดยใช้สถิติการทดสอบค่าที (t-test) และค่าเอฟ (F-Test, One - Way ANOVA)

สรุป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม และ 2) การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามสภาพส่วนตัวของบุคลากร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำนวน 36 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบค่าเอฟ (f-test)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐมในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำนวน 36 คน สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะแสดงในรูปของตาราง และอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

1. การรายงานผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลวิเคราะห์สภาพส่วนตัวของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 2 ผลวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามสถานภาพส่วนตัวของบุคลากร อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานในสถานที่ปัจจุบัน

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพส่วนตัวของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของบุคลากร ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานในสถานที่ปัจจุบัน โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของสถานภาพส่วนตัวของบุคลากร

n = 36 คน

สถานภาพส่วนตัวของบุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	11	30.56
หญิง	25	69.44
รวม	36	100.00
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	7	19.44
30-40 ปี	11	30.56
41-50 ปี	12	33.33
51 ปีขึ้นไป	6	16.67
รวม	36	100.00
อายุงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	7	19.44
10-20 ปี	8	22.22
21-30 ปี	13	36.12
มากกว่า 30 ปี	8	22.22
รวม	36	100.00
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	27	75.00
สูงกว่าปริญญาตรี	9	25.00
รวม	36	100.00
ตำแหน่งหน้าที่		
ผู้บริหาร (ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ)	1	2.78
รองผู้อำนวยการ	1	2.78
ครู	33	91.66
เจ้าหน้าที่	1	2.78
รวม	36	100.00

สถานภาพส่วนตัวของบุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการทำงานในสถานที่ปัจจุบัน		
น้อยกว่า 1 ปี	2	5.56
1-5 ปี	8	22.22
6-10 ปี	22	61.11
มากกว่า 10 ปี	4	11.11
รวม	36	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 69.44 และเป็นเพศชาย จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 30.56

อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมามีอายุ 30-40 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 30.56 มีอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 19.44 และมีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67

อายุงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงาน 21-30 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 36.12 รองลงมามีอายุงาน 10-20 ปี และมากกว่า 30 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 และมีอายุงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 19.44

ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 และมีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00

ตำแหน่งหน้าที่ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่ครู จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 91.66 และมีตำแหน่งหน้าที่ผู้บริหาร (ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ) รองผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.78

ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 6-10 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 41.67 รองลงมามีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 1-5 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 30.56 มีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 10 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 19.44 และมีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33

ประสบการณ์ในการทำงานในสถานที่ปัจจุบัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานในสถานที่ปัจจุบัน 6-10 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 61.11 รองลงมามีประสบการณ์ในการทำงานในสถานที่ปัจจุบัน 1-5 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 มีประสบการณ์ในการทำงาน

ในสถานที่ปัจจุบันมากกว่า 10 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 และมีประสบการณ์ในการทำงาน
ในสถานที่ปัจจุบัน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.56

ตอนที่ 2 ผลวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม

วิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 36 คน มีผลการวิเคราะห์ ดัง
ตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมองค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษา
นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม

n = 36 คน

องค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย	\bar{X}	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
ความรอบรู้แห่งตน	4.16	0.55	มาก
แบบแผนความคิดอ่าน	4.30	0.49	มาก
วิสัยทัศน์ร่วม	4.36	0.48	มาก
การเรียนรู้ของทีม	4.35	0.48	มาก
การคิดอย่างเป็นระบบ	4.58	0.36	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.35	0.42	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษา
ตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$,
S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาผลของแต่ละด้านพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ได้แก่ การ
คิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.36) และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน ได้แก่
วิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.48) รองลงมาคือ การเรียนรู้ของทีม ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.48)
แบบแผนความคิดอ่าน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.49) และความรอบรู้แห่งตน ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.55)
ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอก
ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ด้านความรู้แห่งตน

n = 36 คน

ข้อ	ด้านความรู้แห่งตน	\bar{X}	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
1.	ท่านมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ๆ อยู่เสมอ	4.31	0.62	มาก
2.	ท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถพัฒนาศักยภาพในการ ปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ	4.22	0.59	มาก
3.	ท่านมีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานจนบรรลุความสำเร็จ ได้	4.17	0.73	มาก
4.	ท่านสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้เสมอ	4.03	0.69	มาก
5.	ท่านภูมิใจในวิชาชีพและพัฒนาความสามารถสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ได้	4.31	0.71	มาก
6.	ท่านกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา และปรับปรุงงานด้วย ตนเอง	4.03	0.60	มาก
7.	ท่านสามารถเลือกวิธีทาง สู้ความก้าวหน้าของตนเองโดย ไม่มีใครบังคับเพื่อการพัฒนาความเป็นเลิศของตนเอง	4.00	0.75	มาก
8.	การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถและศักยภาพใน การปฏิบัติงานให้เกิดผลงาน ที่ต้องการได้จริง	4.33	0.67	มาก
9.	การทุ่มเท เสียสละให้กับส่วนรวมเป็นพลังยิ่งใหญ่ ซึ่ง นำไปสู่การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	3.92	0.73	มาก
10.	ท่านพยายามเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มขึ้นเพื่อความ ก้าวหน้าและ ก้าวหน้า เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	4.31	0.66	มาก
รวม		4.16	0.55	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษา
ตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ด้านความรู้แห่งตน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาแต่ละข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่
การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงาน ที่ต้องการได้จริง
($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.67) รองลงมาคือ ท่านมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ
อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.62) ท่านพยายามเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มขึ้นเพื่อความก้าวหน้าและก้าวหน้า

เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.66) ท่านภูมิใจในวิชาชีพและพัฒนาความสามารถ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ได้ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.71) ท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถพัฒนา ศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.59) ท่านมีแรงบันดาลใจ ในการปฏิบัติงานจนบรรลุความสำเร็จได้ ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.73) ท่านกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา และปรับปรุงงานด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.60) ท่านสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้เสมอ ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.69) ท่านสามารถเลือกวิธีทาง สู้ความก้าวหน้าของตนเองโดยไม่มีใครบังคับ เพื่อการพัฒนาความเป็นเลิศของตนเอง ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.75) และการทุ่มเท เสียสละให้กับ ส่วนรวมเป็นพลังยิ่งใหญ่ ซึ่งนำไปสู่การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.73) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอก ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

n = 36 คน

ข้อ	ด้านแบบแผน ความคิดอ่าน	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ปฏิบัติ
1.	ชีวิตที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงคือ ชีวิตที่มีความสุขใจ และความสำเร็จในการทำงาน	4.28	0.70	มาก
2.	รูปแบบวิธีการคิดแบบเดิมๆ เป็นอุปสรรคต่อความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	4.19	0.71	มาก
3.	การปรับรูปแบบวิธีการคิด วิธีปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอโดยสอดคล้องกับเป้าหมาย	4.33	0.63	มาก
4.	ท่านสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด วิธีปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยสอดคล้องกับเป้าหมาย	4.42	0.55	มาก
5.	ท่านสามารถปรับความคิดของท่านให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้โดยคำนึงถึงเป้าหมาย	4.31	0.62	มาก
6.	ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน	4.42	0.64	มาก
7.	ท่านตระหนักดีว่า การมีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน	4.36	0.63	มาก

ข้อ	ด้านแบบแผน ความคิดอ่าน	\bar{X}	S.D.	ระดับการ ปฏิบัติ
8.	การฝึกทักษะการคิดและทักษะการตั้งประเด็นคำถาม ทำให้เกิดรูปแบบวิธีการคิดใหม่ๆ ของท่าน	4.22	0.59	มาก
9.	ท่านพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็น จริงและนำมาปฏิบัติงานในสถานที่ที่ท่านทำได้	4.39	0.64	มาก
10.	ท่านคิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมีข้ออุปสรรคแต่ เป็นโอกาส ในการพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น	4.08	0.64	มาก
รวม		4.30	0.49	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาแต่ละข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ท่านสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด วิธีปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอโดยสอดคล้องกับเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.55) รองลงมาคือ ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.63) ท่านพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงและนำมาปฏิบัติงานในสถานที่ที่ท่านทำได้ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.64) ท่านตระหนักดีว่า การมีทัศนคติและทำที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.63) การปรับรูปแบบวิธีการคิด วิธีปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอโดยสอดคล้องกับเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.63) ท่านสามารถปรับความคิดของท่านให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้โดยคำนึงถึงเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.62) ชีวิตที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงคือ ชีวิตที่มีความสุขและความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.70) การฝึกทักษะการคิดและทักษะการตั้งประเด็นคำถามทำให้เกิดรูปแบบวิธีการคิดใหม่ๆ ของท่าน ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.59) รูปแบบวิธีการคิดแบบเดิมๆ เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.71) และท่านคิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมีข้ออุปสรรคแต่เป็นโอกาส ในการพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.64)ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอก
ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ด้านวิสัยทัศน์ร่วม

n = 36 คน

ข้อ	ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1.	วิสัยทัศน์เป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของบุคลากรทุกคนที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน	4.22	0.68	มาก
2.	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	4.28	0.70	มาก
3.	ท่านพัฒนาวิสัยทัศน์ของท่านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานที่ทำงาน	4.36	0.63	มาก
4.	ท่านมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน	4.31	0.74	มาก
5.	บรรยากาศที่เปิดเผย และโปร่งใสทำให้ท่านมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.25	0.64	มาก
6.	ท่านศรัทธาวิสัยทัศน์ของสถานที่ทำงานและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น	4.33	0.63	มาก
7.	มีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อสร้างความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	4.50	0.60	มากที่สุด
8.	สถานที่ทำงานของท่าน มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.56	0.55	มากที่สุด
9.	ท่านได้พยายามวางแผนงานของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน	4.44	0.55	มาก
10.	วิสัยทัศน์ของสถานที่ทำงานสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน	4.39	0.59	มาก
รวม		4.30	0.48	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ด้านวิสัยทัศน์ร่วม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาแต่ละข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ สถานที่ทำงานของท่านมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.55) และมีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อสร้างความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.60) และมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 8 ข้อ ได้แก่ ท่านได้พยายามวางแผนงานของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.55) รองลงมาคือ วิสัยทัศน์ของสถานที่ทำงานสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.59) ท่านพัฒนาวิสัยทัศน์ของท่านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานที่ทำงาน ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.63) ท่านศรัทธาวิสัยทัศน์ของสถานที่ทำงานและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.63) ท่านมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.74) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.70) บรรยากาศที่เปิดเผย และโปร่งใสทำให้ท่านมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.64) และวิสัยทัศน์เป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของบุคลากรทุกคนที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.68) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ด้านการเรียนรู้ของทีม

n = 36 คน

ข้อ	ด้านการเรียนรู้ของทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1.	มีการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและยอมรับเหตุผลของกันและกัน	4.36	0.59	มาก
2.	มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งการตัดสินใจหาข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้	4.42	0.55	มาก
3.	การสนทนาและประชุมปรึกษารื้อกันอย่างสม่ำเสมอช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมงาน	4.28	0.61	มาก
4.	การทำงานเป็นทีมช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการสอนงานซึ่งกันและกัน	4.42	0.73	มาก

ข้อ	ด้านการเรียนรู้ของทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
5.	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเองและเน้นความเป็นระบบ	4.31	0.66	มาก
6.	ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงาน การเรียนรู้และแก้ปัญหา ร่วมกัน	4.47	0.60	มาก
7.	ท่านยอมรับว่าทุกท่านสามารถเป็นเพื่อนร่วมทีมกับท่านได้	4.33	0.63	มาก
8.	สถานที่ทำงานของท่าน มีการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ หรือหาวิธีการที่จะทำให้ผลงานสำเร็จ	4.42	0.64	มาก
9.	ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือโครงการต่างๆ ด้วยรูปแบบ การทำงานเป็นทีมและมีโครงสร้างทีมงานที่ชัดเจน	4.39	0.64	มาก
10.	ท่านได้รับการเอื้ออำนาจและประสานงานกับทีมงานเป็นอย่างดีเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	4.19	0.66	มาก
รวม		4.35	0.48	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกกระบวนและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ด้านการเรียนรู้ของทีม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาแต่ละข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงาน การเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.60) รองลงมาคือ มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งการตัดสินใจหาข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.55) สถานที่ทำงานของท่าน มีการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์หรือหาวิธีการที่จะทำให้ผลงานสำเร็จ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.64) การทำงานเป็นทีมช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการสอนงานซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.73) ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือโครงการต่างๆ ด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และมีโครงสร้างทีมงานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.64) มีการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น และยอมรับเหตุผลของกันและกัน ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.59) ท่านยอมรับว่าทุกท่านสามารถเป็นเพื่อนร่วมทีมกับท่านได้ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.63) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเองและเน้นความเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.66) การสนทนาและประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมงาน ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.61) และท่านได้รับการเอื้ออำนาจและประสานงานกับทีมงานเป็นอย่างดีเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอก
ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

n = 36 คน

ข้อ	ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1.	การคิดแบบแยกย่อยสิ่งต่างๆออกเป็นส่วนๆ โดยไม่คำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบเป็นอุปสรรคต่อการคิดอย่างเป็นระบบ	4.28	0.65	มาก
2.	ท่านตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใดๆต้องคิดถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อนแล้ว จึงคิดถึงคุณภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน	4.67	0.53	มากที่สุด
3.	ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้	4.72	0.45	มากที่สุด
4.	สถานที่ทำงานของท่านปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรมีการระดมสมอง การคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุด	4.69	0.46	มากที่สุด
5.	ท่านมีการตัดสินใจปัญหาโดยอาศัยวิจารณ์ญาณและใช้หลักเหตุผล	4.75	0.43	มากที่สุด
6.	ท่านมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ	4.64	0.48	มากที่สุด
7.	ท่านมักคิดจากเหตุไปสู่ผลและคำนึงถึงข้อมูลย้อนกลับมายังที่จุดเริ่มต้นอีกครั้งหนึ่งเสมอ	4.78	0.42	มากที่สุด
8.	การกำหนดขอบเขตของเวลาการทำกิจกรรมต่างๆอย่างเหมาะสมชัดเจน ทำให้ท่านทำงานบรรลุเป้าหมาย	4.42	0.64	มาก
9.	สถานที่ทำงานของท่านมีระบบบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน สร้างความ ก้าวหน้าให้แก่ทุกคน	4.39	0.59	มาก
10.	ท่านติดตามและประเมิน ผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	4.47	0.60	มาก
รวม		4.58	0.39	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณาแต่ละข้อพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ ได้แก่ ท่านมักคิดจากเหตุไปสู่อุผลและคำนึงถึงข้อมูลย้อนกลับมายังที่จุดเริ่มต้นอีกครั้งหนึ่งเสมอ ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.42) รองลงมาคือ ท่านมีการตัดสินใจปัญหาโดยอาศัยวิจารณ์ญาณและใช้หลักเหตุผล ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.43) ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.45) สถานที่ทำงานของท่านปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรมีการระดมสมอง การคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดที่เหมาะสมที่สุดเพื่อการพัฒนางาน ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.46) ท่านตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใดๆ ต้องคิดถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อนแล้ว จึงคิดถึงคุณภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.53) ท่านมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.48) และมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ ได้แก่ ท่านติดตามและประเมิน ผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.60) การกำหนดขอบเขตของเวลาการทำกิจกรรมต่างๆ อย่างเหมาะสมชัดเจน ทำให้ท่านทำงานบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.64) สถานที่ทำงานของท่านมีระบบบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน สร้างความก้าวหน้าให้แก่ทุกคน ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.59) และการคิดแบบแยกย่อยสิ่งต่างๆ ออกเป็นส่วนๆ โดยไม่คำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบเป็นอุปสรรคต่อการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.65) ตามลำดับ



ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์ศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม

เมื่อจำแนกตามสถานภาพส่วนตัวของบุคลากร อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานในสถานที่ปัจจุบันดังตารางที่ 8 - 14 ดังนี้

ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์ศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามเพศของบุคลากร

n = 36 คน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	เพศ	n	\bar{X}	S.D.	T	Sig.	แปลผล
ด้านความรอบรู้แห่งตน	ชาย	11	3.98	0.63	-1.303	0.165	ไม่แตกต่าง
	หญิง	25	4.24	0.50			
ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	ชาย	11	4.00	0.60	-2.191	0.021*	แตกต่าง
	หญิง	25	4.43	0.37			
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	ชาย	11	4.12	0.58	-2.022	0.098	ไม่แตกต่าง
	หญิง	25	4.46	0.40			
ด้านการเรียนรู้ของทีม	ชาย	11	4.10	0.63	-1.748	0.009*	แตกต่าง
	หญิง	25	4.46	0.36			
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ชาย	11	4.27	0.50	-2.774	0.001*	แตกต่าง
	หญิง	25	4.71	0.24			
รวม	ชาย	11	4.09	0.56	-2.024	0.005*	แตกต่าง
	หญิง	25	4.46	0.29			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 8 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์ศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามเพศที่ต่างกัน โดยรวมมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามอายุของบุคลากร

n = 36 คน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	อายุ	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.	แปลผล
ด้านความรอบรู้แห่งตน	น้อยกว่า 30 ปี	7	3.98	0.62	0.792	0.507	ไม่แตกต่าง
	30-40 ปี	11	4.16	0.67			
	41-50 ปี	12	4.11	0.49			
	51 ปีขึ้นไป	6	4.45	0.30			
ด้านแบบแผนทางความคิด	น้อยกว่า 30 ปี	7	4.04	0.48	2.354	0.091	ไม่แตกต่าง
	30-40 ปี	11	4.27	0.55			
	41-50 ปี	12	4.26	0.45			
	51 ปีขึ้นไป	6	4.71	0.18			
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	น้อยกว่า 30 ปี	7	4.07	0.44	1.740	0.179	ไม่แตกต่าง
	30-40 ปี	11	4.35	0.52			
	41-50 ปี	12	4.39	0.48			
	51 ปีขึ้นไป	6	4.66	0.32			
ด้านความรู้ของทีม	น้อยกว่า 30 ปี	7	4.10	0.50	1.667	0.194	ไม่แตกต่าง
	30-40 ปี	11	4.32	0.57			
	41-50 ปี	12	4.37	0.39			
	51 ปีขึ้นไป	6	4.68	0.33			
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	น้อยกว่า 30 ปี	7	4.37	0.44	1.704	0.186	ไม่แตกต่าง
	30-40 ปี	11	4.60	0.43			
	41-50 ปี	12	4.55	0.38			
	51 ปีขึ้นไป	6	4.85	0.10			
รวม	น้อยกว่า 30 ปี	7	4.11	0.43	2.032	0.129	ไม่แตกต่าง
	30-40 ปี	11	4.34	0.49			
	41-50 ปี	12	4.34	0.37			
	51 ปีขึ้นไป	6	4.67	0.18			

จากตารางที่ 9 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามอายุที่ต่างกัน โดยรวมมีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกด้านมีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามอายุงานของบุคลากร

การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	อายุงาน	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.	แปลผล
ด้านความรอบรู้แห่งตน	น้อยกว่า 10 ปี	7	3.75	0.55	1.694	0.188	ไม่แตกต่าง
	10-20 ปี	8	4.23	0.71			
	21-30 ปี	13	4.23	0.45			
	มากกว่า 30 ปี	8	4.32	0.44			
ด้านแบบแผน ความคิดอ่าน	น้อยกว่า 10 ปี	7	4.08	0.48	1.353	0.275	ไม่แตกต่าง
	10-20 ปี	8	4.13	0.57			
	21-30 ปี	13	4.46	0.44			
	มากกว่า 30 ปี	8	4.37	0.44			
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	น้อยกว่า 10 ปี	7	4.24	0.36	1.467	0.242	ไม่แตกต่าง
	10-20 ปี	8	4.11	0.63			
	21-30 ปี	13	4.49	0.45			
	มากกว่า 30 ปี	8	4.51	0.39			
ด้านการเรียนรู้ของทีม	น้อยกว่า 10 ปี	7	4.22	0.42	1.738	0.179	ไม่แตกต่าง
	10-20 ปี	8	4.08	0.67			
	21-30 ปี	13	4.50	0.31			
	มากกว่า 30 ปี	8	4.51	0.48			
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	น้อยกว่า 10 ปี	7	4.54	0.31	0.902	0.451	ไม่แตกต่าง
	10-20 ปี	8	4.40	0.57			
	21-30 ปี	13	4.63	0.30			
	มากกว่า 30 ปี	8	4.70	0.38			
รวม	น้อยกว่า 10 ปี	7	4.17	0.34	1.397	0.262	ไม่แตกต่าง
	10-20 ปี	8	4.19	0.60			
	21-30 ปี	13	4.46	0.33			
	มากกว่า 30 ปี	8	4.48	0.37			

จากตารางที่ 10 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามอายุงานที่ต่างกัน โดยรวมมีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกด้าน มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามระดับการศึกษาของบุคลากร

การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	ระดับการศึกษา	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.	แปลผล
ด้านความรอบรู้แห่งตน	ปริญญาตรี	27	4.08	0.58	2.099	0.157	ไม่แตกต่าง
	สูงกว่าปริญญาตรี	9	4.38	0.40			
ด้านแบบแผน ความคิดอ่าน	ปริญญาตรี	27	4.21	0.51	3.480	0.071	ไม่แตกต่าง
	สูงกว่าปริญญาตรี	9	4.55	0.30			
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	ปริญญาตรี	27	4.27	0.50	3.649	0.065	ไม่แตกต่าง
	สูงกว่าปริญญาตรี	9	4.62	0.31			
ด้านการเรียนรู้ของทีม	ปริญญาตรี	27	4.25	0.49	5.015	0.032*	แตกต่าง
	สูงกว่าปริญญาตรี	9	4.65	0.29			
ด้านการคิดอย่างเป็น ระบบ	ปริญญาตรี	27	4.54	0.42	0.894	0.351	ไม่แตกต่าง
	สูงกว่าปริญญาตรี	9	4.68	0.28			
รวม	ปริญญาตรี	27	4.27	0.44	3.751	0.061	ไม่แตกต่าง
	สูงกว่าปริญญาตรี	9	4.58	0.25			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 11 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามระดับการศึกษาที่ต่างกัน โดยรวมมีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ของทีม มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร

การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	ตำแหน่งหน้าที่	n	\bar{X}	S.D.	F	Sig.	แปลผล
ด้านความรอบรู้แห่งตน	ผู้บริหาร	1	4.90	.	0.660	0.583	ไม่แตกต่าง
	รองผู้อำนวยการ	1	4.20	.			
	ครู	33	4.14	0.56			
	เจ้าหน้าที่	1	3.90	.			
ด้านแบบแผน ความคิดอ่าน	ผู้บริหาร	1	4.90	.	0.994	0.408	ไม่แตกต่าง
	รองผู้อำนวยการ	1	4.80	.			
	ครู	33	4.27	0.49			
	เจ้าหน้าที่	1	4.00	.			
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	ผู้บริหาร	1	5.00	.	1.039	0.389	ไม่แตกต่าง
	รองผู้อำนวยการ	1	4.90	.			
	ครู	33	4.33	0.48			
	เจ้าหน้าที่	1	4.30	.			
ด้านการเรียนรู้ของทีม	ผู้บริหาร	1	5.00	.	0.947	0.430	ไม่แตกต่าง
	รองผู้อำนวยการ	1	4.80	.			
	ครู	33	4.32	0.48			
	เจ้าหน้าที่	1	4.50	.			
ด้านการคิดอย่างเป็น ระบบ	ผู้บริหาร	1	5.00	.	0.772	0.518	ไม่แตกต่าง
	รองผู้อำนวยการ	1	4.80	.			
	ครู	33	4.57	0.40			
	เจ้าหน้าที่	1	4.20	.			
รวม	ผู้บริหาร	1	4.96	.	0.985	0.412	ไม่แตกต่าง
	รองผู้อำนวยการ	1	4.70	.			
	ครู	33	4.32	0.42			
	เจ้าหน้าที่	1	4.18	.			

จากตารางที่ 12 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ที่ต่างกัน โดยรวมมีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุกด้าน มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในตำแหน่งปัจจุบันของบุคลากร

การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	ประสบการณ์ ในตำแหน่ง ปัจจุบัน	n	\bar{X}	S.D.	F	Sig.	แปลผล
ด้านความรู้แห่งตน	น้อยกว่า 1 ปี	3	3.53	0.30	1.936	0.144	ไม่แตกต่าง
	1-5 ปี	11	4.07	0.65			
	6-10 ปี	15	4.28	0.38			
	มากกว่า 10 ปี	7	4.31	0.64			
ด้านแบบแผน ความคิดอ่าน	น้อยกว่า 1 ปี	3	3.73	0.30	1.643	0.199	ไม่แตกต่าง
	1-5 ปี	11	4.33	0.50			
	6-10 ปี	15	4.32	0.38			
	มากกว่า 10 ปี	7	4.44	0.64			
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	น้อยกว่า 1 ปี	3	3.66	0.25	2.658	0.065	ไม่แตกต่าง
	1-5 ปี	11	4.48	0.33			
	6-10 ปี	15	4.38	0.43			
	มากกว่า 10 ปี	7	4.42	0.67			
ด้านการเรียนรู้ของทีม	น้อยกว่า 1 ปี	3	3.63	0.32	2.822	0.054	ไม่แตกต่าง
	1-5 ปี	11	4.40	0.38			
	6-10 ปี	15	4.42	0.39			
	มากกว่า 10 ปี	7	4.44	0.66			
ด้านการคิดอย่างเป็น ระบบ	น้อยกว่า 1 ปี	3	4.03	0.51	2.583	0.071	ไม่แตกต่าง
	1-5 ปี	11	4.70	0.34			
	6-10 ปี	15	4.58	0.27			
	มากกว่า 10 ปี	7	4.62	0.52			
รวม	น้อยกว่า 1 ปี	3	3.72	0.29	2.809	0.055	ไม่แตกต่าง
	1-5 ปี	11	4.40	0.35			
	6-10 ปี	15	4.39	0.30			
	มากกว่า 10 ปี	7	4.45	0.61			

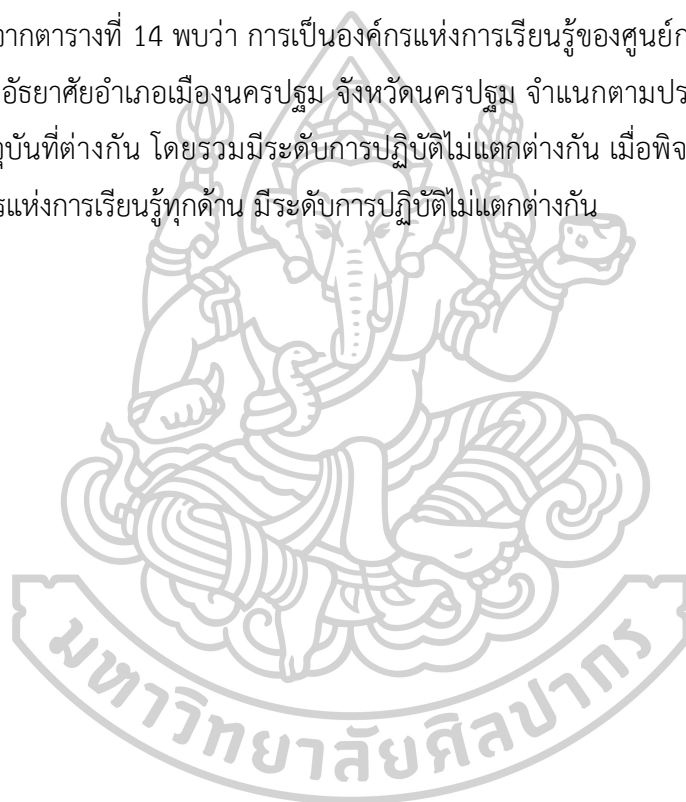
จากตารางที่ 13 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในตำแหน่งปัจจุบันที่ต่างกัน โดยรวมมีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกด้าน มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 14 การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในสถานที่ปัจจุบันของบุคลากร

การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	ประสบการณ์ ในสถานที่ ปัจจุบัน	n	\bar{X}	S.D.	F	Sig.	แปลผล
ด้านความรอบรู้แห่งตน	น้อยกว่า 1 ปี	2	3.50	0.42	1.059	0.380	ไม่แตกต่าง
	1-5 ปี	8	4.26	0.71			
	6-10 ปี	22	4.18	0.50			
	มากกว่า 10 ปี	4	4.17	0.45			
ด้านแบบแผน ความคิดอ่าน	น้อยกว่า 1 ปี	2	3.70	0.42	1.315	0.286	ไม่แตกต่าง
	1-5 ปี	8	4.45	0.31			
	6-10 ปี	22	4.28	0.55			
	มากกว่า 10 ปี	4	4.37	0.28			
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	น้อยกว่า 1 ปี	2	3.80	0.14	2.143	0.114	ไม่แตกต่าง
	1-5 ปี	8	4.57	0.21			
	6-10 ปี	22	4.29	0.55			
	มากกว่า 10 ปี	4	4.62	0.22			
ด้านการเรียนรู้ของทีม	น้อยกว่า 1 ปี	2	3.75	0.35	2.428	0.083	ไม่แตกต่าง
	1-5 ปี	8	4.52	0.24			
	6-10 ปี	22	4.29	0.53			
	มากกว่า 10 ปี	4	4.70	0.23			
ด้านการคิดอย่างเป็น ระบบ	น้อยกว่า 1 ปี	2	4.25	0.49	1.998	0.134	ไม่แตกต่าง
	1-5 ปี	8	4.83	0.15			
	6-10 ปี	22	4.50	0.43			
	มากกว่า 10 ปี	4	4.62	0.30			

การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	ประสบการณ์ ในสถานที่ ปัจจุบัน	n	\bar{X}	S.D.	F	Sig.	แปลผล
รวม	น้อยกว่า 1 ปี	2	3.80	0.36	1.958	0.140	ไม่แตกต่าง
	1-5 ปี	8	4.53	0.24			
	6-10 ปี	22	4.31	0.46			
	มากกว่า 10 ปี	4	4.50	0.24			

จากตารางที่ 14 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์ศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในสถานที่ปัจจุบันที่ต่างกัน โดยรวมมีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกด้าน มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อทราบองค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม และ 2) เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามสถานภาพส่วนตัวของบุคลากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำนวน 36 คน ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถาม และใช้วิธีทางสถิติและคำนวณค่าต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยหาค่าสถิติดังนี้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบที (t-test) ค่าเอฟ (F-Test, One - Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 41-50 ปี มีอายุงาน 21-30 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งหน้าที่ครู มีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 6-10 ปี และมีประสบการณ์ในการทำงานในสถานที่ปัจจุบัน 6-10 ปี
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ของทีม แบบแผนความคิดอ่าน และความรอบรู้แห่งตนตามลำดับ
3. ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามสถานภาพส่วนตัวของบุคลากร พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามเพศของบุคลากรที่ต่างกัน มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนอายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่ง

งาน ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานในสถานที่ปัจจุบัน มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกตัวองค์กรเอง โดยภาพรวมก็จะเป็นองค์กรที่มุ่งจะแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซงเก้ (Senge) ได้เสนอประสบการณ์จากการศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผ่านมามีว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของสมาชิกในองค์กรผ่านกระบวนการเรียนรู้โดยบุคคลต้องมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา ต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเน้นการเห็นถึงประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความคิดอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง โดยมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและต้องเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ ให้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการเรียนรู้ หากว่าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้อะไรก็ได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรนั้นก้าวไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอิสริย์ พงศ์กมลานนท์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี โดยภาพรวม มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของเกษม คำน้อย ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า มีสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับมาก

เมื่อพิจารณาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม เป็นรายด้านพบว่า มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1.1 ด้านความรอบรู้แห่งตน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักถึงการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งการที่จะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นบุคลากรในสถานศึกษาต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เสียก่อน นั่นก็คือ การรู้จักพัฒนาตนเอง ใฝ่รู้ หมั่นแสวงหาความรู้อยู่เสมอ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปันความรู้กันตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt) กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้ (Skills of Organizational Learning) ซึ่งบุคลากรจะต้องเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่เป็นนายตนเอง (Human Mastery) มีความกระตือรือร้นสูง การเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะที่ต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้ที่ขยายขีดความสามารถในระดับบุคคล และการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมขององค์กรให้เกิดขึ้นในอันที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรที่มีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความกระตือรือร้นในใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของบุขยมาศ สิทธิพันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านความรอบรู้แห่งตน อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของอิสริย์ พงศ์กมลานนท์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ด้านความรอบรู้แห่งตน มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านแบบแผนความคิดอ่าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรในสถานศึกษามีการคิด มีวิธีการปฏิบัติงานให้ทันสมัย พร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงและนำมาปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานได้ อีกทั้งผู้บริหารนำเทคนิควิธีการต่างๆ มาปรับใช้ในสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้คิดพิจารณาและวิเคราะห์ปัญหาาร่วมกัน สามารถพัฒนาความคิดและความเชื่อของตนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เซงเก้

(Senge) ที่กล่าวว่า แบบแผนทางความคิด (mental model) เป็นการทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดความกระจ่างกับแบบแผนทางความคิดและความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนและพยายามพัฒนาแบบแผนผังความคิดและความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม สภาพทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง โดยไม่ยึดติดกับความคิดและความเชื่อเก่าๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุขยมาศ สิทธิพันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อิศริย์ พงศ์กมลานนท์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ด้านแบบแผนความคิด มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา พร้อมทั้งชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อสร้างความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง จึงทำให้บุคลากรมีมุมมองในภาพรวมของสถานศึกษาร่วมกัน มีแนวคิดในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันกับสถานศึกษา และสามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้ให้ความเห็นว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริม ในการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงานมีการทำงานที่จัดองค์กรเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อิศริย์ พงศ์กมลานนท์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุขยมาศ สิทธิพันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการเรียนรู้ของทีม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงาน การเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อเสนอและ

แลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งการตัดสินใจหาข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้ และส่งเสริมให้ครูพัฒนาความรู้และความสามารถของตนเองร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt) กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้ (Skills of Organizational Learning) ซึ่งบุคลากรจะต้องเป็นบุคคลที่มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดผลยิ่งไปเสียว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล ระบบการเรียนรู้ของกลุ่มมีผลสะท้อนที่สำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้ต่างๆ ร่วมกันโดยการสื่อสารข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นออกไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม Marquardt ได้เสนอ สิ่งสำคัญในการเรียนรู้เป็นทีมคือ จำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ดังนั้นทีมอาจเรียนรู้ว่าจะโยนศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญฉลาดหนึ่งเดียวและจำเป็นต้องคิดสิ่งใหม่และผลานการปฏิบัติและความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของบุษยามาศ สิทธิพันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศสุดา ใจคำ ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย พาร์ฮิสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า มีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับมาก

1.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะการทำงานครุมีลักษณะเป็นงานประจำ จึงทำให้ครุมีความรอบรู้ สามารถจัดความสำคัญและลำดับขั้นตอนในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างระบบงานต่างๆ ของสถานศึกษา รวมทั้งปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เซงเก้ (Senge) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นการมองระบบและเข้าใจระบบถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล และสามารถมองเห็นถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ ได้มากกว่าที่จะเห็นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับไปสู่กระบวนการคิดและการสื่อสารที่อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ได้ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิกร สุวรรณโนได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า ระดับความสามารถของบุคลากรที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุติพร เวฬุวรรณ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัด เทศบาลนครขอนแก่น ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การคิดอย่างเป็นระบบ

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามเพศของบุคลากรที่ต่างกัน มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติงานในวิชาชีพครูในองค์กรต่างๆ ย่อมประกอบไปด้วยเพศชายและเพศหญิงปะปนกันไป ในบางเรื่องเพศหญิงอาจมีความคิดเห็นแตกต่างจากเพศชาย ทำให้ความคิดเห็นของเพศจึงแตกต่างกัน ซึ่งทำให้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอิสริยา พงศ์กมลานนท์ ได้ทำการวิจัยเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า เมื่อจำแนกตามเพศ โดยรวมมีระดับการดำเนินงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของเมธญา แยมโซติ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามอายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานในสถานที่ปัจจุบัน มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากครูที่มีอายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันไม่ว่ามากหรือน้อยต่างก็ต้องพัฒนาตนเองตามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งมีการจัดอบรมพัฒนาสมรรถนะครูในด้านต่างๆ เพื่อให้ครูมีคุณภาพมากยิ่งขึ้นและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้นครูที่มีอายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันจึงมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของช่อผกา ชัยชาญได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตาม ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

และตำแหน่งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริัญญา สระ ได้ทำวิจัยเรื่องความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 จำแนกตาม อายุวุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ วิทยฐานะ ไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านความรู้แห่งตน ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นและความสนใจในการใฝ่หาความรู้ มองเห็นถึงสภาพความเป็นจริงที่เป็นอยู่ คิดคะแนนเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ และมีวิธีการรักษาความตั้งใจอย่างสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้
2. ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูรับรู้สภาพความเป็นจริงของตนเองและสถานศึกษา เข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา จำแนกแยกแยะระบบงานต่างๆ ของสถานศึกษา และฝึกทักษะการคิดและทักษะการตั้งประเด็นคำถามทำให้เกิดรูปแบบวิธีการคิดใหม่ๆ
3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงวิสัยทัศน์สภาพการคาดหวังในอนาคตของตนเองเพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันและนำมากำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในปัจจุบัน
4. ด้านการเรียนรู้ของทีม ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูมีการเรียนรู้ร่วมกันภายในโรงเรียน โดยการสนทนาและประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างความเชื่อมั่นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมงาน และเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูมองเห็นภาพรวมและส่วนย่อยของงานในสถานศึกษา เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้ที่สนใจทั่วไป ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรมีการศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ตามทัศนะของผู้ปกครองนักเรียน กรรมการสถานศึกษา และชุมชน ในสังกัดศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
2. ควรมีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ความพร้อม และกิจกรรมที่จะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการศึกษาต่อไป



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- เกษม คำน้อย, “สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา เชียงใหม่เขต 1” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550.
- เกศสุดา ใจคำ, “สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยพาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2558.
- จตุพร เวฬุวรรณ, “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น” (วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 2559), ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน), 41-47, 2559.
- ข้อผกา ชัยชาญ, “การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18” นิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2557.
- ณัททัย วันทา, “การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนตามขนาดของโรงเรียน” (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), บทคัดย่อ.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่ กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์, 2544.
- นันทยา กัลยา, “องค์กรแห่งการเรียนรู้,” คลังข้อมูล สพท 12, 2548.
- บุษยมาศ สิทธิพันธ์, “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี” (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559), บทคัดย่อ.
- เปี่ยมพงศ์ นัยบ้านด่าน, “องค์กรแห่งการเรียนรู้,” วารสารศึกษาพยาบาล 10, 3 2543.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2540.
- พอหทัย ภิรมย์ศรี, “แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร” สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554.
- เพ็ญศิริ บุญอินทร์, “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทาง

- การศึกษา อำเภอนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1” งานนิพนธ์ปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.
- เมธูยา แยมโซติ, “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์” การ
ค้นคว้าอิสระปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร, 2556.
- ไมเคิล เจ. มาร์ควอตท์, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, แปลจาก Building the Learning
Organization, แปลโดย กานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2557.
- ไมเคิล เจ. มาร์ควอตท์, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, แปลจาก Building the Learning
Organization, แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์ กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.
- วิจารณ์ พานิช, โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี, 2547.
- วิโรจน์ สารรัตนะ, โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 5
กรุงเทพฯ: บริษัท อักษราพิพัฒน์, 2546.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization), พิมพ์ครั้งที่ 3
กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544.
- ศิริัญญา สระ, “ศิริัญญา สระ ได้ทำวิจัยเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตาม
พรรณนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5”
(วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี,
2557), บทคัดย่อ.
- สมพงษ์ สุวรรณจิตกล, รวมความคิด 45 กูรู กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2547.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหาร, ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา
ลาดพร้าว, 2548.
- สุภาพรณ์ มโนรส, “สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่”
การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการพัฒนการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559
กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2553.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไข
เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2545.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, มาตรฐานการศึกษาของชาติ กรุงเทพฯ: สหภาพบล็อกและการพิมพ์,
2548.

อิสริย์ พงศ์กมลานนท์, “ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2556.

อังค์วรา เจียมสุคนธ์, “การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา” การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.

อำนวยการ, “บทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบวรวิทย์บางปะกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทราเขต 1” งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

ภาษาต่างประเทศ

Barbara L. Gradner, “Learning organization practices in public school: A middle school case study” Ed.D. dissertation, The University of New Mexico, 2003.

David A. Garvin, (Building a Learning Organization”, in Harvard Business Review on Knowledge Management Boston: Harvard Business School Press, 1998.

Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, Education Administration: Concepts and Practice, 5th ed. CA: Wadsworth Publishing, 2007.

Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, Education Administration: Concepts and Practice, 5th ed. CA: Wadsworth Publishing, 2012.

John Fenwick and Janice McMillan, Organizational Learning and Public Sector Management: An Alternative View, Public Policy and Administration 20, 3 (July 2005).

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

Michael J. Marquardt, Building the learning Organization: Master the 5 Element for Corporate Learning. 2nd ed. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002.

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

- Mustafa Erdam, Abdurrahman Ilgan, and Halil Ibrahim Ucar, "Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers," *International Online Journal of Education Sciences* 6, 1 (2014).
- P. Chinowsky and P. Carillo, "Knowledge Management to Learning Organization Connection," *The Journal of Management in Engineering* 23, 3 July 2007.
- ParaskeviDekoulou and Panagiotis Trivellas, "Learning Organization in Greek Advertising and Media Industry: A Way to Face Crisis and Gain Sustainable Competitive Advantage," *The 2nd International Conference on Strategic Innovative Marketing, Procedia Social and Behavioral Sciences* 25 (August 2014).
- Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of learning Organization* New York: Doubleday Currency, 1990.
- Peter M. Senge and others, *Schools that Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education* New York: Doubleday Currency, 2000.
- R. Stata, "Organizational Learning-The Key to Management Innovation," *Sloan Management Review* 30, 3 (1989).









ที่ ศร 6812.2/330

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

17 เมษายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 4 ฉบับ

ด้วย นางสาวภาวิณี ชุณหะวัณ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง "องค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน ครู และเจ้าหน้าที่ เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังนอมศักดิ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา โทร. 08 8149 2882



ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 2) แนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม

2. ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และเจ้าหน้าที่

3. คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด หากแต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อคุณภาพในการบริหารงานสถานศึกษา ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษาได้เป็นอย่างดี จึงขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อคำถามและทุกตอนตามความเป็นจริงเพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพราะแบบสอบถามที่สมบูรณ์เท่านั้นจึงจะสามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้

4. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน จำนวน 57 ข้อ

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ซึ่งประกอบด้วย ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ของทีม การคิดอย่างเป็นระบบ จำนวน 50 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวภาวิณี ชุ่นทรัพย์)

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="radio"/> ชาย <input type="radio"/> หญิง	[] 01
2	อายุ <input type="radio"/> น้อยกว่า 30 ปี <input type="radio"/> 30-40 ปี <input type="radio"/> 41-50 ปี <input type="radio"/> 51 ปี ขึ้นไป	[] 02
3	อายุงาน <input type="radio"/> น้อยกว่า 10 ปี <input type="radio"/> 10-20 ปี <input type="radio"/> 21-30 ปี <input type="radio"/> มากกว่า 30 ปี	[] 03
4	ระดับการศึกษา <input type="radio"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="radio"/> ปริญญาตรี <input type="radio"/> สูงกว่าปริญญาตรี	[] 04
5	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="radio"/> ผู้บริหาร (ผู้อำนวยการ) <input type="radio"/> ครู <input type="radio"/> รองผู้อำนวยการ <input type="radio"/> เจ้าหน้าที่	[] 05
6	ประสบการณ์ในการทำงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษของปีหากเกิน 6 เดือน ให้ถือเป็น 1 ปี) <input type="radio"/> น้อยกว่า 1 ปี <input type="radio"/> 1-5 ปี <input type="radio"/> 6-10 ปี <input type="radio"/> มากกว่า 10 ปี	[] 06
7	ประสบการณ์ในการทำงาน ในสถานที่ปัจจุบัน (เศษของปีหากเกิน 6 เดือน ให้ถือเป็น 1 ปี) <input type="radio"/> น้อยกว่า 1 ปี <input type="radio"/> 1-5 ปี <input type="radio"/> 6-10 ปี <input type="radio"/> มากกว่า 10 ปี	[] 07

ตอนที่ 2 : องค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความเหล่านี้และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นหรือระดับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นกับ ครูผู้ปฏิบัติการสอน เจ้าหน้าที่ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่านตามสภาพความเป็นจริง

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery)						
1	ท่านมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ						[] 08
2	ท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ						[] 09
3	ท่านมีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานจนบรรลุความสำเร็จได้						[] 10
4	ท่านสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้เสมอ						[] 11
5	ท่านภูมิใจในวิชาชีพและพัฒนาความสามารถสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ได้						[] 12
6	ท่านกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา และปรับปรุงงานด้วยตนเอง						[] 13
7	ท่านสามารถเลือกวิถีทางสู่ความก้าวหน้าของท่านเองโดยไม่มีใครบังคับ เพื่อการพัฒนาความเป็นเลิศของตนเอง						[] 14
8	การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง						[] 15
9	การทุ่มเท เสียสละให้กับส่วนรวมเป็นพลังยิ่งใหญ่ ซึ่งนำไปสู่การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล						[] 16

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
10	ท่านพยายามเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มขึ้นเพื่อ ความก้าวหน้าและก้าวทันเหตุการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง						[] 17
	แบบแผนความคิดอ่าน (mental model)						
11	ชีวิตที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือชีวิตที่มี ความสุขใจและความสำเร็จในการทำงาน						[] 18
12	รูปแบบวิธีการคิดแบบเดิมๆ เป็นอุปสรรคต่อ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ						[] 19
13	การปรับรูปแบบวิธีการคิดและปรับความเชื่อ ทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ๆ						[] 20
14	ท่านสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด วิธี ปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอโดยสอดคล้อง กับเป้าหมาย						[] 21
15	ท่านสามารถปรับความคิดของท่านให้เข้ากับ ความคิดของเพื่อนร่วมงานได้โดยคำนึงถึง เป้าหมาย						[] 22
16	ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหา ประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิด สร้างสรรค์ของตน						[] 23
17	ท่านตระหนักดีว่า การมีทัศนคติและท่าทีที่ดี ต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการ ปฏิบัติงาน						[] 24
18	การฝึกทักษะการคิดและทักษะการตั้ง ประเด็นคำถามทำให้เกิดรูปแบบวิธีการคิด ใหม่ๆ ของท่าน						[] 25

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
19	ท่านพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงและนำมาปฏิบัติงานในสถานที่ที่ทำงานได้						[] 26
20	ท่านคิดเสมอว่าปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสในการพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น						[] 27
	วิสัยทัศน์ร่วม (building shared vision)						
21	วิสัยทัศน์เป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของบุคลากรทุกคนที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน						[] 28
22	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล						[] 29
23	ท่านพัฒนาวิสัยทัศน์ของท่านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานที่ทำงาน						[] 30
24	ท่านมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน						[] 31
25	บรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใสทำให้ท่านมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน						[] 32
26	ท่านศรัทธาวิสัยทัศน์ของสถานที่ทำงานและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น						[] 33
27	มีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อสร้างความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง						[] 34

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
28	สถานที่ทำงานของท่านมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน						[] 35
29	ท่านได้พยายามวางแผนงานของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน						[] 36
30	วิสัยทัศน์ของสถานที่ทำงานสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน						[] 37
	การเรียนรู้ของทีม (team learning)						
31	มีการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น และยอมรับเหตุผลของกันและกัน						[] 38
32	มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งการตัดสินใจหาข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้						[] 39
33	การสนทนาและประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมงาน						[] 40
34	การทำงานเป็นทีมช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และการสอนงานซึ่งกันและกัน						[] 41
35	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเองและเน้นความเป็นระบบ						[] 42
36	ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงาน การเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน						[] 43
37	ท่านยอมรับว่าทุกท่านสามารถเป็นเพื่อนร่วมทีมกับท่านได้						[] 44

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
38	สถานที่ทำงานของท่านมีการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์หรือหาวิธีการที่จะทำให้ผลงานสำเร็จ						[] 45
39	ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือโครงการต่างๆ ด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และมีโครงสร้างทีมงานที่ชัดเจน						[] 46
40	ท่านได้รับการเอื้ออำนาจและประสานงานกับทีมงานเป็นอย่างดีเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน						[] 47
	การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking)						
41	การคิดแบบแยกย่อยสิ่งต่างๆออกเป็นส่วนๆ โดยไม่คำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบเป็นอุปสรรคต่อการคิดอย่างเป็นระบบ						[] 48
42	ท่านตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใดๆ ต้องคิดถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อนแล้ว จึงคิดถึงคุณภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน						[] 49
43	ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้						[] 50
44	สถานที่ทำงานของท่านปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรมีการระดมสมอง การคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุดเพื่อการพัฒนางาน						[] 51
45	ท่านมีการตัดสินใจปัญหาโดยอาศัยวิจารณ์ญาณ และใช้หลักเหตุผล						[] 52

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
46	ท่านมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ						[] 53
47	ท่านมักคิดจากเหตุไปสู่ผลและคำนึงถึงข้อมูลย้อนกลับมายังที่จุดเริ่มต้นอีกครั้งหนึ่งเสมอ						[] 54
48	การกำหนดขอบเขตของเวลาการทำงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสมชัดเจน ทำให้ท่านทำงานบรรลุเป้าหมาย						[] 55
49	สถานที่ทำงานของท่านมีระบบบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน สร้างความก้าวหน้าให้แก่ทุกคน						[] 56
50	ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ						[] 57



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวภาวิณี ชุ่มทรัพย์
วัน เดือน ปี เกิด	8 สิงหาคม 2533
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2547 สำเร็จการศึกษา ระดับประถมศึกษา โรงเรียนแสงทองวิทยา จังหวัดนครปฐม
	พ.ศ.2552 สำเร็จการศึกษา ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม
	พ.ศ.2555 สำเร็จการศึกษา ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ วิชาเอกการตลาด มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดเพชรบุรี
	พ.ศ.2558 ศึกษาต่อระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม

