



แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย



โดย
นางสาวสุชาดา รักอก

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE LEARNING ORGANIZATION DEVELOPMENT GUIDELINES OF QUEEN
COLLEGE



An 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 2022

Copyright of Silpakorn University

630620084 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทบัณฑิต

คำสำคัญ : องค์กรแห่งการเรียนรู้

นางสาว สุชาดา รักอก: แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบมีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย 2) แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ประชากร คือ ข้าราชการครูของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย จำนวน 43 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 3 คน และครู 39 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ตามแนวคิดของ มาร์ควอดท์ (Marquardt) และ แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การจัดการความรู้ พลวัตการเรียนรู้ การเอื้ออำนาจให้กับบุคคล และการเปลี่ยนแปลงองค์กร

2. แนวทางการพัฒนาการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย มี 15 แนวทาง ดังนี้ 1) จัดทำแบบสำรวจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร 2) มีการจัดทำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 3) พัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ของสถานศึกษา 5) รับฟังปัญหาจากบุคลากร 6) ผู้บริหารให้คำปรึกษา 7) รายงานปัญหาเกี่ยวกับงาน 8) การมอบหมายงานตามโครงสร้าง 9) การทำงานแบบมีส่วนร่วม 10) ประชุม วางแผน แต่งตั้งคณะทำงานในการขับเคลื่อนงาน 11) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 12) เผยแพร่องค์ความรู้ 13) จัดทำฐานข้อมูลกลาง 14) พัฒนาระบบอินเทอร์เน็ต 15) มีช่องทางการเข้าถึงข้อมูล

630620084 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : Learning Organization

MISS SUCHADA RAK-OG : THE LEARNING ORGANIZATION DEVELOPMENT GUIDELINES OF QUEEN COLLEGE THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR PRASERT INTARAK, Ed.D.

The purpose of this research were 1) the learning organization in Queen College 2)to guide development the Queen College to be the LearningOrganization.The populations were government teacher in Queen College ,consisted of 1 school director, 3 deputy school directors and 39 teachers, the total of 43. The research instrument was questionnaire regarding learning organization, based on the concept of Marquardt and interview on the development guidelines of learning organization.Statistics used in data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and content analysis.

The results found;

1.The learning organization of Queen College in overall and each aspect were at high level. Sorted by arithmetic means, in descending order; technology application,knowledge management,learning organization,people empowerment and organization transformation.

2.There were developmental guidelines of learning organization of Queen College.1)Create an interest survey regarding human development 2)Using PLC 3)Self-development 4)Collaborate to create the school's goals 5)Accept personnel issues 6)The supervisor engages in consulting 7)Report progress and issues about working 8)Assign tasks based on the structure 9)Collaborative working 10)Discussions and appointing working groups to drive work 11)Exchange the information 12)Share information 13)Database management system 14)Improve the internet system15)Provide continuous information access.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความสำเร็จด้วยความเรียบร้อย เพราะได้รับความอนุเคราะห์ช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก, รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ประธานกรรมการสอบ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความเมตตากรุณาเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ขอขอบพระคุณบูรพคณาจารย์ทุกท่านในภาควิชาการบริหารการศึกษาที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทั้งหลายและให้กำลังใจในการศึกษาวิจัยนี้

ขอขอบพระคุณคุณพ่อและคุณแม่ ผู้ให้ทุกสิ่งที่ดีงามและกำลังใจอย่างดียิ่งแก่ลูกเสมอมา ตลอดจนเพื่อนพี่น้อง ผู้มีพระคุณและเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่น 39 ทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยเสมอ และขอขอบคุณ นายณพพรชกรณม์ ชัยพรม ที่เดินเคียงข้าง ให้คำปรึกษาซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือกันมาตลอดในการค้นคว้าอิสระเล่มนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา คณะครูโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัยทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ ด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดี ความดีที่ปรากฏจากการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดามารดา ที่ให้กำเนิด อบรมเลี้ยงดูให้ได้รับการศึกษา ครู อาจารย์ ที่ให้ความรู้ อบรมสั่งสอน และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา ทุกกำลังใจที่คอยให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา จนนำมาซึ่งความสำเร็จในการศึกษา

นางสาว สุชาดา รักอก

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	12
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	13
ปัญหาของการวิจัย.....	14
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	16
ข้อคำถามการวิจัย.....	16
สมมติฐานของการวิจัย.....	16
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	16
ขอบเขตของการวิจัย.....	19
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	19
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	21
ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	21
ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	22
ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	24
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	25
โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย.....	42

ประวัติโดยสังเขป.....	42
ข้อมูลโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย	42
ข้อมูลบุคลากร.....	43
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
งานวิจัยในประเทศ.....	45
งานวิจัยต่างประเทศ.....	50
สรุป	51
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	52
ขั้นตอนดำเนินการวิจัย	52
ระเบียบวิธีวิจัย	53
แผนแบบของการวิจัย.....	53
ประชากร	53
ตัวแปรที่ศึกษา	53
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	54
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	56
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
สถิติในการวิจัย.....	56
สรุป	57
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	58
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย	60
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย	66

บทที่ 5 สรุปลผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	68
สรุปลผลการวิจัย.....	68
อภิปรายผลการวิจัย.....	69
ข้อเสนอแนะของการวิจัย	73
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	73
ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป	73
รายการอ้างอิง	74
ภาคผนวก.....	78
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	79
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	81
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย.....	88
ประวัติผู้เขียน	92



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ข้อมูลนักเรียน ปีการศึกษา 2564.....	44
ตารางที่ 2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบสอบถาม.....	58
ตารางที่ 2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบสอบถาม (ต่อ).....	59
ตารางที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย.....	60
ตารางที่ 4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ด้านพลวัตการเรียนรู้.....	61
ตารางที่ 5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร.....	62
ตารางที่ 6 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ด้านการเอื้ออำนาจให้กับบุคคล.....	63
ตารางที่ 7 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ด้านการจัดการความรู้.....	64
ตารางที่ 8 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี.....	65

สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	18
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย	19
แผนภูมิที่ 3 แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดท์ (Marquardt).....	29



บทที่ 1

บทนำ

โลกมีการเปลี่ยนแปลงหลายสิ่งหลายอย่างอย่างรวดเร็วมาก ตั้งแต่เรื่องของ การปฏิวัติเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) ไปจนถึงเรื่องของ การปฏิวัติอาชีพ (Career Disruption) หลายสิ่งหลายอย่างทำให้วิถีชีวิตของมนุษย์เปลี่ยนไปเพื่อก้าวให้ทันโลกที่เปลี่ยนแปลง รวมไปถึงเรื่อง การศึกษาที่เริ่มปรับเปลี่ยนรูปแบบตลอดจนมีสาขาวิชาใหม่ๆ ที่น่าสนใจผุดขึ้นมามากมาย แม้แต่องค์กรเองก็ต้องปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงแรงงานทั้งหลายที่ต้องพัฒนาตัวเองให้ก้าวทันความก้าวหน้าด้วย หลายประเทศเริ่มมีการส่งเสริมการศึกษาในการเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนา ประชากรให้เหมาะสำหรับโลกในยุคใหม่ ไปจนถึงพัฒนาศักยภาพประชากรและแรงงานให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วย การศึกษาทำให้มนุษย์มีองค์ความรู้ในเรื่องต่างๆ อยู่ในตัว และทำให้กลายเป็น ทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถตลอดจนมีศักยภาพในการปฏิบัติงานใดๆ ซึ่งจะทำให้การทำงานราบรื่นไม่มีปัญหา และในขณะเดียวกันหากพัฒนาการศึกษาให้เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ก็จะช่วยพัฒนาการ ทำงานให้ดีขึ้นได้ หรือเกิดการปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงแก้ไขปัญหาให้หมดไป ทำให้ การทำงานดียิ่งขึ้น¹ ซึ่งจะสอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่ได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙ เพื่อวางกรอบเป้าหมายและทิศทางการจัด การศึกษาของประเทศ โดยมีมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาค ในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มี สมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ²

ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการในการ ทำงานขององค์กรในด้านต่างๆที่ขึ้น ในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่หลายองค์กรต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างใน การทำงาน มีการวางแผนในการนำองค์กรท่ามกลางสถานการณ์ต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลในการทำงาน และบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ เพราะว่าในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ภายใต้ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด ส่งผลให้องค์กร มีความท้าทายทั้งในด้านการปฏิบัติงานของบุคลากร

¹ th.hrnote.asia, การศึกษา (Education) สำคัญอย่างไรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, เข้าถึงเมื่อ 21 มิถุนายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190625-education-for-hrd/>

² สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2560), ก.

และความคาดหวังของผู้รับบริการที่เพิ่มสูงขึ้น จึงต้องมีกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ในการทำงานและพัฒนาตนเองเพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดการปรับเปลี่ยน ค้นหาวิธีการใหม่ๆ ทำให้งานมีประสิทธิภาพประสิทธิผลที่ดีขึ้นอยู่เสมอ³

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ.2565 ตระหนักถึงความสำคัญยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์ จุดเน้นประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 ในด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้กำหนดสาระสำคัญสำหรับบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาการศึกษาใน 5 ประการ ได้แก่ การเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา(Access) ความเท่าเทียมทางการศึกษา (Equity) คุณภาพการศึกษา (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และตอบโจทย์บริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy) ในระยะ 20 ปีข้างหน้า และยุทธศาสตร์ 6 ประการ คือ 1) การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคม และประเทศชาติ 2) การผลิตและพัฒนากำลังคนการวิจัยและนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 3) การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 4) การสร้างโอกาสความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา 5) การจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 6) การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา⁴ ดังนั้นผู้นำน้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดการบริหารและกระบวนการทำงานของบุคลากรในองค์กรโดยพัฒนาการฝึกทักษะส่งเสริมการคิดและการแก้ปัญหาให้มากกว่าเดิม ต้องกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้และสิ่งที่เป็นต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้สามารถอยู่รอด (survive) ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา โดยเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning) ปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) และให้ความสำคัญกับ

³ งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล, องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างไร...รู้ได้อย่างไร?, เข้าถึงเมื่อ 28 เมษายน 2565, เข้าถึงได้จาก

<https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/kmexperience/kmarticle/4134/>

⁴ สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2564- 2565, (กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564), 5.

ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรอย่างถูกต้องและเหมาะสมให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (high performance organization)⁵

ทั้งนี้จากที่กล่าวความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาหาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย เพื่อศึกษาหาข้อมูลเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย เพราะสถานศึกษาเป็นฐานการพัฒนา การเห็นคุณค่าและมีวิสัยทัศน์ต่อการพัฒนา ร่วมกันที่ชัดเจน การใช้ศักยภาพและทรัพยากรที่มีอยู่เป็นหลักและการมีส่วนร่วมตั้งแต่การกำหนด และตัดสินใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับตนเองและหน่วยงาน การสนับสนุนให้ทุกคนได้รับการพัฒนา เต็มศักยภาพและกำลังความสามารถ การแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ก่อเกิดพลังการเรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติอันเป็นรากฐานการพัฒนาสถานศึกษาที่เข้มแข็ง อันจะเชื่อมโยงและนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และประเทศชาติที่ยั่งยืนต่อไป⁶

ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย เป็นโรงเรียนสหศึกษาแบบอยู่ประจำ จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยใช้การพัฒนาผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยกำหนดมาตรฐานการศึกษาและค่าเป้าหมาย โครงการต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ใช้กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ⁷

จากการสัมภาษณ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย เกี่ยวกับสภาพปัญหาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย โดยรองผู้อำนวยการได้ให้ข้อมูล ดังนี้ ในปัจจุบันครูมีการย้ายสถานศึกษา และมีครูมาบรรจุใหม่ เพื่อทดแทนตำแหน่งที่ย้ายไป ซึ่งครูในโรงเรียนส่วนใหญ่คือ ครูผู้ช่วย และ ครู ค.ศ. 1 บุคลากรเหล่านี้ล้วนยังไม่เข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และบริบทการทำงานของโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนเป็นโรงเรียนสหศึกษาระดับ

⁵ ดวงเดือน จันทร์เจริญ, **หลักการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560), 2.

⁶ ทรุปลูกปัญญา, **สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (A Lifelong Learning Society)**, เข้าถึงเมื่อ 21 มิถุนายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.truelookpanya.com/education/content/66056>

⁷ โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย, **"รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR)"**, 1 กรกฎาคม 2565, ค.

มัธยมศึกษาแบบอยู่ประจำ ซึ่งแตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป ทำให้ครูมีปริมาณงานมาก ภาระงานของครูมากกว่าปกติ ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานบางอย่างลดลง และรวมไปถึงในเรื่องของการพัฒนาตนเอง ซึ่งทางโรงเรียนได้มีการส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ แต่เนื่องด้วยภารกิจของครูทั้งการปฏิบัติงานต่างๆตามหน้าที่ของตน จึงทำให้ครูบางคนไม่ได้เข้ารับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เมื่อได้เข้ารับการพัฒนาแล้วยังไม่ได้นำสิ่งที่ได้จากการพัฒนาตนเองมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครบถ้วนและเต็มศักยภาพ นอกจากนี้โรงเรียนมีการส่งเสริม สนับสนุน ด้านสื่อ เทคโนโลยี ต่างๆ เช่น ทีวี โปรเจคเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป ช่องทางการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบออนไลน์ เป็นต้น เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับครูในการทำงาน แต่มีครูบางส่วน เช่น ครูอาวุโสยังใช้เครื่องมือเกี่ยวกับสื่อ เทคโนโลยี ได้ไม่คล่อง และครูที่มีภาระงานมากใช้งานได้อย่างไม่เต็มศักยภาพ ซึ่งปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นนี้ มีผลกระทบต่อด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ประสิทธิภาพจึงไม่เป็นไปตามค่ามาตรฐาน และค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้⁸

จากการสัมภาษณ์ พบว่า มีจุดที่ควรพัฒนา ในเรื่องของการพัฒนาตนเอง เพราะ มีครูที่ได้รับการบรรจุใหม่ ยังไม่เข้าใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และบริบทการทำงานของโรงเรียน ต้องใช้ระยะเวลาในการปรับตัวพัฒนาตนเองในการทำงาน และบริบทของโรงเรียนเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาแบบอยู่ประจำ ด้วยภารกิจที่มาก จึงทำให้ครูบางคนไม่ได้เข้ารับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโรงเรียนมีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเอง ในด้านต่างๆอยู่เสมอ ซึ่งครูมีการแสวงหาความรู้ แต่ไม่ได้นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างครบถ้วน และเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ก็มีจุดที่ควรพัฒนา คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กรนั้น ทางโรงเรียนก็มีการส่งเสริม สนับสนุน สื่อ เทคโนโลยีที่เพียงพอให้แก่ครูเพื่อใช้ในการทำงาน มีครูอาวุโส และครูที่มีภาระงานมาก จึงทำให้การใช้งานได้ไม่คล่อง ไม่ครบถ้วน นอกจากนี้ที่ตั้งของโรงเรียนไกลจากตัวเมืองมาก จึงทำให้การใช้งานสัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่เสถียรเท่าที่ควรจึงทำให้การใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ

ด้วยปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย เพื่อศึกษาหาข้อมูลเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของครูและบุคลากรโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

⁸ สัมภาษณ์, "รองผู้อำนวยการโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย," 8 กรกฎาคม 2565.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากความเป็นมาและปัญหาของการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย
2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย

ข้อคำถามการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย อยู่ในระดับใด
2. แนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัยเป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย แบบพหุแนวทาง

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า ตำรา เอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ผู้วิจัยได้นำเสนอขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย โดยใช้ทฤษฎีของ ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์⁹ ซึ่งได้ศึกษาทฤษฎีระบบพื้นฐาน ที่มีลักษณะองค์กรเป็นระบบเปิด ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้ ปัจจัยป้อน (Input) ได้แก่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์งบประมาณ ข้อมูลที่ใช้ในการผลิตและการบริการ ซึ่งดำเนินงานโดยกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) จากการใช้เทคโนโลยีและหน้าที่การบริหารจัดการ ปัจจัยป้อนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ปัจจัยผลผลิต (Outputs) ได้แก่ ผลผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์กรที่องค์การสถานศึกษาผลิตและถ่ายทอดความรู้ ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นสารสนเทศเกี่ยวกับปัจจัยผลผลิต หรือกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ซึ่งจะมีสิ่งแวดล้อม (Environment) สิ่งที่อยู่รอบ

⁹ Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practions**, 6th ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2012), 20-22.

องค์กรได้แก่ การกีดกันทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ที่มากระทบต่อองค์กร การเมืองโดยมีข้อมูลย้อนกลับ เป็นวิธีใช้ในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรโดยการสำรวจผลผลิต แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข¹⁰

การวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่นำเสนอเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ เปตเลอร, บรูคญเน และ โบเยเดล มีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ควรแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้คือ 1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) 1.1 ใช้ในการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร 1.2 มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม 2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in) 2.1การให้ข่าวสารข้อมูล 2.2 การสร้างการตรวจสอบและควบคุม 2.3การแลกเปลี่ยนภายใน 2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น 3.ด้านโครงสร้าง 4.ด้านการมองภายนอก 4.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม 4.2 การเรียนรู้ข้ามองค์กร 5.ด้านโอกาสในการเรียนรู้ 5.1บรรยากาศการเรียนรู้ 5.2 การพัฒนาตนเองของทุกคน¹¹ แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เซงเก้ ซึ่งได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักการพื้นฐาน 5 ประการ ประกอบด้วย 1) ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) 2) แบบแผนความคิดอ่าน (mental model) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (building shared vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking)¹² ในส่วนของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จำเป็น 5 ประการที่จะเปลี่ยนองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ไว้ในหนังสือชื่อ “Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success” ไว้ดังนี้ 1. การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กร 2.การปฏิรูปองค์กรให้

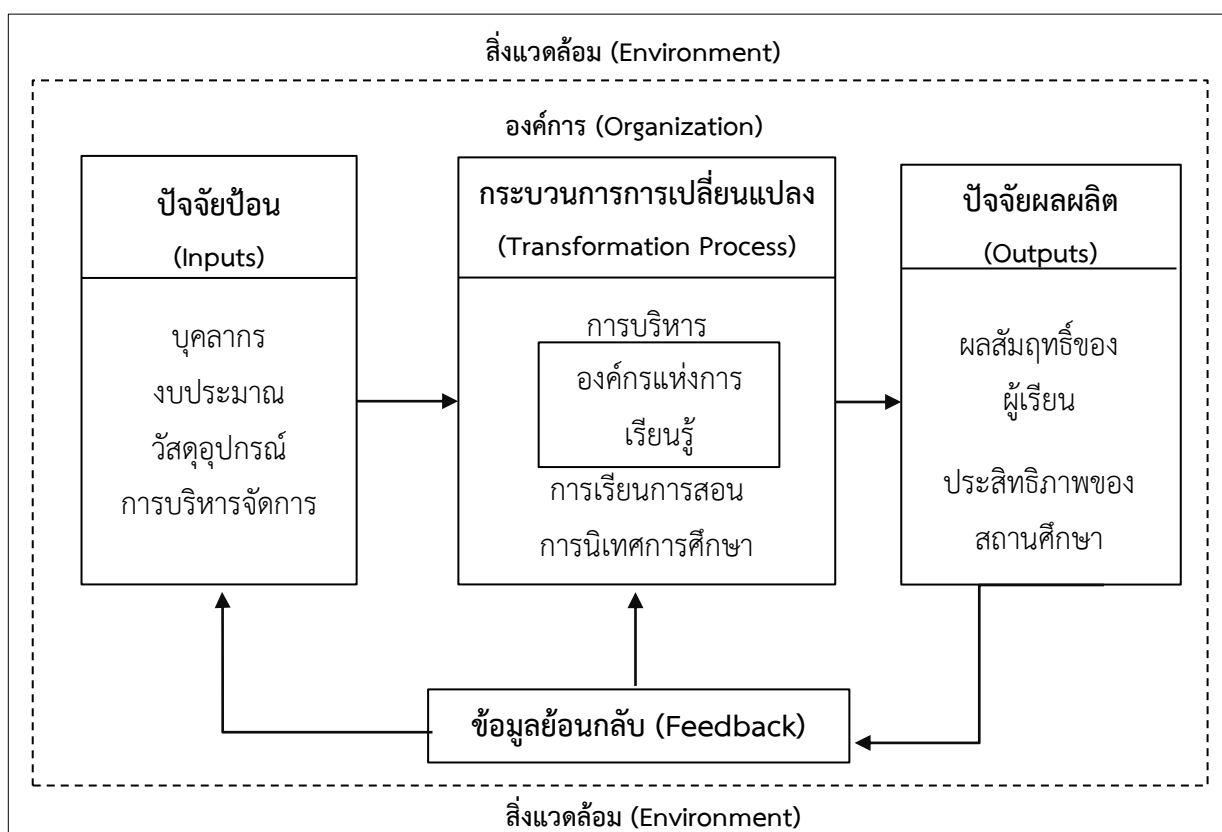
¹⁰ สุนทร โคตรบรรเทา, การบริหารการศึกษาหลักการและทฤษฎี (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2560), 181-86.

¹¹ Pedler M, Burguynne J, and Boydell T, **The Learning Company : a Strategy for Sustainable Development**, 2nd ed, The Learning Company (New York: McGraw-Hill, 1998). อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, **หลักการการพัฒนองค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 35-38.

¹² Peter M. Senge, **The fifth disciplines, The art & practice of the learning organization**, (New York: Doubleday, 1990). อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, **หลักการการพัฒนองค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 30-33.

ก้าวเข้าสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ 3.การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กรทุกภาคส่วน 4.การบริหารจัดการองค์ความรู้ 5.การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร¹³

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว สามารถนำเสนอเป็นกรอบแนวคิด แสดงได้ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practions**, 6th ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2012), 20-22.

Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto,CA: Davies-Black Publishing, 2002), 24.

¹³ Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto,CA: Davies-Black Publishing, 2002), 24.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักการที่ว่า จะคงอยู่ได้หรือเกิดขึ้นได้ต้องมีความเข้าใจและมีระบบย่อย 5 ระบบที่สัมพันธ์กัน ประกอบด้วย 1) พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamic) 2) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (organization transformation) 3) การเอื้ออำนาจให้กับบุคคล (people empowerment) 4) การจัดการความรู้ (knowledge management) 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application)¹⁴ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2

องค์กรแห่งการเรียนรู้
1. พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics)
2. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (organization transformation)
3. การเอื้ออำนาจให้กับบุคคล (people empowerment)
4. การจัดการความรู้ (knowledge management)
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 2002), 24.

นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงองค์กร การเอื้ออำนาจให้กับบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

¹⁴ Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization, Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 2002), 24.

โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย หมายถึง โรงเรียนสหศึกษามัธยมศึกษาแบบประจำ
ประเภทสหศึกษา เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 1-6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ราชบุรี ตั้งอยู่เลขที่ 170 หมู่ที่ 2 ตำบลอ่างหิน อำเภอปากท่อ จังหวัดราชบุรี



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ในบทนี้เป็นการศึกษาจากตำราเอกสารแหล่งความรู้ต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดสาระสำคัญไว้ดังนี้ 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย และ 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีการกล่าวถึงไว้ในวรรณกรรมต่าง ๆ ซึ่งย้อนหลังไปเมื่อประมาณ ค.ศ. 1978 คริส อาร์จีริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา โด널ด์ โชน (Donald Schon) แห่งสถาบันเทคโนโลยีของแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology: MIT) สร้างผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ แต่เนื่องจากผลงานเหล่านั้นมีลักษณะเชิงวิชาการชั้นสูงยากต่อการศึกษาและเข้าใจ จึงทำให้ไม่ค่อยได้รับความนิยมเท่าที่ควร จนกระทั่งใน ปี ค.ศ. 1980 แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มกลับมาได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้นเมื่อบริษัทยักษ์ใหญ่ ด้านพลังงานนั่นก็คือ บริษัทเชลล์ ที่ได้เริ่มนำเอาหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาเชื่อมโยงเข้าเป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กร จนในท้ายที่สุดผลการดำเนินงานขององค์กรเกิดการพัฒนาย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน จึงทำให้หลาย ๆ องค์กรเริ่มให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจึงกล่าวได้ว่าแนวคิดเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เริ่มเข้ามามีบทบาทและถูกกล่าวถึงในปี ค.ศ. 1978 โดยใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organization Learning หรือ OL) หมายถึงการเรียนรู้ของคนที่เกิดขึ้นในองค์กรจากการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นหลายครั้งในองค์กร ซึ่งได้ถูกระบุไว้ในหนังสือที่มีชื่อว่า "Organizational Learning : A Theory of Action Perspective" ถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้¹⁵ เป็นผลงานจากการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรของ คริส อาร์จีริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และด้วยความร่วมมือจาก

¹⁵ วันชัย ปานจันทร์, หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 2.

ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาจากสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology-MIT) นามว่า โดนัลด์ ชโชน (Donald Schon) ที่ได้กล่าวถึงแล้วในข้างต้น

คำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้แพร่หลายทั้งประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอังกฤษ โดยมีนักวิชาการที่สร้างผลงานเป็นที่ยอมรับ คือ เซงเก้ (Peter Senge) ได้รวบรวมแนวคิดและสร้างผลงานเกี่ยวกับความเข้าใจในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในชื่อหนังสือที่ว่า "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization" กับแนวคิดเรื่องวินัยทั้ง 5 ในการปฏิบัติภายในองค์กร ซึ่งในเวลาถัดมา ค.ศ. 1994 ได้เพิ่มข้อเสนอแนะแนวการปฏิบัติที่กว้างขึ้นเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ กับผลงานที่ชื่อว่า "The Fifth Discipline Fieldbook book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization (1994) ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรอันเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน(Personal mastery) แบบแผนความคิด (Mental Models) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ในช่วงทศวรรษต่อมาตั้งแต่ ค.ศ.1990 เซงเก้ (Senge) ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ได้เขียน "The Fifth Discipline : The Art and The Learning Organization" หรือ "วินัย 5 ประการ" แนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) และได้รับความนิยมนำปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบัน มีองค์กรที่ได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศและได้รับความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก¹⁶

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการได้ให้นิยามความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้มากมาย ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

เซงเก้ (Senge) ได้กล่าวถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ที่บุคคลในองค์กรได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายในระดับต่างๆ ที่บุคคลต้องการ เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิดใหม่ ๆ แดกแขนงความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร ดังนั้นเมื่อการเรียนรู้ไม่มีจุดสิ้นสุด คนยังเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนเพิ่มขึ้น

¹⁶ เรื่องเดียวกัน, น. 3-4

องค์กรก็จะเติบโตและพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด¹⁷

การ์วิน (Garvin) กล่าวว่า องค์กรที่มีลักษณะการสร้าง แสวงหา และถ่ายโอนความรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่างๆอย่างแท้จริง¹⁸

มาร์ควอดท์ (Marquardt) กล่าวว่า องค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสิ่งต่างๆ สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation) การเอื้ออำนาจให้กับบุคคล (people empowerment) การจัดการความรู้ (knowledge management) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application)¹⁹

ดวงเดือน จันทร์เจริญ ได้สรุปถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการสร้างระบบให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของระบบต่าง ๆ ทัวทั้งองค์กร โครงสร้างขององค์กรมีลักษณะการทำงานแบบข้ามสายงานเพื่อสร้างกระบวนการการเรียนรู้ของทีม มีการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และมีเป้าหมายขององค์กรร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม ทำให้บุคลากรในองค์กรขยายขีดความสามารถของตนเองตลอดจนการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์และทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดเวลา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร²⁰

ปัญญา เลิศไกรและคณะ ได้กล่าวไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นศูนย์ที่เป็นสมาชิกขององค์กร และสมาชิกส่วนใหญ่ในองค์กรมีพฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะของการใฝ่รู้มีการ

¹⁷ Peter M. Senge อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, **หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 8.

¹⁸ Garvin D, "Building a learning organization," **Harvard Business Review on Knowledge Management**, 71, no. 4 (1993): 78-91.

¹⁹ Michael J. Marquardt, **Building the learning organization**, a systems approach to quantum improvement and global success, (New York: McGraw-Hill, 1996).

²⁰ ดวงเดือน จันทร์เจริญ อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, **หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 6.

ปฏิสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะของการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ร่วมกันวิเคราะห์พูดคุยถึงปรากฏการณ์จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นปัญหาและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อไป มีการร่วมกันค้นหาแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีความตระหนักที่จะคิดหาวิธีการ แนวทางในการนำเอาองค์ความรู้ที่มีมาต่อยอดใช้ประโยชน์ให้เกิดกับองค์กรและชุมชน สังคมในวงกว้างต่อไป²¹

จากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า องค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคล กลุ่มงาน และองค์กร มีวิธีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถจัดการความรู้ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้นำมาซึ่งประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

กระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นบุคคล หรือองค์กรการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมัน รวดเร็วและรุนแรง ก็ด้วยปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ ความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบกับการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้เวที การแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบๆ ขยายขอบเขตออกไปครอบคลุมทั่วโลก อีกทั้งแนวคิดในการบริหารจัดการ สมัยใหม่ทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทำให้องค์กรและหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับท่าที เพื่อความอยู่รอด และมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง²²

การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและทั่วทุกระบบจะทำให้องค์กรไม่เพียงแค่ออยู่รอดได้เท่านั้น แต่ยังมีโอกาสสูงสุดที่จะประสบความสำเร็จ การเรียนรู้ในองค์กรจะนำมาซึ่งความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เปรียบได้กับการก้าวกระโดด โดยที่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็คือ การที่ทุกอย่างก้าวจะกลายเป็นโอกาสในการเรียนรู้และสร้างความพร้อมสำหรับการก้าวกระโดดในครั้งต่อไป การเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งจะทำให้ระยะห่างของเวลาระหว่างการก้าวกระโดดแต่ละครั้งลดลง และทำให้เราก้าวไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุปก็คือ แรงผลักดันและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกจะเป็นปัจจัยผลักดันให้องค์กรต้อง "ปรับตัว" หรือไม่ก็ต้อง "ปิดตัว" ไปอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังเช่นที่ เรจินัลด์ รีแวนส์

²¹ ปัญญา เลิศไกร และ คณะ อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, **หลักการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 6.

²² วีรวัช มาชะศิริานนท์, **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**, พิมพ์ครั้งที่ 1 ed. (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2557), 13.

(Reginald Revans) ผู้บุกเบิกการเรียนรู้ในองค์กรคนหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า "การเรียนรู้ภายในองค์กรต้องเท่าเทียมหรือไม่ก็ต้องล้ำหน้ากว่าการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นภายนอกองค์กรมิเช่นนั้นองค์กรก็ไม่อาจดำรงอยู่ได้" องค์กรใหม่ที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องมีทั้งความรู้ ความยืดหยุ่น ความรวดเร็ว และพลัง รวมทั้งความสามารถในการเรียนรู้ที่มากกว่าเดิม เพื่อให้สามารถเผชิญกับความต้องการที่กำลังเปลี่ยนไปทั้งของสภาพแวดล้อมแบบใหม่ ตลอดจนลูกค้าที่เรียกร้องมากขึ้นรวมถึงพนักงานที่รอบรู้และฉลาดขึ้นได้ดีกว่าเดิมองค์กรที่เรียนรู้ได้เร็วกว่าองค์กรอื่นจะสามารถปรับตัวได้รวดเร็วกว่า ทำให้มีข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในโลกของธุรกิจการเรียนรู้แบบใหม่นี้จะสามารถนำเอาความชาญฉลาดที่สั่งสมไว้ทั้งในองค์กรแห่งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับอื่น ๆ มาใช้อย่างได้ผลเหล่านี้เมื่อบวกกับการเอื้ออำนาจ ศักยภาพ ความรู้ (knowledge management) รวมทั้งเทคโนโลยีและสถานะที่ดีขึ้น (people empowerment) สำหรับแรงผลักดันที่สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงโลกธุรกิจ และทำให้การเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับศตวรรษที่ 21 มีด้วยกัน 8 ประการคือ 1) โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก 2) เทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต 3) การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน 4) อำนาจและอิทธิพลของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น 5) ความรู้และการเรียนรู้ที่กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร 6) ความคาดหวังและบทบาทที่กำลังเปลี่ยนไปของพนักงาน 7) ความหลากหลายในที่ทำงานและการเคลื่อนย้ายของแรงงาน 8) ความสับสนยุ่งเหยิงและการเปลี่ยนแปลงที่ทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว เราจึงต้องทำความเข้าใจและควบคุมแรงผลักดันเหล่านี้เสียก่อนจึงจะสามารถปฏิรูปตนเองไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้²³

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสรุปแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เซงเก้ (Senge) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยกรอบความรู้ 5 สาขาวิชาการ ที่เรียกว่า The Fifth Discipline ซึ่งจะเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์กรการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยมีองค์ประกอบดังนี้

การเป็นบุคคลรอบรู้ (personal mastery) เป็นการศึกษาที่บุคคลมีความต้องการจะเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตนเอง จะต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กล่าวคือ จะต้องมีความมั่นใจในตัวเอง มุ่งมั่นในหลักการของเหตุและผล เพื่อผลักดันให้ตนเองพัฒนาเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบ และขยายขอบเขตความรู้ออกไป และในระดับต่อมาได้นำความรู้มาพัฒนาให้เป็นทักษะในการมองเห็น

²³ เรื่องเดียวกัน, น. 13-22.

ระบบองค์กรที่ใหญ่ขึ้น มีขอบเขตกว้างขวางขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงตนเองเข้าสู่ระบบใหญ่ ซึ่งบุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีระดับความเชี่ยวชาญด้านทักษะส่วนบุคคลเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นองค์ประกอบทักษะส่วนบุคคล เป็นลักษณะของการเรียนรู้ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ โดยที่สมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ การเป็นนายของตัวเอง ในการควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่เรียนรู้้อย่างต่อเนื่อง ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่นเปลี่ยนแปลงไปตามโลก และมีการเจริญเติบโตทางจิตใจ สมาชิกองค์กรที่มีกรอบของการมีทักษะส่วนบุคคล (personal mastery) นั้น จะมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นพื้นฐานสำหรับ "องค์กรแห่งการเรียนรู้" การที่บุคคลจะมีความรอบรู้ คือ การที่จะบังคับหรือฝึกตัวเองให้เป็นคน ที่เรียนรู้ตลอดเวลา บุคคลที่รอบรู้หรือใฝ่ใจพัฒนาตน จึงเป็นบุคคลที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่ง มุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง หรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการจากกระบวนการเรียนรู้ที่มีอย่างต่อเนื่อง เมื่อสมาชิกในองค์กรมีกรอบความรอบรู้ ทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการ เรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า การเรียนรู้ ของมนุษย์ (human mastery) คือ ความเป็นนายของตนเองสูง การเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไปใน ลักษณะต่อเนื่อง ความมีปัญญาได้รับการยกระดับสมาชิกขององค์กรมีวิญญาณของการเรียนรู้ (spirit of learning) มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก (proactive) ซึ่งจะเป็นตัว ก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนขึ้นแก่สมาชิกขององค์กรต่อไป ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ 1) ความ มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล 2) การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ 3) การเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึก

แบบแผนความคิด (mental models) เป็นการที่มองโลกตามความเป็นจริง เป็นความคิด และความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงานและต่อองค์กร เป็นการค้นหาความกระจ่างชัด การจำแนก แยกแยะปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจ และการแปลความหมายต่าง ๆ เพื่อการ ตัดสินใจ และการกระทำของบุคคลต่อกิจกรรมของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และ อิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมที่ปรากฏแบบแผนทางความคิด คือ การจินตนาการสิ่งต่างอิทธิพลมา จากความคิดที่มีสายการบังคับบัญชา มาก ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจ โลกสามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ การจำกัดความรับผิดชอบทั้งในการ เรียนรู้ และปฏิบัติสิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำวันของตนด้วย

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) เป็นการที่บุคคลมีการแลกเปลี่ยนความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมเกิดจากการที่แต่ละคนรับฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการทำและสิ่งที่เป็นไปได้ โดยมีจุดหมายในการผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร จะต้องเป็นการที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลัง (synergism) ของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรโดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ความสามารถและทักษะของมวลสมาชิก เพื่อพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และสมรรถนะของทีมให้บังเกิดผลดียิ่งขึ้น เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล และเกิดการต่อยอดความรู้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ทั้งของตนเองและองค์กร และเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จากการรวมพลังของทีมต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) เป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรบุคคลในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากความเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคลให้ต่อเนื่อง การที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมทำให้เกิดวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ การมองผลของงานอย่างเป็นระบบช่วยให้เห็นรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ยังเป็นวิถีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริง โดย บุรณาการองค์ความรู้ที่เป็น สหวิทยาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ ทั้งนี้ องค์กรจะต้องพยายามส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรความคิดเป็นระบบ สามารถทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนตัวย่อย เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เห็นแบบแผนและเห็นขั้นตอนของการพัฒนา²⁴

²⁴ Peter M. Senge อ่างถึงใน ดวงเดือน จันท์เจริญ, **หลักการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**, พิมพ์ครั้งที่ 2 ed. (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560), 25-33.

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ (Marquardt)

มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จำเป็น 5 ประการที่จะเปลี่ยนองค์กรให้เป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้" ไว้ในหนังสือชื่อ "Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success" ไว้ดังนี้

1. การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กร ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงาน และองค์กร โดยการพัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เกิดในองค์กร เพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้ กำหนดวิธีการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม

2. การปฏิรูปองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ โดยจะต้องมุ่งความสนใจไปที่ 4 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร โดยจะต้องเปลี่ยนทั้งวัตถุประสงค์และรูปแบบจากเดิมที่ให้ความสนใจในเนื้องานและผลิตผลไปให้ความสนใจกับการเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมกัน อาทิ การกำหนดวิสัยทัศน์ให้พนักงานพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้าโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนให้การกำหนดโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่น กะทัดรัด มีการบูรณาการ ไม่คร่ำครึ เข้มงวด โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะเชิงบังคับให้สมาชิกจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ เช่น จำเป็นต้องอาศัยความรู้ดังกล่าวในการทำงาน เป็นต้น

3. การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กรทุกภาคส่วน ซึ่งรวมถึงผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วนธุรกิจและชุมชน โดยให้อำนาจในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ รวมถึงการปฏิบัติต่อพนักงานโดยมองว่าพนักงานเป็นผู้มีคุณวุฒิและความสามารถ การให้อำนาจในการจัดการ การสร้างพันธมิตรหรือเครือข่ายแห่งการเรียนรู้กับหุ้นส่วนและชุมชน

4. การบริหารจัดการองค์ความรู้โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอและมีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กรที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย มีระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

5. การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร อาทิ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการถ่ายโอนองค์ความรู้การใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ และมีการใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน อิเล็กทรอนิกส์

จากกรอบแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ (Marquardt)²⁵ สามารถนำเสนอได้ดังรูปภาพข้างล่างนี้

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt



แผนภูมิที่ 3 แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดท์ (Marquardt)

ที่มา : Marquardt M. J , & Reynolds A, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, **หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 39-40.

แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ “The Systems – Linked Organization Model” ของ มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้เสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์และรวบรวมเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบดังนี้

- 1.องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (Learning) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic)
- 2.องค์ประกอบด้านองค์กร (Organization) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Transformation)
- 3.องค์ประกอบด้านสมาชิกองค์กร (People) การเอื้ออำนาจให้กับบุคคล (People Empowerment)
- 4.องค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

²⁵ Michael J. Marquardt and Reynolds A. อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, **หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 39-40.

5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวมีความสัมพันธ์กัน จะพัฒนาไปพร้อมกันเพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) หมายถึง ความหลากหลายของการเรียนรู้เป็นลักษณะการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ประเภทของการเรียนรู้ที่หลากหลาย ประกอบกับบุคลากรจะต้องพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนวิธีการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้น โดย มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้อธิบายเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ดังนี้

1.1 ระดับของการเรียนรู้ (Learning of Learning)

1.1.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ มุมมอง ทักษะของรายบุคคล จากการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการเรียนรู้ และประสบการณ์จากงาน โดยมีวิธีที่ช่วยในการเรียนรู้

1.1.2 การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม (Group Team Learning) การเพิ่มขึ้นของความรู้และทักษะซึ่งเกิดมาจากความสำเร็จในกลุ่ม มีการแบ่งปันประสบการณ์กันในองค์กร เพื่อเสริมสร้างความรู้ขององค์กร โดยองค์กรต้องสร้างศักยภาพที่สมบูรณ์ของกลุ่มซึ่งประกอบไปด้วย การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง การทำงานร่วมกันข้ามสายงาน เพื่อให้การบริหารมีคุณภาพ

1.1.3 การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organization Learning) การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ที่เกิดขึ้นจากการที่บุคลากรมีทั้งความเข้าใจและความรู้ร่วมกัน รวมทั้งมีแนวคิดที่ในทิศทางเดียวกัน การเรียนรู้ขององค์กรสร้างขึ้นจากความรู้ต่างและประสบการณ์ที่ผ่านมา

1.2 ประเภทของการเรียนรู้ (Types of Learning in Organizations)

1.2.1 การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตและผลสะท้อนกลับที่ได้มาที่ได้จากในอดีต ซึ่งมีกระบวนการในการเรียนรู้เริ่มจากองค์กรมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งผลต่างๆของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการปรับเปลี่ยนขึ้นอยู่กับการปรับตัวจากการเรียนรู้

1.2.2 การเรียนรู้จากคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นการเรียนรู้มองไปในอนาคตได้หลากหลายรูปแบบ เพื่อหลีกเลี่ยงประสบการณ์และการเรียนรู้ด้านลบ ซึ่งจะแสวงหาโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด

1.2.3 การเรียนรู้จากการทบทวนการเรียนรู้ที่ผ่านมา (Deuteron Learning) เป็นลักษณะการเรียนรู้เชิงรุกจะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้เชิงรุกในองค์กรเป็นประเภทที่มุ่งสร้าง และสร้างสรรค์ โดยเพิ่มอำนาจให้กับพนักงาน ที่มีการปฏิบัติเชิงรุกสะท้อน และสร้างสรรค์การเรียนรู้ของตนเอง

1.2.4 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action learning) เป็นการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการแสวงหาความรู้ ตลอดจนดำเนินการตามการแก้ปัญหาให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งเป็นการสร้างขึ้นมาจากประสบการณ์และความรู้ทักษะของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มงาน โดยใช้การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ

1.3 ทักษะการเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning Skills) คือสิ่งที่จำเป็นต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์กร

1.3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems-Thinking) เป็นการศึกษาที่สามารถมองปัญหาในภาพรวม และสามารถมองเห็นถึงความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงถึงกันขององค์ประกอบภายในปัญหานั้นได้ตลอดช่วงของการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดว่าทำอย่างไรถึงจะเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.2 รูปแบบความคิด (Mental Mode) ข้อสันนิษฐานอยู่ในความคิดของบุคคลที่มีต่อธรรมชาติและการกระทำต่าง ๆ ของบุคคล ซึ่งมีอิทธิต่อแนวทางการปฏิบัติหรือแนวคิดต่อปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น รูปแบบความคิดของบุคคลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีรูปแบบในทางบวกที่ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้

1.3.3 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) แรงจูงใจในการเพิ่มความสามารถของบุคคล เพื่อสู่ความเป็นเลิศหรือก้าวไปสู่ความชำนาญในด้านใดด้านหนึ่ง จึงจำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความชำนาญในสิ่งที่ทำ

1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) กระบวนการพัฒนาให้แก่การเรียนรู้ทุกระดับภายในองค์กร โดยมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมีการพัฒนาร่วมกัน มีการนำแนวคิดประสบการณ์ที่หลากหลายของแต่ละบุคคลเพิ่มความสามารถในการทำงานของทีม โดยการกระตุ้นให้ทีมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน นำความรู้ที่ได้มาสร้างความรู้ใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดให้แก่องค์กร

1.3.5 การเสวนา (Dialogue) การฟังและการสื่อสารในระดับสูง ซึ่งต้องใช้การสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างมีอิสระและสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังอาศัยความสามารถในด้านการฟังเพื่อพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา นอกจากนี้ยังสามารถดูรายละเอียดแบบแผนต่าง ๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือไม่ส่งเสริมการเรียนรู้ แต่ถ้าสามารถดูรายละเอียดแบบแผนได้และเปิดเผยอย่างสร้างสรรค์ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติงานในที่ทำงาน

2. การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Transformation) หมายถึง การกำหนดให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆ การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นด้วยการพัฒนาองค์ประกอบ 4 มิติ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง โดยแต่ละด้าน ต้องปรับรูปแบบให้มีความสำคัญกับการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรไปพร้อมๆกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) จุดมุ่งหมายร่วมกันที่บุคลากรในองค์กรต้องการที่จะไปสู่เป้าหมายในอนาคต เริ่มต้นจากการสร้างรากฐานของความเชื่อร่วมกันเกี่ยวกับการเรียนรู้ มุ่งเน้นความคิดและการวางแผน กลยุทธ์ด้วยกระบวนการให้ผู้เกี่ยวข้องได้มาร่วมพัฒนาองค์กรร่วมกัน เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย และให้เกิดแนวความคิดการปฏิบัติให้เกิดสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งสามารถนำความรู้ที่ได้นำไปเผยแพร่ ถ่ายโอนให้ทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นในการเรียนรู้จึงต้องการแนวคิดของความเป็นหนึ่งเดียวและจุดมุ่งหมายที่เดียวกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุซึ่งเป้าหมาย

2.2 วัฒนธรรม (Culture) วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้มีการส่งเสริม สนับสนุน การเรียนรู้ทุกระดับในองค์กร ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงาน และองค์กร ซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ จะต้องมีความเชื่อที่สนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้หรือวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ขององค์กร โดยมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้หรือมีรางวัลเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ สร้างความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรทั้งองค์กร การเรียนรู้ร่วมกัน การไว้วางใจกัน และความสามารถในการคิดและพึ่งพาตนเองได้สร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถซึ่งกันและกันทั้งในระดับ ผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ การคิดแนวปฏิบัติในวิธีการใหม่ ๆ และการยอมรับให้เกิดขึ้นในองค์กรมีการให้โอกาสในการเรียนรู้จาก ประสบการณ์จริงในการทำงาน

2.3 กลยุทธ์ (Strategy) กลไกที่องค์กรใช้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เหมาะสมการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การคิดค้นวิธีการใหม่ๆ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การสร้างการเรียนรู้ในกิจกรรมต่างๆ และปฏิบัติงานขององค์กร การวางแผนและสร้างการเรียนรู้ในกระบวนการ ทุกขั้นตอน เพื่อปฏิบัติ ตามพันธกิจให้ลุล่วงตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นองค์กรจึงต้องสรรหาบุคลากรที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน องค์กรจะต้องมีรางวัลสำหรับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มงาน และระดับองค์กร นอกจากนี้จะต้องมีการประเมินผลการเรียนรู้ขององค์กรเกี่ยวกับระยะเวลาในการเรียนรู้ และกลยุทธ์ที่นำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.4 โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างส่งผลโดยตรงกับบุคลากรและองค์กร โครงสร้างขององค์กรทำหน้าที่บริหารควบคุมองค์กรให้ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สำหรับแนวทางในการจัดการโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

2.4.1 โครงสร้างที่มีสายบังคับบัญชาแบบแนวราบ (Flat Hierarchy) เพื่อเพิ่มพูนการไหลเวียนความรู้ โดยเป็นโครงสร้างที่มีความคล่องตัวในการทำงาน

2.4.2 โครงสร้างที่ลดการแบ่งแยกโดยมองให้เป็นองค์รวม (Holistic)

2.4.3 การจัดองค์กรและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project Form) มีการหมุนเวียนทำงานในโครงการต่าง ๆ และควรมีโอกาสในการสับเปลี่ยนทีมงานเพื่อเรียนรู้ประสบการณ์

2.4.4 สร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเปิดกว้างในการรับและแบ่งปันข้อมูล จากบุคคลภายนอก เช่น ลูกค้า ภายใต้การทำงานที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน

2.4.5 จัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial) เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการตัดสินใจ บุคลากรมีความกระตือรือร้น ความร่วมมือ และความคิดสร้างสรรค์

2.4.6 ปรับโครงสร้างแบบราชการที่มีความยืดหยุ่นน้อย (Bureaucracies) ที่ทำให้ไม่ได้รับความรู้และการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงาน

3. การเอื้ออำนาจให้กับบุคคล (People Empowerment) หมายถึง บทบาทของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถ มีการเอื้ออำนาจให้บุคลากรรับมอบความรับผิดชอบและอำนาจ ที่มีความสอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะต้องได้รับทั้งการให้อำนาจ และการพัฒนาความสามารถไปพร้อมๆ กัน

3.1 บุคลากร (Employees) วิธีการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร ดังนี้

3.1.1 ปฏิบัติต่อบุคลากร เสมือนกับผู้เรียนรู้ที่มีความสามารถและคุณวุฒิที่มีความรับผิดชอบ ในการเรียนรู้ พร้อมทั้งจะรับมือกับปัญหาต่าง ๆ มีความรู้ ความเข้าใจในการทำงานเป็นอย่างดี

3.1.2 สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีเสรีภาพ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้ที่เรียนรู้ได้นั้น ต้องการเสรีภาพและการสนับสนุนบุคลากรที่เต็มไปด้วยพลังและความกระตือรือร้น มีการคิดอย่างสร้างสรรค์และผูกพันตนเองในการเรียนรู้และสร้างผลผลิตในการทำงานในองค์กรแห่ง การเรียนรู้เป็นสถานที่ซึ่งผู้คนในองค์กรมีการแพร่ ขยายขีดความสามารถของตนเองในการสร้างสรรค์ ผลงาน

3.1.3 ให้อำนาจในการกระทำการแทนอย่างเต็มที่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะมีลักษณะมีความ รับผิดชอบและความสามารถในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น โดยมีการกระจายอำนาจในการ ปฏิบัติการ และการตัดสินใจออกไปยังผู้มีอำนาจกระทำการแทน เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้าน ความรับผิดชอบ และขีดความสามารถในการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับทีมงาน

3.1.4 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนากลยุทธ์และแผนงาน บุคลากร ควรจะได้รับอำนาจในการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนและมีการพัฒนากลยุทธ์ที่จะส่งผล กระทบต่อการทำงาน

3.1.5 หาความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรกับองค์กร หากจุดสมดุลหรือความ พอดีระหว่าง สิ่งที่ต้องการต้องการกับระดับที่บุคลากรสามารถให้กับองค์กรได้ เพื่อที่จะได้นำไปสู่การ พัฒนาศักยภาพ ในการเรียนรู้อย่างเต็มที่ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันจะสร้างความเติบโตและการเรียนรู้ให้กับบุคลากร นำไปสู่ความ ภาคภูมิใจ และมีพลังในการเพิ่มทำงาน นอกจากนี้วัฒนธรรมในการส่งเสริมการเรียนรู้แล้ว จะต้อง

คำนึงถึงคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรด้วยโดยให้บุคลากร จัดสรรเวลาที่เหมาะสมทั้งในการทำงานและการพักผ่อน

3.2 ผู้บริหารหรือผู้นำ (Managers/Leaders) เป็นบุคคลที่จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการบังคับบัญชาสั่งการ มาเป็นการให้อำนาจ จากผู้ออกคำสั่งมาเป็นผู้ดูแล ซึ่งจะต้องมีบทบาทและทักษะในการเป็นผู้นำ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

3.2.1 บทบาทของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1. ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้สอน ผู้ฝึกสอนและพี่เลี้ยง ทำหน้าที่ สร้างความสามารถในการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานด้วยการให้คำแนะนำ การปฏิบัติเป็นแบบอย่าง สอนการทำงาน แบบพี่เลี้ยงสอนงาน 2. ผู้นำในฐานะของผู้บริหารความรู้ทำหน้าที่กระตุ้นและช่วยเหลือให้บุคลากรการรวบรวม จัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดย เข้าใจและรู้ว่าอะไรคือข้อมูลที่สำคัญที่ควรจะต้องทำการถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ตั้งนั้นผู้นำจึง ต้องมีการพัฒนาปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง และอุทิศตนให้กับการเรียนรู้ตลอดเวลาผู้นำในฐานะของนักออกแบบ ทาหน้าที่ออกแบบ คิดค้นรูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน สามารถออกแบบองค์กร ปรับเปลี่ยนรูปแบบของเครือข่ายและการท างานของทีมประดิษฐ์ คิดค้นนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในหน่วยงาน เสนอรางวัล เพื่อเป็นการจูงใจบุคลากรให้ มีส่วนร่วมในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ 3. ผู้นำในฐานะของผู้ประสานงาน ทำหน้าที่ประสานการเรียนรู้หรือในแต่ละหน่วยงาน โดยดึงเอาความสามารถของบุคลากรแต่ละคน เพื่อมาทำงานร่วมกัน

3.2.2 ทักษะของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1.ผู้นำจะต้องมีทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร 2.ผู้นำจะต้องมีทักษะในการประสานงานให้การทำงานร่วมกันของบุคลากรทั้งในทีมเดียวกันและระหว่างทีม 3. ผู้นำจะต้องมีความสามารถเลือกแบบแผน ความคิดอ่านของบุคลากร มาใช้ประโยชน์ในการทำงาน 4. ผู้นำจะต้องตระหนักและปฏิบัติในวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ ปัญหาต่างๆ จะต้องได้รับการแก้ไขที่รากฐาน 5.ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นนวัตกรรม และกระทำในสิ่งใหม่ ๆ 6.ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจับประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติ

3.3 ลูกค้า (Customers) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการดำเนินการดังนี้ คือ ดำเนินการฝึกอบรมการเรียนรู้เพื่อศึกษาความต้องการของผู้ใช้บริการ รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้ ผู้ใช้บริการ ปรับปรุงนวัตกรรมใหม่เพื่อสนองตอบความคาดหวังของผู้ใช้บริการ อย่างรวดเร็วและทัน การณ์ กระตือรือร้นที่ให้ข้อมูลย้อนกลับ คำแนะนำ และการให้คาปรึกษาแก่ผู้ใช้บริการ

3.4 ผู้ส่งและผู้ขาย (Suppliers and Vendors) ให้ได้รับบทบาทร่วมเป็นผู้ที่ร่วมเรียนรู้กับองค์กร เป็นผู้ที่นำความรู้ในสาขาอื่น มีความสัมพันธ์ความผูกพันและร่วมเรียนรู้ทางนโยบายต่าง ๆ

กับองค์กร อาจให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทักษะทางเทคนิคหรือวิธีการ จัดการที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าแก่ทุก ๆ คนและเป็นประโยชน์แก่องค์กรในระยะยาว

3.5 หุ่นส่วน/พันธมิตร (Alliances/Partnership) องค์กรมีการ ประสานการทำงานกันระหว่างองค์กร ซึ่งเป็นการช่วยเหลือสนับสนุนกัน ระหว่างองค์กรในรูปแบบ พันธมิตร ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์กรนี้จะสร้างคุณค่าให้กลายมาเป็นการ ลงทุนระยะยาว ผลกำไรที่มากขึ้น และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอนาคต

3.6 ชุมชน (Community) การมีส่วนร่วมของชุมชน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เพราะเป็นการสนับสนุน กิจกรรมขององค์กร โดยเป็นผู้ให้บริการหรือผู้มารับบริการ เป็นการเตรียมกำลังคนในอนาคต และเป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรในชุมชน ซึ่งบุคคลทั้งในและนอกองค์กร ล้วนมีความสัมพันธ์ที่ยืดหยุ่นมากขึ้นเพราะข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้น เป็นการ ขยายและเพิ่มขยายประสิทธิภาพในการเรียนรู้

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การบริหารจัดการความรู้ที่มีในองค์กรเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยมีกระบวนการการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (Analysis & Data Mining) การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Dissemination) การประยุกต์ใช้และข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) การจัดการความรู้ทั้ง 6 อย่างสำหรับการเรียนรู้ขององค์กรนี้จะดำเนินไปอย่างไม่หยุดหยั่ง และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การจัดการความรู้เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 6 ประการ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

4.1 การแสวงหาความรู้(Knowledge-Acquisition) องค์กรสามารถแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ได้ทั้ง จากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

4.2 การสร้างความรู้(Knowledge Creation) องค์กรสามารถสร้างความรู้ได้ในหลายรูปแบบของกระบวนการเรียนรู้ทุกระดับที่มีอยู่ในองค์กร เกิดจากการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การทดลอง และการสาธิต การถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองรู้กับผู้อื่น การรวบรวมความรู้และสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่มาผนวกกับความรู้ของแต่ละบุคคล ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร

4.3 การเก็บรักษาและสืบค้นข้อมูล (Knowledge Storage and Retrieval) องค์กรควรมีความรู้ที่มีความสำคัญเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ

4.4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) การถ่ายโอนความรู้ก็ย่อมเป็น สิ่งจำเป็นจะขาดไม่ได้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะต้องมีการแพร่กระจายความรู้ออกไปทั่วถึงตลอดทั้งองค์กร

5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) หมายถึงการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน เพื่อช่วยเอื้อความสะดวกและง่ายต่อการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้มี 3 มิติ ได้แก่ 1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) 2. การเรียนรู้พื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology Based Learning) 3. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support System) ซึ่งอธิบายไว้ดังนี้

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม ซึ่งนำมาใช้ในการรวบรวมข้อมูล การสร้างหรือค้นหาข้อมูล จัดเก็บ สืบค้น ถ่ายโอนข้อมูล

5.2 การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology Based Learning) สามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้หลายทาง (Multisensory) ด้วยการใช้ทั้งภาพแสง สีเสียง สัมผัส มี ความสะดวกในการเคลื่อนย้ายพกพา และสามารถถ่ายทอดการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีด้วยการใช้สื่อหลายทาง เช่น ตัวหนังสือ เทปบันทึกเสียง ภาพถ่าย ภาพกราฟิกภาพยนตร์ สร้างเป็นโปรแกรม เพื่อการสื่อสาร เสนองาน การแสดง เพื่อการศึกษาและ ประโยชน์อื่น ๆ โปรแกรมสื่อสารหลายทางบนแผ่นซีดี เป็นระบบสื่อสารหลายทาง ด้วยความสามารถใช้อ่าน ดูฟัง ได้อย่างสะดวก ส่วนการเรียนรู้ ทางไกลเป็นการใช้วิดีโอเป็นเครื่องมือในการสื่อสารด้วยระบบ 2 ทางโต้ตอบกันได้ (Interactive) และ วิดีโอที่เป็น การสื่อสารทางเดียวคือจากผู้ให้การอบรมทางเดียว การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีนี้ จะมี บุคลากรในองค์กรเป็นผู้จัดการผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ห้องจำลองสถานการณ์ (Simulator) เป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของบุคลากรให้เปิดกว้าง

5.3 การจัดระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems) การใช้ระบบฐานข้อมูล (Data Based System) ที่มีศักยภาพสูงในการส่งเสริม การเรียนรู้ในปัจจุบัน สนับสนุนศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน แสวงหา ความรู้ในการ ปฏิบัติงาน และนำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงการทำงาน มีการติดต่อกับเพื่อน ร่วมงาน ด้วยการ สนับสนุนข้อมูลต่างๆ หรือสิ่งที่จำเป็นในการทำงานของบุคลากร จัดเก็บองค์ความรู้ใหม่ต่าง ๆ สามารถจัดเก็บกระบวนการในการติดต่อสื่อสารการใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน สามารถดึงข้อมูล เตรียมพร้อมก่อนการปฏิบัติงาน สามารถดึงข้อมูลเพื่อทบทวนศึกษารายละเอียดของ การทำงานก่อน การลงมือปฏิบัติจริงได้ สามารถปรับเปลี่ยนข้อมูลในการทำงานหลังจากทราบถึงผลสะท้อนในการ ทำงานของตนเองผ่านระบบฐานข้อมูล²⁶

²⁶ Michael J. Marquardt, **Building the learning Organization: a Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success** (New York: McGraw-Hill, 1996), 59-168.

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เดวิด เอ. การ์วิน (David Gavin)

เดวิด เอ. การ์วิน (David Gavin) กล่าวถึงลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างไปจาก มาร์ควอดท์ (Marquardt) และ เซงเก้ (Senge) โดยเขามององค์กรในลักษณะของการดำเนินงานและการเรียนรู้มีลักษณะของการใช้การจัดการความรู้ร่วมด้วย ดังนี้

- 1) การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ Systematic problem solving
- 2) การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ Experimentation with new approaches
- 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตน และเรื่องในอดีต Learning from their own experiences and past history
- 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น Learning from the experiences and best practice of others
- 5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ Transferring knowledge quickly and efficiently ²⁷

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เก็พฮาร์ท (Gephart) และ มารซิค (Marick)

เก็พฮาร์ท (Gephart) และ มารซิค (Marick) ได้อธิบายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

- 1) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติ
- 2) มีการสร้างองค์ความรู้และการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่แค่เพียงมุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมี การส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้อื่นที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็ว
- 3) สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ ตรวจสอบความคิด ความเชื่อค่านิยมของตน
- 4) สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรม การบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์กร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นครู เป็นพี่เลี้ยงหรือการเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงาน
- 5) ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงความเป็นสุข มีส่วนร่วมให้กับองค์กรและได้รับการพัฒนา ²⁸

²⁷ อรรถจริย์ ฌ ตะกั่วทุ่ง, "องค์กรแห่งการเรียนรู้" (paper presented at the Thaimooc, ม.ป.ป), 4.

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เพดเลอร์ (Pedler) และ โบยเดล (Boydell)

เพดเลอร์ (Pedler) และ โบยเดล (Boydell) กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ควรแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้คือ

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร ปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์ จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วย ในขณะเดียวกันเสมือนเป็นการทดลองทางการบริหารแผนธุรกิจที่เกี่ยวข้องและปรับแต่งอยู่ตลอดเวลา ที่นำไปใช้การทดลองในเรื่องเล็ก ๆ และให้มีการสะท้อนข้อมูลกันถูกสร้างในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้งนโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูง

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)

2.1 การให้ข่าวสารข้อมูล ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกันไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติและนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบและการแปลความข่าวสารสอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2.2 สร้างการตรวจสอบและควบคุม ระบบของการตรวจสอบงบประมาณ และการรายงาน ถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ระบบการเงินหน่วยงานและบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน แผนการผลิตงานมองว่าแผนอื่น ๆ เป็นลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบ

²⁸ Gephart M. A. and Marsick V. J., "Learning organizations come alive,"

ที่เจรจาและมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพ ราคาและการส่งมอบแต่ละแผนก สร้างความพึงให้กับลูกค้า ภายในเหล่านี้และยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์กรโดยรวมด้วย ผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรองและการทำสัญญามากกว่าจะควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลิตงานสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่นๆเพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์กร โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัล อย่างลึกซึ้งและระบบรางวัลแบบมีตัวเลือกถูกทดสอบ อภิปรายและทดลองใช้รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นทำให้คนมีการเข้าร่วมและความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน ทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัลทั้งหมด

3. ด้านโครงสร้าง โครงสร้างที่กระจายอำนาจ บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงานและแผนกอื่นๆ ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบ และกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อย ๆ ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)

4.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวมนำกลับมาและรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท การประชุมทุกครั้งในบริษัทตามปกติจะร่วมกันทบทวนว่าอะไรกำลังเป็นไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดหา สมาชิก ชุมชนและหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขามีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัทที่รับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์การตลาด เทคโนโลยี สังคม การเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

4.2 การเรียนรู้ข้ามองค์กร มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปัน ความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำคนจากบริษัทมีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมทั้งผู้จัดหาลูกค้าและคู่แข่งโดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันกับผู้จัดหาลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมีความผูกพันในการร่วมมือกับผู้จัดหา ลูกค้า และคู่แข่งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอดีตในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือสนับสนุน และสนใจในบทเรียน คนใช้

เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติเพื่อวิเคราะห์และเรียนรู้จากบทเรียน มีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพยายามเรียนรู้และทำให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์กรถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และ การสร้างสรรค์ เมื่อคุณต้องการรู้บางสิ่งก็ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่จะถามจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการหรือได้รับความช่วยเหลือ

5.2 การพัฒนาตนเองของทุกคน มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการคำแนะนำที่เหมาะสม และถูกให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเองมีประโยชน์ส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย นั่นคือมีโอกาส วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรมากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัท การขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผล²⁹

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ วิจารย์ พานิช

วิจารย์ พานิช ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าเป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ ส่งสมความรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน ผลลัพธ์ (Output) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือผลงานตามภารกิจที่กำหนดการสร้างสรรค์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจขององค์กรนั้น รวมทั้งการสร้างคน อันได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร หรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์ สามารถรู้สึกได้ การสร้างศาสตร์หรือความรู้ที่หลากหลายทั้งที่เกี่ยวกับงานที่เป็นเนื้องานขององค์กรนั้น ศาสตร์ด้านการจัดการ ศาสตร์ด้านองค์กรเรียนรู้ศาสตร์เกี่ยวกับบุคคลเรียนรู้ เป็นต้น โดยอาจร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการหรือองค์กรเรียนรู้อื่นๆ เพื่อการสร้างศาสตร์เหล่านี้บนฐานวัฒนธรรมและเศรษฐกิจไทย การสร้างคนเพื่อให้ความรู้และทักษะอันเกี่ยวกับงานขององค์กร และมีเจตคติ โลกทัศน์ วิธีคิดในลักษณะของ "บุคคลเรียนรู้" (Learning Person) รวมทั้งมีทักษะของการเป็นบุคคลเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ "ประหยัดพลังงาน" เพราะมีความสามารถในการ "รวมพลังภายใน" (องค์กร) และดึงดูดพลังจากภายนอก (องค์กร) เข้ามาใช้ในการสร้างผลลัพธ์ขององค์กรองค์กรแห่งการเรียนรู้พัฒนา

²⁹ Pedler M, Burguyne J. and Boydell T. อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, **หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 35-38.

สร้างสรรค์องค์กรโดยการผลิตผลงานสร้างสรรค์และสร้างคนองค์กรแห่งการเรียนรู้มีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกองค์กรอย่างชาญฉลาด องค์กรแห่งการเรียนรู้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำ (Interactive Learning Through action) ทั้งในหมู่บุคลากรและระหว่างองค์กรกับภายนอก หลักสำคัญ 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ตามหลักการของ เซงเก้ (Senge) ได้แก่

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)³⁰

จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร มีการปฏิรูปองค์กรให้ก้าวเข้าสู่ความเป็นเลิศทางการเรียนรู้ โดยยึด วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร ซึ่งจะให้อำนาจกับสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ โดยการนำความรู้ที่ได้จัดการความรู้ได้อย่างสร้างสรรค์ จัดการความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

³⁰ วิจารย์ พานิช, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 41.

โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย

ประวัติโดยสังเขป

โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาแบบประจำ ประเภทสหศึกษา เดิมชื่อ “โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาราชบุรี” กระทรวงศึกษาธิการประกาศจัดตั้ง เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2535 นาม “โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย” เป็นนามพระราชทานจาก สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานแก่โรงเรียน เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2535 และทรงมีพระบรมราชานุญาตให้ประดับตราสัญลักษณ์ มหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 5 รอบ ที่อาคารเฉลิมพระเกียรติ ที่ศูนย์ประตูโรงเรียนและใช้เป็นตราประจำโรงเรียน

ปีพุทธศักราช 2535 ดร.โกวิท วรพิพัฒน์ อธิบดีกรมสามัญศึกษาได้รับบริจาคที่ดิน จำนวน 75 ไร่ 2 งาน 66 ตารางวา จาก ดร.วัลลภ เจียรนวนนท์ และคุณเชิดชัย เจียรนวนนท์ นำเข้าโครงการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาเฉลิมพระเกียรติ ในมหามงคลสมัยที่สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ ทรงเจริญพระชนมายุ 60 พรรษา โรงเรียนเปิดรับนักเรียนครั้งแรก ในปีการศึกษา 2536 จำนวน 3 ห้องเรียน รับนักเรียน 120 คนแยกเป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 แผนการเรียนวิทยาศาสตร์ โดยได้รับความอนุเคราะห์จาก บริษัท มัลติโอโกร ราชบุรี จำกัด ให้ใช้สถานที่ของสนามกอล์ฟ ทรายคอนฮิลล์เป็นอาคารเรียนชั่วคราวและอาคารหอพักนักเรียน

ปีการศึกษา 2537 โรงเรียนได้ย้ายมาอยู่ในที่ปัจจุบัน และรับนักเรียนเพิ่มขึ้น เป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น 6 ห้องเรียน ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 3 ห้องเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 แผนการเรียนวิทยาศาสตร์ และแผนการเรียนศิลป์-คำนวณ ห้องเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 แผนการเรียนวิทยาศาสตร์

ปีการศึกษา 2564 มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 489 คน มีนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 10 ห้อง และนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 9 ห้อง รวมจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 489 คน

ข้อมูลโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย

โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ตั้งอยู่เลขที่ 170 หมู่ 2 ตำบลอ่างหิน อำเภอปากท่อ จังหวัดราชบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาแบบประจำ ประเภทสหศึกษา เดิมชื่อ “โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาราชบุรี” กระทรวงศึกษาธิการประกาศจัดตั้ง เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2535 นาม “โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย” เป็นนามพระราชทานจาก สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานแก่โรงเรียน เมื่อวันที่ 5

สิงหาคม 2535 และทรงมีพระบรมราชานุญาตให้ประทับตราสัญลักษณ์ มหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 5 รอบ ที่อาคารเฉลิมพระเกียรติ ที่ประชุมประตู่โรงเรียนและใช้เป็นตราประจำโรงเรียน

อัตลักษณ์ นิमितต์ สาธู รูปานัน กตถญญ กตเวทิตา(ความกตัญญูกตเวทิต เป็นเครื่องหมายของคนดี)

เอกลักษณ์ บรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้

ตราสัญลักษณ์ ตราสัญลักษณ์มหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษาสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์

พระบรมราชินีนาถในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ครบ 5 รอบ ในวันที่ 12

สิงหาคม 2535

อักษรย่อ บ.ร.ร.

ดอกไม้ประจำโรงเรียน ดอกราชพฤกษ์

สีประจำโรงเรียน ฟ้าย - เทา

พระพุทธรูปประจำโรงเรียน พระพุทธมิ่งมงคล ทศพลญาณบพิตร

วิสัยทัศน์ โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัยเป็นโรงเรียนประจำที่จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษามีคุณธรรม มีความเป็นเลิศทางวิชาการโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจ

- 1) พัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการมีคุณธรรม จริยธรรมและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ภายใต้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- 2) พัฒนาระบบบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง
- 3) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ
- 4) ส่งเสริมครอบครัว ชุมชน องค์กร และสถาบันสังคมให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและพัฒนาผู้เรียน

ข้อมูลบุคลากร

จำนวนบุคลากรโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย

ผู้อำนวยการ	จำนวน	1	คน
รองผู้อำนวยการ	จำนวน	3	คน
ข้าราชการครู	จำนวน	39	คน
พนักงานราชการ	จำนวน	1	คน
ครูอัตราจ้างสายงานสอน	จำนวน	4	คน
ครูอัตราจ้างประจำหอนอน	จำนวน	16	คน

ลูกจ้างประจำ	จำนวน	5	คน
ลูกจ้างชั่วคราว	จำนวน	11	คน ³¹

ตารางที่ 1 ข้อมูลนักเรียน ปีการศึกษา 2564

ชั้น	ชาย	หญิง	รวม	จำนวนห้อง
ม.1	44	48	92	3
ม.2	40	46	86	3
ม.3	42	53	95	4
ม.4	29	37	66	3
ม.5	33	52	85	3
ม.6	31	34	65	3
รวม	219	270	489	19

ที่มา : โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย, "รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR)," 1 กรกฎาคม 2565, 3.



³¹ โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย, "รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR)," 1 กรกฎาคม 2565, 1-4.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ณัชชา บุญประไพ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวม และรายด้าน 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี มีความสัมพันธ์กันสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01³²

บุษยามาศ สิทธิพันธ์ ได้ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า 1. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการมีวิสัยทัศน์รวมกัน และการเรียนรู้เป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามประสบการณ์ การทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ³³

พรธิดา เมฆวาทิต ได้ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการศึกษาพบว่า 1.ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง โดยเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านพลวัต

³² ณัชชา บุญประไพ, "ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี" (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2559), 3.

³³ บุษยามาศ สิทธิพันธ์, "ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17" (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559), ง.

การเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการจัดการความรู้ตามลำดับ 2. ผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่า จำแนกตามเพศ พบว่าโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจำแนกตามอายุของโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งโรงเรียนขนาดใหญ่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่า โรงเรียนขนาดเล็ก³⁴

ลำพิ่ง ศรีมีชัย ได้ศึกษารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาพิเศษ ด้านการบกพร่องทางสติปัญญา ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาพิเศษ ด้านการบกพร่องทางสติปัญญา ประกอบด้วย 1) กิจกรรมที่สถานศึกษาได้ปฏิบัติได้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4 ตัวแปร คือ องค์กรประกอบด้านองค์กร 2 ตัวแปร องค์กรประกอบ ด้านภาวะผู้นำ ตัวแปร องค์กรประกอบด้านการเรียนรู้ ตัวแปร 2) กิจกรรมที่สถานศึกษาสมควร ได้รับการปรับปรุงพัฒนายิ่งขึ้น 48 ตัวแปร คือ องค์กรประกอบด้านองค์กร 16 ตัวแปร องค์กรประกอบ ด้านภาวะผู้นำ 5 ตัวแปร องค์กรประกอบด้านการเรียนรู้ 14 ตัวแปร องค์กรประกอบด้านการจัดการความรู้ 10 ตัวแปร องค์กรประกอบด้านเทคโนโลยี 3 ตัวแปร และ 3) กิจกรรมที่สถานศึกษาสมควร จะได้มีการแก้ไขอย่างเร่งด่วน 9 ตัวแปร คือ องค์กรประกอบด้านองค์กร 4 ตัวแปร องค์กรประกอบด้านการเรียนรู้ 1 ตัวแปร องค์กรประกอบด้านการจัดการความรู้ 2 ตัวแปร และองค์กรประกอบด้านเทคโนโลยี 2 ตัวแปร³⁵

วีรภัทร รักชนบท ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล และด้านแบบแผนทางความคิด 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

³⁴ พรธิดา เมฆวทัต, "ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด" (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559), ง.

³⁵ ลำพิ่ง ศรีมีชัย, "รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาพิเศษ ด้านการบกพร่องทางสติปัญญา" (มหาวิทยาลัยสยาม, 2559), ก-ข.

วัดไร่ขิงวิทยาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเพศและระดับการศึกษามีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาไม่แตกต่างกัน³⁶

นครินทร์ จัปจิตต์ ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า 1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากรและด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมา คือ ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการจัดการความรู้ 2. ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการจูงใจ และด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3.-ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามี 6 ด้าน คือ ด้านการเสริมแรง ด้านความผูกพัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจูงใจ ด้านกลยุทธ์ ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยปัจจัยทั้ง 6 ด้าน มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .92 มีประสิทธิภาพในการทำนายสามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 84.50 เมื่อพิจารณาปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสูงสุด คือด้านการเสริมแรง รองลงมา คือ ด้านความผูกพัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจูงใจ ด้านกลยุทธ์ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร ตามลำดับ³⁷

สุทธยา อร่ามรัตน์ ได้ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและ 3) ผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านแบบแผนทางความคิด ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้สถานศึกษาจำเป็นต้องเร่งปฏิรูปองค์กรให้

³⁶วีรภัทร รักชนบท, "องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9" (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), ง.

³⁷นครินทร์ จัปจิตต์, "องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9" (มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2562), บทคัดย่อ.

สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป³⁸

วีรยา สัจจะเขตต์ ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด 2. แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 เรียงตามความต้องการจำเป็นและความต้องการพัฒนา ได้ดังนี้ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ 6 แนวทาง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 6 แนวทาง ด้านรูปแบบทางความคิด 6 แนวทาง ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 5 แนวทาง ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ 6 แนวทาง และด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม 5 แนวทาง³⁹

เมธาวี คำภูลา ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับระดับมากที่สุด 2) การหาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่าแนวทางการพัฒนาตามองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 ด้าน 25 แนวทาง สรุปได้ดังนี้ สถานศึกษาควรกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูและสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของครูโดยให้ครูจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (ID Plan) ครูควรมีการปรับวิธีการทำงานใช้หลักการมีมนุษย์สัมพันธ์ ส่งเสริมให้ครูมีทักษะในการทำงานเป็นทีม และครูควรนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จาก

³⁸ สุทธยา อร่ามรัตน์, "ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17" (มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2562), บทคัดย่อ.

³⁹ วีรยา สัจจะเขตต์, "การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5" (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2564), ง.

การทำงานพัฒนานวัตกรรมการศึกษาให้ต่อเนื่อง และมีผลยืนยันแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่าใช้ได้ทุกแนวทางทุกด้าน⁴⁰

พลธาวิณ วัชรพรธำรงค์ และ ศศินันท์ ศิริธาดากุลพัฒน์ ได้ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนบ้านสวนอุดมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนบ้านสวนอุดมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับมาก ($r_{xy}=.797$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนบ้านสวนอุดมวิทยา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันพยากรณ์ ได้ร้อยละ 76.00⁴¹

ภัสรานันท์ ยังศิริ และ วิมล จันทรแก้ว ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนในเขตสะพานสูง สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ของครูโรงเรียนในเขตสะพานสูง สังกัดกรุงเทพมหานคร ต่อบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ระดับมาก 2) การรับรู้ของครูโรงเรียนในเขตสะพานสูง สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน อันดับเงินเดือนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁴²

⁴⁰ เมธาวิ คำภูลา, "แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู," **วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์** ปีที่ 8, no. ฉบับที่ 2 (ก.พ. 2564): 355.

⁴¹ พลธาวิณ วัชรพรธำรงค์ และ ศศินันท์ ศิริธาดากุลพัฒน์, "ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนบ้านสวนอุดมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1," **วารสารสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม** ปีที่ 5, no. ฉบับที่ 3 (ก.ค. - ก.ย. 2565): 128.

⁴² ภัสรานันท์ ยังศิริ และ วิมล จันทรแก้ว. "บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนในเขตสะพานสูง สังกัดกรุงเทพมหานคร." **วารสารไตรศาสตร์** ปีที่ 7, no. ฉบับที่ 1 (ก.ค. - ธ.ค. 2564): 23.

งานวิจัยต่างประเทศ

แกดเนอร์ (Gradner) ได้ศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ภาคปฏิบัติในโรงเรียนของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า มีกลุ่มหนึ่งไม่ได้รับรู้ว่าโรงเรียนได้ให้การสนับสนุนในเรื่อง ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม หรือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในโรงเรียน แสดงให้เห็นว่า บุคลากรได้รับโอกาสในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาคปฏิบัติ เช่น การสำรวจแบบแผน ความคิด และมีมุมมองอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารในโรงเรียนนี้เป็นที่ชื่นชอบ ได้รับความเคารพ และการสนับสนุนโดยทั่วไป ใดๆ ก็ดี เขาไม่สามารถที่จะสื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับโรงเรียนของตน แก่บุคลากร เพื่อให้พวกเขาปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง เขาไม่ได้จัดให้มีโอกาส สำหรับบุคลากรที่จะเรียนรู้จากกันและกันอย่างมีอาชีพได้ระหว่างเวลาการประชุมตามปกติ แต่ใช้ โอกาสเหล่านั้นเพียงแค่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้แก่บุคลากร ในขณะที่บุคลากรของโรงเรียนกลุ่มที่สอง ระบุว่า โรงเรียนของพวกเขาได้ให้การสนับสนุนในเรื่องการได้มาซึ่งความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้ของ ทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม บุคลากรโดยปกติมีการสำรวจแบบแผนความคิดอ่าน และในการ อภิปรายของพวกเขาสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองที่เป็นระบบ ผู้บริหารโรงเรียนนี้เป็นที่ชื่นชอบ ได้รับ ความเคารพ และการสนับสนุนจากบุคลากร⁴³

ฮุส เซ็น และคณะ ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ , ประสิทธิภาพขององค์กร และ นวัตกรรมองค์กรในสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของประเทศมาเลเซีย ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับวัฒนธรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการของสถาบันการศึกษาระดับสูงของรัฐในประเทศมาเลเซีย อยู่ในระดับกลาง และได้สรุปว่า การทำงานร่วมกัน และการเรียนรู้เป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้การ ปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น นอกจากนี้ ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นว่ามิติของการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้มีความสำคัญเท่าๆกับการเรียนในระดับสูง และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนั้น มีความเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันและการเรียนรู้เป็นทีม⁴⁴

ดวน (Duan) ศึกษาเรื่อง การศึกษาอิทธิพลขององค์กรการเรียนรู้ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและการสื่อสารองค์กรในเทคโนโลยีขั้นสูงในบริษัทจีน (A study of the influence of

⁴³ Barbara L. Gradner, "Learning organization practices in public school : A middle school case study" (The University of New Mexico, 2016), Abstract.

⁴⁴ Hussein N and others, "Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: ," A Preliminary Study *Procedia Economics and Finance* 37 (2016): 512-19.

learning organization on organizational creativity and organizational communication in high tech technology) ผลการศึกษาพบว่า 1) อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการสื่อสารในองค์กรอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญ 2) อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญ⁴⁵

สรุป

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นเป็นการแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาซึ่งสามารถนำไปใช้ทั้งในบริหารสถานศึกษาได้ทุกระบบไม่ว่าจะเป็นการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย หรือการศึกษาพิเศษ ซึ่งในทุกๆองค์กรจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล ส่งเสริมให้บุคคลมีการพัฒนาในด้านต่างๆ ทั้งด้านองค์ความรู้ การเรียนรู้ภายในองค์กร การทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ พูดคุยร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งจำสามารถทำให้องค์กรสามารถไปทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ เพราะความรู้คือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ และใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการพัฒนาบุคคล กลุ่มงาน และองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากร สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อให้อาจยกระดับองค์กรได้ โดยอาศัยหลักการแนวคิดของมาร์ควอดท์ มีองค์ประกอบที่จำเป็น 5 ประการ ได้แก่ การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วทั้งองค์กร การปฏิรูปองค์กรให้ก้าวเข้าสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กรทุกภาคส่วน การบริหารจัดการองค์ความรู้ และการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรนั้นก้าวต่อไปได้อย่างเป็นระบบ แบบแผน บุคคลในองค์กรมีองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และจะทำให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้อีกด้วย

⁴⁵ Duan Q, "A Study of the Influence of Learning Organization on Organizational Creativity and Organizational Communication in High Tech Technology," *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education* 13, no. 6 (2017): 1817-30.

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย 2) เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย การวิจัยในครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ข้าราชการครูของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย จำนวน 43 คน ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 3 คน และครู 39 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ มาร์ควอดท์ (Marquardt) และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูล วิธีการดำเนินงานวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ข้างต้น จึงได้ลำดับขั้นตอนการดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ขั้นตอนนี้เป็นการจัดเตรียมโครงการเพื่อให้เกิดกระบวนการของการดำเนินการตามโครงสร้างของงานวิจัย โดยการศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ ตำรา ข้อมูลสารสนเทศ วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้สมบูรณ์และเสนอขออนุมัติโครงการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยใช้เครื่องมือของ ภัททิยา โสมภีร์ ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 9⁴⁶ แล้วนำเครื่องมือไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากประชากร จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อทำการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล จัดทำรายงานการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนในการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัย เพื่อนำเสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุม เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะ

⁴⁶ ภัททิยา โสมภีร์, "การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9" (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), 173-76.

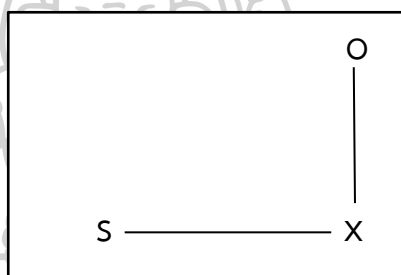
ของอาจารย์ผู้ควบคุม แล้วจัดทำรายงานผลการค้นคว้าอิสระฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรที่จะศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) แผนแบบกลุ่มตัวอย่างเดี่ยว ตรวจสอบสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (The one – shot, Non – Experimental case study) เขียนเป็นแผนภูมิ (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ

S หมายถึง ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
 X หมายถึง ตัวแปรที่จะศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

การวิจัยในครั้งนี้ศึกษาจากประชากร คือ ข้าราชการครูของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย จำนวน 43 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 3 คน และครู 39 คน (ไม่รวมผู้วิจัย)

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรสำหรับในการวิจัยในครั้งนี้ประกอบไปด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่จะศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐานเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ตามแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ (Marquardt) ประกอบด้วย

1) พลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) หมายถึง การสร้างการเรียนรู้ให้กับบุคลากรใน องค์กรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ทั้งระดับบุคคล กลุ่มงาน และองค์กร มีการ ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้มาปรับใช้ ด้วยวิธีการที่หลากหลายก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ เหมาะสม มุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน

2) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (organization transformation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นด้วยการพัฒนาองค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์กร มุ่ง ส่งเสริมให้บุคลากรมีการตระหนักถึง วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง และเป้าหมายของ โรงเรียนให้มีความสอดคล้องกับการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรไปพร้อมๆกัน

3) การเอื้ออำนาจให้กับบุคคล (people empowerment) หมายถึง การสนับสนุนให้การ พัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จ โดยมีมอบหมายให้อำนาจในการตัดสินใจตามหน้าที่ของแต่ละ บุคคลเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสนอข้อคิดเห็นต่างๆ ในการทำงานเพื่อให้ บุคลากรได้นำความรู้มาใช้ในการสร้างสรรค์วิธีการพัฒนาการปฏิบัติงานของโรงเรียน

4) การจัดการความรู้ (knowledge management) หมายถึง การให้มีการแสวงหาความรู้ โดยมีการให้บุคลากร อบรม พัฒนาตนเอง เป็นการนำความรู้ที่ได้มาวิเคราะห์ปรับใช้ และประยุกต์ใช้ ภายในโรงเรียน โดยมีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กรอย่าง ต่อเนื่อง

5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application) หมายถึง การนำเทคโนโลยีมา สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ โรงเรียนมีการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ซึ่งมีผู้ที่ดูแลรับผิดชอบระบบทางเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึง ความรู้ นอกจากนี้มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ของเทคโนโลยีซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้ เกิดประสิทธิภาพในการทำงานภายในโรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ มี 2 ประเภท ได้แก่ แบบสอบถาม (Opinionnaire) และ สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) มีรายละเอียดดังนี้

1.แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ การทำงาน โดยมีตัวเลือกตามข้อมูลที่ผู้วิจัยกำหนด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของลิเคิร์ต (Likert Rating Scale)⁴⁷ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์ค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัยอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัยอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัยอยู่ในระดับน้อยที่สุดมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย โดยมีลักษณะแบบคำถามปลายเปิด

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

1. แบบสอบถาม

โดยผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือของ ภัททิยา โสมภีร์ ซึ่งศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9”⁴⁸ ได้ผลการวิเคราะห์ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6-1.0 ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่า α - Cronbach เท่ากับ .977 จัดทำแบบสอบถามให้สมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของทุกด้าน โดยพิจารณาข้อที่มีค่ามัธยเลขคณิตน้อยที่สุดในทุกด้านมาสร้างเป็นคำถามเพื่อหาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

⁴⁷ ไชยศ ไพบูลย์ศิริธรรม, *วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* (นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ม.ป.ป), 132.

⁴⁸ ภัททิยา โสมภีร์, "การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9" (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), 173-76.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อให้การวิจัยสำเร็จราบรื่นไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการครูโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความกรุณาทำหนังสือถึงผู้อำนวยการโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ในการขอความร่วมมือไปยังสถานศึกษาในการให้ข้อมูลตอบแบบสอบถาม

2. เก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์ด้วยการบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลทั้งหมดด้วยตนเอง โดยผู้วิจัยได้กำหนดผู้สัมภาษณ์ ดังนี้ คือ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 คน 3) ครู จำนวน 2 คน รวมทั้งหมด 5 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

จากแบบสอบถาม เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้วผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ ครบถ้วนของแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับคืน

2. ตรวจสอบรายละเอียดของคะแนนของแบบสอบถามทุกฉบับตามเกณฑ์การให้คะแนน

3. ลงรายละเอียดข้อมูลของแบบสอบถาม เพื่อไปคำนวณค่าสถิติเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามทุกฉบับโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

4. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา

สถิติในการวิจัย

1. วิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วยข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน ใช้ความถี่ (f) และ ร้อยละ (%)

2. วิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดเบสท์ (Best)⁴⁹ ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัยอยู่ใน ระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถ

⁴⁹ John W. Best, **Research in Education** (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-hall Inc, 1970), 190.

ราชวิทยาลัยอยู่ใน ระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
อยู่ใน ระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถ
ราชวิทยาลัยอยู่ใน ระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินี
นาถราชวิทยาลัย อยู่ใน ระดับน้อยมาก

3. นำข้อมูลที่ได้จากการทำแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา

สรุป

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของ โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย 2) แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive
research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการครูของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย
จำนวน 43 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 3 คน
และครู 39 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) การเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ แบบสอบถาม และการ
สัมภาษณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
บรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ตามแนวคิดของ มาร์ควอดท์ (Marquardt) และ ใช้การสัมภาษณ์แบบมี
โครงสร้าง (Structured interview) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (f) ร้อยละ (%)
ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และการนำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์มา
วิเคราะห์เนื้อหา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลกับประชากรจากข้าราชการครูของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย จำนวน 43 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 3 คน และครู 39 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) ได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 43 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากแบบสอบถามทั้งหมด ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของแบบสอบถาม นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การสัมพัทธ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

วิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน โดยใช้การแจกแจงความถี่ (frequencies) และร้อยละ (%) ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

(N=43)		
สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	9	20.93
หญิง	34	79.07
รวม	43	100.00
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	20	46.51
30 – 39 ปี	15	34.88
40 – 49 ปี	6	13.96
มากกว่า 50 ปี	2	4.65
รวม	43	100

ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบสอบถาม (ต่อ)

(N=43)

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	32	74.42
ปริญญาโท	9	20.93
ปริญญาเอก	2	4.65
รวม	43	100
ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	4	9.30
ครู	39	90.70
รวม	43	100
ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	24	55.81
6 – 10 ปี	15	34.88
11 – 20 ปี	3	6.98
20 ปีขึ้นไป	1	2.33
รวม	43	100

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 43 คน เป็นเพศชาย จำนวน 9 คน คิดเป็น ร้อยละ 20.93 เพศหญิง จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 79.07 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 46.51 อายุระหว่าง 30 – 39 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 34.88 อายุระหว่าง 40 – 49 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 13.96 อายุมากกว่า 50ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.65 การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 74.42 ระดับปริญญาโท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 20.93 ระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.65 ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 9.30 ครู จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 90.70 ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 55.81 ประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 34.88 ประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11 – 20 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 6.98 ประสบการณ์ในการทำงาน 20 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.33

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย

การวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย เพื่อตอบข้อคำถามการวิจัยข้อที่ 1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ทั้งในภาพรวมและการจำแนกรายด้านขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย จากข้าราชการครูของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย แล้วนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังในตารางที่ 3

ตารางที่ 4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย

(N=43)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	μ	σ	ระดับ
1. พลวัตการเรียนรู้	3.98	0.72	มาก
2. การเปลี่ยนแปลงองค์กร	3.85	0.78	มาก
3. การเอื้ออำนาจให้กับบุคคล	3.93	0.67	มาก
4. การจัดการความรู้	4.03	0.62	มาก
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	4.04	0.68	มาก
รวม	3.98	0.82	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.98$, $\sigma = 0.82$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ($\mu = 4.04$, $\sigma = 0.68$) การจัดการความรู้ ($\mu = 4.03$, $\sigma = 0.62$) พลวัตการเรียนรู้ ($\mu = 3.98$, $\sigma = 0.72$) การเอื้ออำนาจให้กับบุคคล ($\mu = 3.93$, $\sigma = 0.67$) การเปลี่ยนแปลงองค์กร ($\mu = 3.85$, $\sigma = 0.78$) มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.62 – 0.78 มีการกระจายของข้อมูลน้อย ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัยเป็นรายข้อผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4-8

ตารางที่ 5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย
ด้านพลวัตการเรียนรู้

(N=43)

ด้านพลวัตการเรียนรู้	μ	σ	ระดับ
1. มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงาน และระดับโรงเรียน	4.05	0.61	มาก
2. มีวิธีการที่หลากหลายในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	3.98	0.83	มาก
3. มีการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยวิธีต่างๆ ที่หลากหลาย มุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน	4.00	0.84	มาก
4. มีการส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้มาปรับใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน	4.16	0.72	มาก
5. มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ	4.00	0.92	มาก
6. ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการตระหนักถึงวิสัยทัศน์เป้าหมายของสถานศึกษาอยู่เสมอ	4.00	0.95	มาก
7. มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร	3.70	1.01	มาก
รวม	3.98	0.72	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัยด้านพลวัตการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.98$, $\sigma = 0.72$) เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้มาปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ($\mu = 4.16$, $\sigma = 0.72$) มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงานและระดับโรงเรียน ($\mu = 4.05$, $\sigma = 0.61$) มีการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยวิธีต่างๆ ที่หลากหลาย มุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน ($\mu = 4.00$, $\sigma = 0.84$) มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ ($\mu = 4.00$, $\sigma = 0.92$) ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการตระหนักถึงวิสัยทัศน์เป้าหมายของสถานศึกษาอยู่เสมอ ($\mu = 4.00$, $\sigma = 0.95$) มีวิธีการที่หลากหลายในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ($\mu = 3.98$, $\sigma = 0.83$) มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร ($\mu = 3.70$, $\sigma = 1.01$)

มีส่วนเบี่ยงมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.61 – 1.01 มีการกระจายของข้อมูลน้อย ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย
ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร

(N=43)

ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร	μ	σ	ระดับ
1. ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการตระหนักถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมายของสถานศึกษาอยู่เสมอ	3.91	0.89	มาก
2. มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร	3.67	0.89	มาก
3. มีแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ที่มุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.95	0.84	มาก
รวม	3.85	0.78	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัยด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.85$, $\sigma = 0.78$) เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ที่มุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\mu = 3.95$, $\sigma = 0.84$) ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการตระหนักถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมายของสถานศึกษาอยู่เสมอ ($\mu = 3.91$, $\sigma = 0.89$) มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร ($\mu = 3.67$, $\sigma = 0.89$) มีส่วนเบี่ยงมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.84 – 0.89 มีการกระจายของข้อมูลน้อย ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย
ด้านการเอื้ออำนาจให้กับบุคคล

(N=43)

ด้านการเอื้ออำนาจให้กับบุคคล	μ	σ	ระดับ
1. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานและให้อำนาจการตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล	3.88	0.69	มาก
2. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความรู้และส่งเสริมให้มีการนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.14	0.74	มาก
3. ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในโรงเรียน	3.70	0.83	มาก
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้นำความรู้มาใช้ในการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆมาพัฒนาการปฏิบัติงาน	4.02	0.85	มาก
5. มีการส่งเสริมให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน	4.02	0.77	มาก
6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเสนอข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน	3.81	0.85	มาก
รวม	3.93	0.67	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัยด้านการเอื้ออำนาจให้กับบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.93$, $\sigma=0.67$) เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความรู้และส่งเสริมให้มีการนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\mu = 4.14$, $\sigma=0.74$) มีการส่งเสริมให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน ($\mu = 4.02$, $\sigma=0.77$) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้นำความรู้มาใช้ในการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆมาพัฒนาการปฏิบัติงาน ($\mu = 4.02$, $\sigma=0.85$) ผู้บริหารมีการมอบหมายงานและให้อำนาจการตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล ($\mu = 3.88$, $\sigma= 0.69$) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเสนอข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน ($\mu = 3.81$, $\sigma= 0.85$) ผู้บริหารมีการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในโรงเรียน ($\mu = 3.70$, $\sigma = 0.83$) มีส่วนเบี่ยงมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.69 – 0.85 มีการกระจายของข้อมูลน้อย ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ด้านการจัดการความรู้

(N=43)

ด้านการจัดการความรู้	μ	σ	ระดับ
1. มีจัดให้มีการแสวงหาความรู้ โดยการส่งบุคลากรไปประชุม อบรม เพื่อนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.37	0.72	มาก
2. มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้	3.98	0.70	มาก
3. มีการวิเคราะห์ความรู้ โดยการนำเอาความรู้ที่มีมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของงาน	3.98	0.74	มาก
4. มีการเผยแพร่ความรู้ โดยการนำเสนอความรู้หลากหลายวิธีการ เช่น จัดทำเอกสาร ประชาสัมพันธ์ ถ่ายทอดความรู้ ใช้เทคโนโลยี	3.95	0.81	มาก
5. มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ภายในโรงเรียน โดยการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ทั้งภายในกลุ่มงาน และต่างกลุ่มงาน	3.88	0.82	มาก
รวม	4.03	0.62	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ด้านการจัดการความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.03$, $\sigma = 0.62$) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัธยฐานลดจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีจัดให้มีการแสวงหาความรู้ โดยการส่งบุคลากรไปประชุม อบรม เพื่อนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\mu = 4.37$, $\sigma = 0.72$) มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ ($\mu = 3.98$, $\sigma = 0.70$) มีการวิเคราะห์ความรู้ โดยการนำเอาความรู้ที่มีมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของงาน ($\mu = 3.98$, $\sigma = 0.74$) มีการเผยแพร่ความรู้ โดยการนำเสนอความรู้หลากหลายวิธีการ เช่น จัดทำเอกสาร ประชาสัมพันธ์ ถ่ายทอดความรู้ ใช้เทคโนโลยี ($\mu = 3.95$, $\sigma = 0.81$) มีการนำความรู้ไป

ประยุกต์ใช้ภายในโรงเรียนโดยการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ทั้งภายในกลุ่มงาน และต่างกลุ่มงาน ($\mu = 3.88$, $\sigma = 0.82$) มีส่วนเบี่ยงมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.70 – 0.82 มีการกระจายของข้อมูลน้อย ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

(N=43)

ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	μ	σ	ระดับ
1. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเก็บรวบรวมความรู้ของโรงเรียน	4.09	0.75	มาก
2. มีฐานความรู้ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้	3.91	0.89	มาก
3. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เครือข่ายทางเทคโนโลยี เช่น เว็บไซต์/บล็อก	4.02	0.91	มาก
4. มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาาระบบทางเทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ และระบบทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้	3.91	0.84	มาก
5. มีผู้ดูแลรับผิดชอบระบบทางเทคโนโลยี ที่ใช้ในการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ	4.21	0.67	มาก
6. สนับสนุนให้มีการประยุกต์ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการเรียนรู้	4.09	0.75	มาก
รวม	4.04	0.68	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.04$, $\sigma = 0.68$) เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีผู้ดูแลรับผิดชอบระบบทางเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ($\mu = 4.21$, $\sigma = 0.67$) มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเก็บรวบรวมความรู้ของโรงเรียน ($\mu = 4.09$, $\sigma = 0.75$) สนับสนุนให้มีการประยุกต์ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการเรียนรู้ ($\mu = 4.09$, $\sigma = 0.75$) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เครือข่ายทางเทคโนโลยี เช่น เว็บไซต์/บล็อก ($\mu = 4.02$, $\sigma = 0.91$)

มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบทางเทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ และระบบทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ ($\mu = 3.91$, $\sigma = 0.84$) มีฐานความรู้ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ($\mu = 3.91$, $\sigma = 0.89$) มีส่วนเบี่ยงมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.67 – 0.91 มีการกระจายของข้อมูลน้อย ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากผู้สัมภาษณ์ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 คน ครู จำนวน 2 คน รวมทั้งหมด 5 คน ผู้วิจัยวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัยได้ 15 แนวทาง ดังนี้

ด้านพลวัตการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนให้มีการจัดทำแบบสำรวจความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ ทั้งรายบุคคลและกลุ่มงาน จัดให้บุคลากรมีการประชุมการเรียนรู้ทางวิชาชีพทั้งในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ ระดับกลุ่มงาน ระดับสถานศึกษา และสร้างเครือข่ายร่วมกับสถานศึกษาอื่นๆ บุคลากรใช้ประสบการณ์ความรู้ สอนงาน (Coaching) ให้แก่ผู้ร่วมงาน สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านการจัดอบรม การประชุม หรือผ่านทางประสบการณ์การทำงานโดยตรง มีการประชาสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับโครงการการจัดอบรมต่างๆ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ให้เพียงพอและเหมาะสม

ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาควร มีการจัดประชุมให้บุคลากรได้ร่วมกัน กำหนดและทำความเข้าใจเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ของสถานศึกษา มีการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการ โดยใช้การ SWOT Analysis เพื่อกำหนดให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาในปัจจุบัน ส่งเสริมการพัฒนางานของบุคลากร โดยใช้แนวคิดแบบล่างขึ้นบน (Bottom Up Approach)

ด้านการเอื้ออำนาจให้กับบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษา รับฟังปัญหาจากบุคลากรในกลุ่มงาน บุคลากรมีการเปิดใจรับฟังความคิดเห็น มีการให้อำนาจหัวหน้างานในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานในบางกรณี ผู้บริหารมีบทบาทในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ บุคลากรรายงานถึงรายละเอียด ความคืบหน้าและปัญหาเกี่ยวกับงาน มีการมอบหมายงานตามโครงสร้างของสถานศึกษา โดยยึดตามความเหมาะสมและความถนัดของแต่ละบุคคล มุ่งเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม หรือการทำงานเป็นทีม ประชุม วางแผน แต่งตั้งคณะทำงาน ซึ่งมีหัวหน้าในการขับเคลื่อนงานแต่ละบทบาทหน้าที่ตามความเหมาะสม ซึ่งจะประเมินผลในการทำงานของบุคลากรทุกปี โดยใช้การรายงานผลการดำเนินงานเป็นเกณฑ์

ด้านการจัดการความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรนำเอาข้อมูลที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนและพัฒนางาน ส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนาตนเอง โดยนำมาขยายผลต่อภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีการติดตามอยู่เสมอ ส่งเสริมให้บุคลากรรวบรวมองค์ความรู้ในแต่ละด้านทำสื่อนำเสนอในที่ประชุม บุคลากรเผยแพร่องค์ความรู้ลงใน Web Site , Page Facebook, Social media ของสถานศึกษาโดยสามารถให้นักเรียน ผู้ปกครอง หรือบุคคลภายนอก เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นได้

ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนในการจัดทำฐานข้อมูลกลางของสถานศึกษาเพื่อรวบรวม และจัดเก็บข้อมูลจากทุกกลุ่มงานจัดสรรงบประมาณเพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและข้อมูลระบบอิเล็กทรอนิกส์ในทุกปีมีช่องทางการเข้าถึงข้อมูลอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน โดยคำนึงถึงความถูกต้องและเหมาะสม



บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย 2) แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการครูของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย จำนวน 43 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 3 คน และครู 39 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) การเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ตามแนวคิดของ มาร์ควอดท์ (Marquardt) จากวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ของ ภัททิยา โสมภีร์ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1-7 ตุลาคม 2565 และ ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ลักษณะคำถามปลายเปิด โดยกำหนดผู้สัมภาษณ์ คือ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 คน 2) ครู จำนวน 2 คน รวมทั้งหมด 5 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (f) ร้อยละ (%) ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และการนำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

จากการทดสอบทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัย เรื่อง “แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย” สรุปได้ดังนี้

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ลำดับแรก คือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี รองลงมา คือ การจัดการความรู้ การเอื้ออำนาจให้กับบุคคล พลวัตการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงองค์กร ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย มี 15 แนวทางคือ 1) จัดทำแบบสำรวจความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ทั้งรายบุคคลและกลุ่มงาน 2) จัดให้บุคลากรมีการจัดทำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ทั้งในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ ระดับกลุ่มงาน ระดับสถานศึกษา และสร้างเครือข่ายร่วมกับสถานศึกษาอื่นๆ 3) สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านการจัดอบรม การประชุม หรือผ่านทางประสบการณ์การทำงานโดยตรง 4) มีการจัดประชุมให้บุคลากรทุกคนได้กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ของสถานศึกษาร่วมกัน 5)

ผู้บริหารรับฟังปัญหาจากบุคลากรในกลุ่มงานนั้น 6) ผู้บริหารมีบทบาทในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ 7) บุคลากรรายงานถึงรายละเอียด ความคืบหน้าและปัญหาเกี่ยวกับงาน 8) การมอบหมายงานตามโครงสร้างของสถานศึกษา โดยยึดตามความเหมาะสมและความถนัดของแต่ละบุคคล 9) มุ่งเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม หรือการทำงานเป็นทีม 10) ประชุม วางแผน แต่งตั้งคณะทำงาน ซึ่งมีหัวหน้าในการขับเคลื่อนงาน แต่ละบทบาทหน้าที่ตามความเหมาะสม 11) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรนำเอาข้อมูลที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนและพัฒนางาน 12) บุคลากรเผยแพร่องค์ความรู้ลงใน Web Site , Page Facebook , Social media ของสถานศึกษาโดยสามารถให้นักเรียน ผู้ปกครอง หรือบุคคลภายนอก เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นได้ 13) จัดทำฐานข้อมูลกลางของสถานศึกษาเพื่อรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลจากทุกกลุ่มงาน 14) จัดสรรงบประมาณเพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและข้อมูลระบบอิเล็กทรอนิกส์ในทุกปี 15) มีช่องทางการเข้าถึงข้อมูลอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน โดยคำนึงถึงความถูกต้องและเหมาะสม

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย มีหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณา ผู้วิจัยจึงนำผลการวิจัยที่พบมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ในภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก ทั้งนี้ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง เพราะ โรงเรียนมีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับกลุ่มบุคคล กลุ่มงาน และองค์กร มีวิธีการที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร นอกจากนี้ยังมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในองค์กร เพื่อที่จะนำความรู้ที่ได้นั้นไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนก็มีการสนับสนุนบุคลากรด้านเทคโนโลยีเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานอีกด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลธาวิณ วัชรพรธำรงค์ และ ศศินันท์ ศิริธาดากุลพัฒน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนบ้านสวนอุดมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนบ้านสวนอุดมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัชชา บุญประไพ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุษยมาศ สิทธิพันธ์ ได้ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า 1. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากเช่นกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากทุกด้าน พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด เพราะว่า โรงเรียนมีการส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการทำงานให้แก่บุคลากร มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยมีผู้ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับระบบทางเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของวีรภัทร รักชนบท ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตรองลงมา คือ ด้านการจัดการความรู้ เพราะว่าในปัจจุบันบุคลากรเรียนรู้สิ่งต่างๆมากขึ้นเพื่อสามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนางานของตนเองให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และรวบรวมองค์ความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถานศึกษา ซึ่งจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรธิดา เมฆวัตต์ ได้ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการศึกษาพบว่า 1.ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตรองลงมา คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มงาน และระดับองค์กร เพื่อที่จะให้บุคลากรนั้นสามารถนำความรู้มาปรับใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน และประสิทธิภาพสูงสุดของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เซงเก้ (Senge) ได้กล่าวว่า องค์กรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่บุคคลในองค์กรได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายในระดับต่างๆ ที่บุคคลต้องการ

ด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตรองลงมา คือ ด้านเอื้ออำนาจให้กับบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานตามโครงสร้างการบริหารตามความสามารถของแต่ละบุคคล โดยให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในองค์กรเพื่อสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆมาพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

สุทธยา อร่ามรัตน์ ได้ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต17 ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์อันดับสุดท้าย คือ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งสถานศึกษาควร สนับสนุนให้บุคลากรได้มีการตระหนักถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และบริบทของสถานศึกษา โดยให้ บุคลากรมีการแลกเปลี่ยน ระดมสมอง รับฟังปัญหาต่างๆที่ผ่านมา เพื่อนำมาหาแนวทางการแก้ไข ร่วมกัน พัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่ง มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้กล่าวว่า การปฏิรูปองค์กรให้ก้าวสู่ ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ โดยจะต้องมุ่งความสนใจไปที่ 4 องค์ประกอบ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร ซึ่งจะต้องก้าวไปข้างหน้าโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

2. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัยซึ่งมี 15 แนวทาง สามารถอธิบายได้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควร 1) มีแบบสำรวจความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทั้งรายบุคคลและกลุ่มงาน 2) ควรให้บุคลากรมีการจัดทำชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ ระดับกลุ่มงาน ระดับสถานศึกษา และสร้างเครือข่ายร่วมกับ สถานศึกษาอื่นๆ3) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านการจัดอบรม การประชุม หรือผ่านทางประสบการณ์การทำงานโดยตรง 4) มีการจัดประชุมให้บุคลากรทุกคนได้ กำหนดและทำความเข้าใจ เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ของสถานศึกษาร่วมกัน เพื่อให้บุคลากร สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง 5) ผู้บริหารรับฟังปัญหา จากบุคลากรในทุกๆกลุ่มงาน 6) มีบทบาทในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ กำกับ ติดตามผลการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ 7) ในการทำงานบุคลากรต้องมีรายงานถึงรายละเอียด ความ คืบหน้าและปัญหาต่างๆเกี่ยวกับงาน 8) ซึ่งการมอบหมายงานจะมอบหมายตามโครงสร้างของ สถานศึกษา โดยยึดตามความเหมาะสมและความถนัดของแต่ละบุคคล 9) โดยจะต้องมุ่งเน้นการ ทำงานแบบมีส่วนร่วม หรือการทำงานเป็นทีม 10) มีการประชุม วางแผน แต่งตั้งคณะทำงานในการ ขับเคลื่อนงาน ดังนั้นบุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่ ต้องมีความรับผิดชอบและด้วยความเต็มใจ เพื่อให้ งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน 11) ผู้บริหารมีการส่งเสริมในเรื่องของแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรนำเอาข้อมูลที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนา งาน 12) นอกจากนี้บุคลากรเผยแพร่องค์ความรู้ลงใน Web Site , Page Facebook , Social media ของสถานศึกษา 13) สถานศึกษาจัดทำฐานข้อมูลกลางของสถานศึกษา เพื่อรวบรวม และจัดเก็บ ข้อมูลจากทุกกลุ่มงาน ให้มีความสะดวกในการค้นหาข้อมูล เอกสาร เพื่อนำมาประกอบการทำงาน 14) สนับสนุน ส่งเสริมความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่บุคลากรทั้งระบบ และมีช่องทางการ เข้าถึงข้อมูลได้อย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน โดยคำนึงถึงความถูกต้องและเหมาะสม 15) จัดสรร งบประมาณเพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและข้อมูลระบบอิเล็กทรอนิกส์ในทุกปี ซึ่ง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรยา สัจจะเขตต์ ซึ่งได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ในด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้โดยมีแนวทาง 1) สถานศึกษาพัฒนาระบบ Wi-Fi ให้ครอบคลุมและสามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ 2) สถานศึกษาจัดทำแผนการจัดเก็บข้อมูลโดยการประชุมปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและนำมาประยุกต์ใช้ 3) สถานศึกษาสนับสนุน การนำ Google เข้ามาช่วยในการจัดเก็บข้อมูล เช่น การลงทะเบียน Google drive มาใช้จัดเก็บ ข้อมูลส่วนกลางภายในสถานศึกษา 4) สถานศึกษาสร้างฐานข้อมูลออนไลน์ให้เข้าถึงง่าย สะดวกต่อ การนำมาใช้และรวดเร็วต่อการรวบรวม เช่น หลักสูตรสถานศึกษา แผนการสอนและการรวบรวม คะแนน การสอบวัดผล 5) สถานศึกษาให้การสนับสนุนการจัดอบรมบุคลากรให้มีสมรรถนะด้าน การใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษาโดยบุคลากรภายในที่มีความเชี่ยวชาญ 6) สถานศึกษาประชุม และรับฟัง เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่พบและให้ครูและบุคลากรที่รับผิดชอบผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฮูส เซ็น และคณะ ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ , ประสิทธิภาพขององค์กรและนวัตกรรมองค์กรในสถาบันบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ มาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่า การทำงานร่วมกัน และการเรียนรู้เป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้การ ปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น นอกจากนี้ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นว่ามิติของการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ที่นั่นสำคัญเท่าๆกับการเรียนระดับสูง และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนั้น มีความเกี่ยวข้อง การ ทำงานร่วมกันและการเรียนรู้เป็นทีม นอกจากนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เมธาวิ คำภูลา ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู ผลของการศึกษาแนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู ด้านการ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ ผู้บริหารและครูมีการเรียนรู้ร่วมกันในสิ่งใหม่ ๆ และมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร มีความรักความเข้าใจ และความผูกพัน มี วิสัยทัศน์ วางภาพอนาคตของสถานศึกษาในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับ งานวิจัยของ นครินทร์ จัปจิตต์ ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา ในด้านการบริหาร จัดการความรู้ จากผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาควรมีการเก็บรักษาข้อมูลขององค์กรทั้งภายในและมื การภายนอกสถานศึกษาและการ แบ่งปันความรู้กับผู้อื่นครูและทีมงานของผู้บริหารนำความรู้ที่ได้ จากการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน อีกทั้งสถานศึกษาควรมีแผนปฏิบัติ การประจำปีที่สนับสนุนบุคลากรไป ศึกษาดูงานเรียนรู้ความสำเร็จของบุคลากรภายนอกสถานศึกษา และสถานศึกษาควรมีการใช้วิธีการ และเครื่องมือที่หลากหลายในการถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จาก ความรู้

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย อยู่ในระดับมากทุกด้าน เพื่อให้การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ด้านพลวัตการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรสนับสนุนให้มีการจัดทำแบบสำรวจความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ ทั้งรายบุคคลและกลุ่มงาน มีการจัดทำชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ นอกจากนี้ควรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ให้เพียงพอและเหมาะสมอย่างเป็นระบบ และยั่งยืน
2. ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดประชุมให้บุคลากรได้ร่วมกันกำหนดและทำความเข้าใจเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ของสถานศึกษา เพื่อกำหนดให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาในปัจจุบัน เพื่อส่งเสริมการพัฒนางานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ
3. ด้านการเอื้ออำนาจให้กับบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษา ควรรับฟังปัญหาจากบุคลากรมีการเปิดใจรับฟังความคิดเห็น ให้อำนาจหัวหน้างานในการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน โดยมีการให้คำปรึกษา กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ และการทำงานอย่างมีส่วนร่วม
4. ด้านการจัดการความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรนำเอาข้อมูลที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนและพัฒนางาน ควรสนับสนุนบุคลากรเผยแพร่องค์ความรู้ลงใน Social media ของโรงเรียนโดยสามารถให้นักเรียน ผู้ปกครอง หรือบุคคลภายนอก เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นได้
5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนในการจัดทำฐานข้อมูลกลางของสถานศึกษาเพื่อรวบรวม และจัดเก็บข้อมูล ควรมีการปรับปรุงพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตและข้อมูลระบบอิเล็กทรอนิกส์ในทุกปีมีช่องทางการเข้าถึงข้อมูลอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน โดยคำนึงถึงความถูกต้องและเหมาะสม

ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัย “เรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี”
2. ควรมีการวิจัย “เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี”
3. ควรมีการวิจัย “เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการปรับเปลี่ยนองค์กร”

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

th.hrnote.asia, การศึกษา (Education) สำคัญอย่างไรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, เข้าถึงเมื่อ

21 มิถุนายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190625-education-for-hrd>

งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล, **องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างไร...รู้ได้อย่างไร?**, เข้าถึงเมื่อ 28 เม.ย. 2565, เข้าถึงได้จาก

<https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/kmexperience/kmarticle/4134/>

ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม, **วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์** (นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ม.ป.ป).

ดวงเดือน จันท์เจริญ, **หลักการการพัฒนาระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้**, พิมพ์ครั้งที่ 2 ed (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560).

ทรูปลูกปัญญา, **สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (A Lifelong Learning Society)**, เข้าถึงเมื่อ 21 มิ.ย. 2565, เข้าถึงได้จาก

<https://www.trueplukpanya.com/education/content/66056>

นครินทร์ จับจิตต์, "องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9," (มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2562).

บุญประไพ, ณัชชา, "ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี," (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2559).

พรธิดา เมฆวาทต์, "ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดรด," (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559).

พลธาวิณ วัชรทรรจาร์รงค์ และ ศศินันท์ ศิริธาดากุลพัฒน์, "ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนบ้านสวนอุดมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 1," **วารสารสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม** ปีที่ 5, no. ฉบับที่ 3 (ก.ค. - ก.ย. 2564): 128.

ภัททิยา โสมภีร์, "การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน

- เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9," (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561).
- ภัสรณันท์ ยังศิริ และ วิมล จันทร์แก้ว, "บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนในเขตสะพานสูง สังกัดกรุงเทพมหานคร," **วารสารไตรศาสตร์** ปีที่ 7, no. ฉบับที่ 1 (ก.ค. - ธ.ค. 2564): 23.
- เมธาวี คำภูลา, "แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู," **วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์** ปีที่ 8, no. ฉบับที่ 2 (ก.พ. 2564): 355.
- โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย, "รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR)," 1 กรกฎาคม 2565, 1-4.
- ลำพึง ศรีมีชัย, "รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาพิเศษ ด้านการบกพร่องทางสติปัญญา," (มหาวิทยาลัยสยาม, 2559).
- วันชัย ปานจันทร์, **หลักการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564).
- วีรภัทร รัชชนบท, "องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9," (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561).
- วีรยา สัจจะเขตต์, "การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5," (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2564).
- วีรวุธ มาชะศิริภานนท์, **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**, พิมพ์ครั้งที่ 1 ed. (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2557).
- สัมพันธ์, "รองผู้อำนวยการโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย," 8 กรกฎาคม 2565.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579**, (กรุงเทพฯ: พรินทวนกราฟฟิค, 2560).
- สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2564- 2565** (กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564).
- สิทธิพันธ์, บุษยมาศ, "ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17," (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559).
- สุทธยา อร่ามรัตน์, "ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17," (มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2562).
- สุนทร โคตรบรรเทา, **การบริหารการศึกษาหลักการและทฤษฎี** (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2560).

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, "องค์กรแห่งการเรียนรู้," (Paper presented at the Thaimooc, ม.ป.ป), 4.

ภาษาต่างประเทศ

Barbara L. Gradner, **Learning Organization Practices in Public School : A Middle School Case Study**, (The University of New Mexico, 2016).

Duan Q, "A Study of the Influence of Learning Organization on Organizational Creativity and Organizational Communication in High Tech Technology," **EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education** 13, no. 6 (2017): 1817-30.

Fred C. Lunenburg and Allen C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practions**, 6th ed. (Belmont, CA: Wadsworth/Thomson.Learning, 2012).

Garvin D, "Building a Learning Organization," **Harvard Business Review on Knowledge Management**, 71 no. 4 (1993): 78-91.

Gephart A. M. and Marsick V. J, "Learning Organizations Come Alive," **Training & Development**, 50 no. 12 (1996): 34-46.

Hussein N. and others "Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia:," **A Preliminary Study Procedia Economics and Finance** 37 (2016): 512-19.

John W. Best, **Research in Education**, (Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-hall Inc, 1970).

Lunenburg Fred C. and Allen C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practions**. 6th ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2012).

Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization**, Mastering the 5 Elements for Corporate Learning (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 2002)

———, **Building the Learning Organization**, A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success (New York: McGraw-Hill, 1996).

———, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto,CA: Davies-Black Publishing, 2002).

Pedler M, Burguyne J. and Boydell T, **The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development**, 2nd ed. Edited by The Learning Company (New York: McGraw-Hill, 1998).

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

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





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ อว 8612.2/323

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

17 มิถุนายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย

ด้วย นางสาวสุชาดา รักษ์อก รหัสประจำตัว 630620084 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้
ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย”
มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน และครู เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหาร
การศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บ
รวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน

2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้จะนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้นและจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดให้ข้อมูลตามสภาพที่เป็นจริง

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน ดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็น และทัศนะต่างๆ ที่ได้รับจากท่านจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพิจารณาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ในโอกาสต่อไป

นางสาวสุชาดา รักอก

นักศึกษาปริญญาโท

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () หน้าข้อความที่บอกถึงสภาพปัจจุบันของท่าน

1. เพศ

() ชาย () หญิง

2. อายุ

() น้อยกว่า 30 ปี

() 30 – 39 ปี

() 40 – 49 ปี

() มากกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษา (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

() ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก

() อื่นๆระบุ.....

4. ตำแหน่งปัจจุบัน

() ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้ปฏิบัติราชการแทน

() ครู

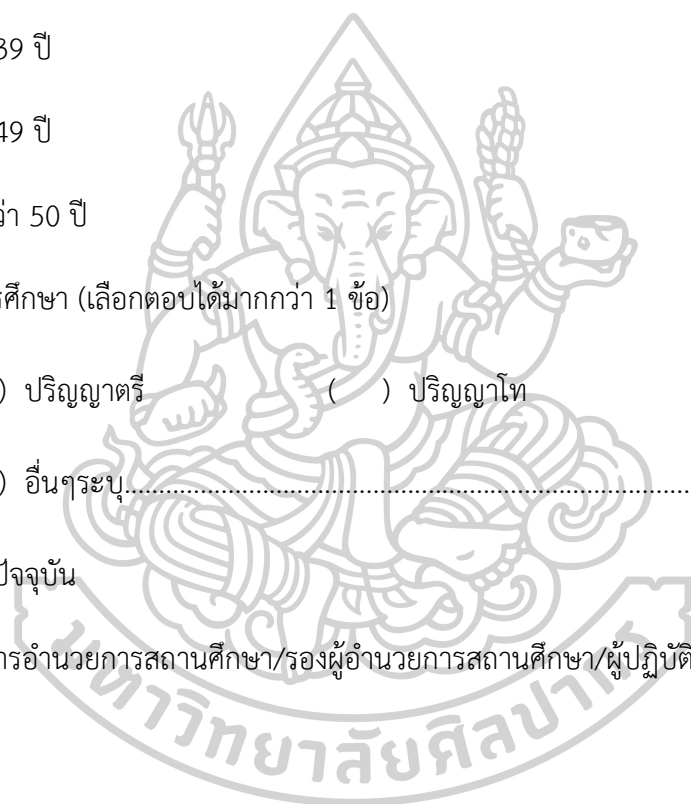
5. ประสบการณ์ในการทำงาน

() น้อยกว่า 5 ปี

() 5 – 10 ปี

() 11 – 20 ปี

() 20 ปีขึ้นไป



ตอนที่ 2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย และข้อเสนอแนะ
อื่นๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และข้อเสนอแนะ
อื่นๆของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถ
ราชวิทยาลัยในแต่ละคำถามมีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับ
การปฏิบัติที่เป็นจริงมากที่สุดตามทัศนะของท่าน โดยพิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยมาก

ข้อ ที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	
		5	4	3	2	1	
ผลวัดการเรียนรู้							
1	มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงาน และระดับ โรงเรียน						
2	มีวิธีการที่หลากหลายในการส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้						
3	มีการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีการเรียนรู้ ด้วยวิธีต่างๆ ที่หลากหลายมุ่งให้เกิดประโยชน์ ต่อโรงเรียน						
4	มีการส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้มาปรับใช้ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน						
5	มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการคิดอย่างเป็น ระบบ						

ข้อ ที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	
		5	4	3	2	1	
พลวัตการเรียนรู้ (ต่อ)							
6	ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการตระหนักถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมายของสถานศึกษาอยู่เสมอ						
7	มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร						
การเปลี่ยนแปลงองค์กร							
8	ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการตระหนักถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมายของสถานศึกษาอยู่เสมอ						
9	มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร						
10	มีแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ที่มุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้						
การเอื้ออำนาจให้กับบุคคล							
11	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานและให้อำนาจการตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ ของแต่ละบุคคล						
12	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความรู้ และส่งเสริมให้มีการนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงาน						
13	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในโรงเรียน						
14	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้นำความรู้มาใช้ในการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆมาพัฒนาการปฏิบัติงาน						

ข้อ ที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	
		5	4	3	2	1	
การเอื้ออำนาจให้กับบุคคล (ต่อ)							
15	มีการส่งเสริมให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน						
16	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเสนอข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน						
การจัดการความรู้							
17	มีจัดให้มีการแสวงหาความรู้ โดยการส่งบุคลากรไปประชุม อบรมเพื่อนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน						
18	มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้						
19	มีการวิเคราะห์ความรู้ โดยการนำเอาความรู้ที่มีมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของงาน						
20	มีการเผยแพร่ความรู้ โดยการนำเสนอความรู้หลากหลายวิธีการ เช่น จัดทำเอกสาร ประชาสัมพันธ์ ถ่ายทอดความรู้ ใช้เทคโนโลยี						
21	มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ภายในโรงเรียน โดยการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ทั้งภายในกลุ่มงาน และต่างกลุ่มงาน						
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี							
22	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเก็บรวบรวมความรู้ของโรงเรียน						
23	มีฐานความรู้ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้						

ข้อ ที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก	
		5	4	3	2	1	
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (ต่อ)							
24	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้เครือข่ายทางเทคโนโลยี เช่น เว็บไซต์/บล็อก						
25	มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบทางเทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ และระบบทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้						
26	มีผู้ดูแลรับผิดชอบระบบทางเทคโนโลยี ที่ใช้ในการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ						
27	สนับสนุนให้มีการประยุกต์ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการเรียนรู้						



ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย
คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระ เรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย
2. ผู้วิจัยเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์ด้วยการบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลทั้งหมดด้วยตนเองโดยผู้วิจัยได้กำหนดผู้รับการสัมภาษณ์ ดังนี้ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา / รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน 2) ครู จำนวน 3 คน รวมทั้งหมด 5 คน
3. แบบสัมภาษณ์นี้ เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีจำนวน 5 ด้าน ดังนี้

ขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูง

นางสาวสุชาดา รักอก
นักศึกษา ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร



แบบสัมภาษณ์

แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้การสัมภาษณ์

ชื่อ.....นามสกุล.....

2. ระดับการศึกษา.....

3. ตำแหน่งปัจจุบัน.....

4. วันที่รับการสัมภาษณ์ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย

จากผลการวิจัยในทุกด้านตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ (Marquardt) พบว่า ด้านพลวัตการเรียนรู้ ข้อที่ 7 มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งมีความซับซ้อนน้อยที่สุด ควรจะมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

.....

ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร ข้อที่ 1 ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการตระหนักถึงวิสัยทัศน์เป้าหมายของสถานศึกษาอยู่เสมอ ซึ่งมีความซับซ้อนน้อยที่สุด ควรจะมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

.....

ด้านการเอื้ออำนาจให้กับบุคคล ข้อที่ 3 ผู้บริหารมีการมอบหมายงานและให้อำนาจการตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล ซึ่งมีความซับซ้อนน้อยที่สุด ควรจะมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

.....

ด้านการจัดการความรู้ ข้อที่ 1 มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ภายในโรงเรียนโดยการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ทั้งภายในกลุ่มงานและต่างกลุ่มงาน ซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ควร มีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ข้อที่ 2 มีฐานข้อมูลที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ควร มีแนวทางการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	สุชาดา รักอก
วัน เดือน ปี เกิด	3 ธันวาคม 2536
สถานที่เกิด	ราชบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2549-2551 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น จากโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ จังหวัดราชบุรี
	พ.ศ. 2552-2554 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ จังหวัดราชบุรี
	พ.ศ. 2557 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการ สอนภาษาจีนในฐานะภาษาต่างประเทศ มหาวิทยาลัยศิลปากร
	พ.ศ. 2565 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	ปัจจุบัน ประกอบอาชีพ ข้าราชการครูโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาราชบุรี 83 หมู่ 12 ตำบลคูบัว อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี 70000