



องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน "วิเศษสมุทคุณ"



โดย

นางสาวณัฏฐวรรณ น่วมพะนนงค์

โครงการการค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน "วิเศษสมุทคุณ"



โดย  
นางสาวณัฏฐวรรณ น่วมทะนงค์

โครงการการค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

LEARNING ORGANIZATION OF KRATHUMBAEN "WISETSAMUTHAKHUN"  
SCHOOL



An Independent Study Proposal Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Department of Educational Administration

Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University



## สารบัญ

	หน้า
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญแผนภูมิ.....	ซ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ปัญหาของการวิจัย .....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ข้อคำถามของการวิจัย .....	4
สมมุติฐานของการวิจัย.....	4
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของงานวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
องค์การแห่งการเรียนรู้.....	9
โรงเรียนกระทุ้มแบน “วิเศษสมุทคุณ” .....	41
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	47
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย .....	56
ขั้นตอนการวิจัย .....	56
ระเบียบวิธีการวิจัย .....	57
ประชากรที่ศึกษา.....	57
กลุ่มตัวอย่าง .....	57
ตัวแปรที่ศึกษา.....	58

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	59
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ .....	59
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	60
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	60
สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	61
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	63
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” .....	65
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” .....	76
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	78
สรุปผลการวิจัย.....	78
การอภิปรายผล .....	79
ข้อเสนอแนะทั่วไป .....	84
ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป .....	84
รายการอ้างอิง .....	85
ภาคผนวก.....	89
ภาคผนวก ก .....	90
ภาคผนวก ข .....	93
ประวัติผู้เขียน .....	105

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงจำนวนบุคลากรของโรงเรียนจำแนกตามตำแหน่ง .....	41
ตารางที่ 2 ตารางแสดงจำนวนบุคลากรจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด .....	42
ตารางที่ 3 ตารางแสดงจำนวนบุคลากรจำแนกตามวิชาเอกและภาระงาน .....	42
ตารางที่ 4 ตารางแสดงจำนวนนักเรียนจำแนกตามระดับชั้น .....	43
ตารางที่ 5 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O - NET) ปีการศึกษา 2562 .....	46
ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2561 - 2562 .....	46
ตารางที่ 7 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O - NET) ปีการศึกษา 2562 ชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 6 .....	47
ตารางที่ 8 ตารางแสดงการเปรียบเทียบผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561-2562 .....	47
ตารางที่ 9 ตารางแสดงจำนวน ร้อยละ ของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	64
ตารางที่ 10 ตารางแสดงการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ภาพรวม .....	65
ตารางที่ 11 ตารางแสดงค่ามัธยัมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ .....	66
ตารางที่ 12 ตารางแสดงค่ามัธยัมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ .....	68
ตารางที่ 13 ตารางแสดงค่ามัธยัมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ด้านการจัดการเรียนรู้ .....	72
ตารางที่ 14 ตารางแสดงค่ามัธยัมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี .....	74

## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของงานวิจัย .....	7
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย .....	8
แผนภูมิที่ 3 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) .....	26
แผนภูมิที่ 4 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ (Marquardt) .....	29
แผนภูมิที่ 5 แผนแบบการวิจัย .....	57





## บทที่ 1

### บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ให้ความหมายของการศึกษาไว้ว่า “การศึกษา” คือ กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคล และสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต<sup>1</sup> ซึ่งการศึกษาในปัจจุบันนี้ มุ่งเน้นพัฒนามนุษย์ให้เป็นพลเมืองดี และเป็นพลเมืองโลกที่สมบูรณ์ พัฒนามนุษย์ให้เท่าเทียมกัน ทางด้านโอกาสในการดำรงชีวิตที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาของแผนการพัฒนารจัดการศึกษา พ.ศ. 2560 - 2579 ที่ให้ยึดหลักการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Education) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) และหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม (All for Education) อีกทั้งยึดตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs 2030)<sup>2</sup>

ซึ่งการปฏิรูปการศึกษาของประเทศต้องการให้สถานศึกษา หรือหน่วยงานทางการศึกษาเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยให้ทั้ง ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียน ได้เรียนรู้ตาม บริบทพื้นฐานของตน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสังคม ท้องถิ่นของตน เกิดทักษะ สมรรถนะที่สำคัญในการดำรงชีวิต เพื่อขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของสถานศึกษาให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ ดังนั้น องค์การแห่งการ เรียนรู้จึงเป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่นำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ ทำงานขององค์การ เพื่อให้มีความยั่งยืน เข้มแข็งและสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ท่ามกลาง สังคมเศรษฐกิจที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งทุกสังคมจะต้องมีความสามารถในการนำความรู้มาใช้ในองค์การของตน บุคลากรในองค์การจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อ ร่วมกันพัฒนาองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จ

<sup>1</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545** (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2545), 2

<sup>2</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **แผนการพัฒนารจัดการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579** (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2560), จ.

## ความเป็นมาและความสำคัญของงานวิจัย

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดเป็นมาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ ตัวชี้วัด 2.4 พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ<sup>3</sup> การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะกระบวนการในการแสวงหาความรู้ ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ที่มีความผันผวนอย่างมากในโลกปัจจุบัน และร่วมกันพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ บุคลากรในองค์การจึงต้องปรับตัวให้ทันกับโครงสร้าง ระบบการจัดการแบบใหม่ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทัน ในบรรดาองค์การต่างๆ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นความท้าทายของบุคลากรในองค์การที่จะร่วมกันขับเคลื่อนองค์การสู่ความเป็นเลิศ ในด้านการปฏิบัติงาน และด้านกาาคาดหวังของผู้รับบริการ จึงต้องมีกระบวนการในการพัฒนา ความรู้ ความสามารถ ของบุคลากรในการทำงานและพัฒนาตนเอง พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง<sup>4</sup>

สถานศึกษาที่ถือว่าเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์การประเภทอื่นๆ เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์การที่ให้บริการทำงานด้านการศึกษาให้กับสังคม ซึ่งมีหน้าที่สำคัญ คือ การจัดการศึกษาให้กับประชาชนในเขตบริการของโรงเรียนให้มีพัฒนาการในทุกด้านอย่างสมดุลโดยการพัฒนาบุคคลแบบองค์รวม ซึ่งหมายถึง การพัฒนาด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาให้เป็นไปอย่างเต็มศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน เมื่อโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ก็จะสามารถจัดกระบวนการทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการใช้ทรัพยากรในการบริหารจัดการได้อย่างคุ้มค่า สังคมจะให้ความร่วมมือด้วยดี อีกทั้งผู้เกี่ยวข้อง อันได้แก่ ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม จะมีความพึงพอใจในการจัดกระบวนการทางการศึกษาอีกด้วย จะเห็นได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาจะเป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยขยายความคิด ความรู้ความสามารถในการสร้างความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาการศึกษาในด้านการจัดการเรียนการสอนและ

<sup>3</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง ให้ใช้มาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ, (6 สิงหาคม 2561), 1.

<sup>4</sup> งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล, **องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างไร...รู้ได้อย่างไร?**, เข้าถึงเมื่อ 18 เมษายน 2566, เข้าถึงได้จาก

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

การปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและเกิดการบูรณาการการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อความก้าวหน้าของสถานศึกษาและนำไปสู่การพัฒนาในระดับประเทศต่อไป

### ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ทำการจัดการเรียนการสอนให้มีมาตรฐานตาม มาตรฐานการศึกษาชาติ ทั้ง 3 มาตรฐาน มีการจัดทำแผนงาน โครงการเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ยกระดับผลสัมฤทธิ์ให้สูงขึ้น แต่ในปีการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนที่ผ่านการทดสอบระดับชาติในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติในหลายกลุ่มสาระ<sup>5</sup> ทั้งนี้เป็นผลเนื่องมาจาก บุคลากรทางการศึกษาของ โรงเรียนมีการโยกย้ายและมีการบรรจุข้าราชการครู ตำแหน่งครูผู้ช่วย ส่งผลให้ครูที่เข้ารับราชการมี อายุน้อยขาดประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน การควบคุมชั้นเรียน การปฏิบัติงานต่างๆ ของ โรงเรียน อีกทั้งยังขาดโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน ประสบการณ์ทำงานที่มากกว่า

เนื่องจากโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” เป็นโรงเรียนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โครงการสร้างการบริหารงานต้องอิงตามโครงสร้างที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด การดำเนินการต่างๆ ก็ต้องเป็นไปตามนโยบายของกระทรวง และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็น หน่วยงานต้นสังกัด ที่ได้มอบหมายเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งที่ผ่านมานโยบายดังกล่าว มี การปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ ส่งผลให้การบริหารจัดการโรงเรียนไม่คล่องตัวนัก การพัฒนาโรงเรียนไม่ ต่อเนื่อง เพราะต้องนำเอานโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอมาปฏิบัติ จึงเป็นเรื่องยากที่โรงเรียน จะเปลี่ยนแปลงตนเองตามศักยภาพของตนเอง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่แท้จริง อีกทั้งการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบัน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ส่งผลให้ องค์การทุกองค์การต้องเรียนรู้ เข้าใจ ปรับตัว และตั้งรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในทุกวันนี้ โรงเรียนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงให้ก้าวทันกับสถานการณ์โลก เศรษฐกิจ การเมือง และสังคม การบริหารจัดการจึงต้องปรับเปลี่ยนให้ก้าวการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ

โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” เป็นโรงเรียนที่ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการจัดการ เรียนการสอน การพัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศ แต่ที่ผ่านมาการบริหารจัดการการใช้เทคโนโลยียัง

---

<sup>5</sup> โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”, รายงานประจำปีของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2562 (Self Assessment Report), (2563), 8-9.

ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจาก เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก จึงส่งผลให้การบูรณาการ การใช้ข้อมูลอาจยังไม่ดีเท่าที่ควร อีกทั้งระบบข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ซึ่งทำหน้าที่จัดเก็บข้อมูลของนักเรียน บุคลากร ของหน่วยงานต้นสังกัดขาดการบูรณาการ มีการจัดเก็บข้อมูลต่างๆ ไว้หลายฐานข้อมูล ไม่คล่องตัวต่อการนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง รวมถึงเทคโนโลยีที่ภาครัฐจัดสรรไม่เพียงพอต่อความต้องการ และการใช้งานระบบสารสนเทศในในเวลาเดียวกันพร้อมกันทั้งระบบ หลายครั้งเกิดความขัดข้องของระบบสัญญาณซึ่งทางโรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้ ก็ส่งผลให้การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียนเช่นกัน

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของงานวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”

#### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของงานวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” เป็น

อย่างไร

#### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของงานวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” อยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” มี

แนวทางในการพัฒนาหลายแนวทาง

#### ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของงานวิจัย

องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน "วิเศษสมุทคุณ" ผู้วิจัยใช้วิธีการดำเนินการตามกรอบทฤษฎีเชิงระบบ ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจเชิงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในแต่ละระบบ ตาม

แนวคิดของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein)<sup>6</sup> ที่กล่าวไว้ว่า องค์การเป็นระบบหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ คือปัจจัยนำเข้า (input) นำไปสู่กระบวนการในการดำเนินการ (transformation process) และแสดงออกมารูปผลผลิตจากการดำเนินการ(output) ซึ่งจะสะท้อนนี้เป็นข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ไปยังปัจจัยนำเข้าและกระบวนการทั้งนี้ยังมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กร (external environment) อีกด้วย โดยองค์ประกอบ ดังกล่าวนี้อาจมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และจะทำงานร่วมกันนี้เป็นวัฏจักร กล่าวคือมีปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ บุคลากรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการผ่านเข้าสู่กระบวนการ (transformation process) ได้แก่ การบริหาร องค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน และการนิเทศการศึกษา และผลผลิตที่ได้ (output) คือผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลขององค์การ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจของทุกฝ่าย และคุณภาพการศึกษา องค์ประกอบเหล่านี้มีผลกระทบต่อกันและมีอิทธิพลทั้งในและนอกองค์กรได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และภูมิศาสตร์ โดยระบบจะได้รับตัวบ่อนจากสภาพแวดล้อมและระบบจะสร้างผลผลิตให้กับสภาพแวดล้อม<sup>7</sup>

โรงเรียนกระทุ้มแบน "วิเศษสมุทคุณ" เป็นองค์การที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด ซึ่งมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้จัดอยู่ในรูปแบบเชิงระบบ โดยเซงเก้ (Senge) ได้แสดงแนวคิดในการสร้างองค์การเรียนรู้ที่การเริ่มสร้างวินัย 5 ประการ(the fifth discipline) ได้แก่ 1) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) 2) แบบแผนทางความคิด (mental model) 3) การเรียนรู้ของทีม (team learning) 4) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking)<sup>8</sup> ส่วนการ์วิน (Garvin) ได้เสนอแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีลักษณะสร้าง แสวงหาถ่ายโยงความรู้ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และมีความเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้ คือ 1) การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (systematic problem solving) 2) การทดลองแนวทางใหม่ๆ (experimentation with new approaches) 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต (learning from their own experience and past history) 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์

<sup>6</sup> Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (SAGE Publication, 2022), 25.

<sup>7</sup> สุภัคนทา เลहनันท์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2546.

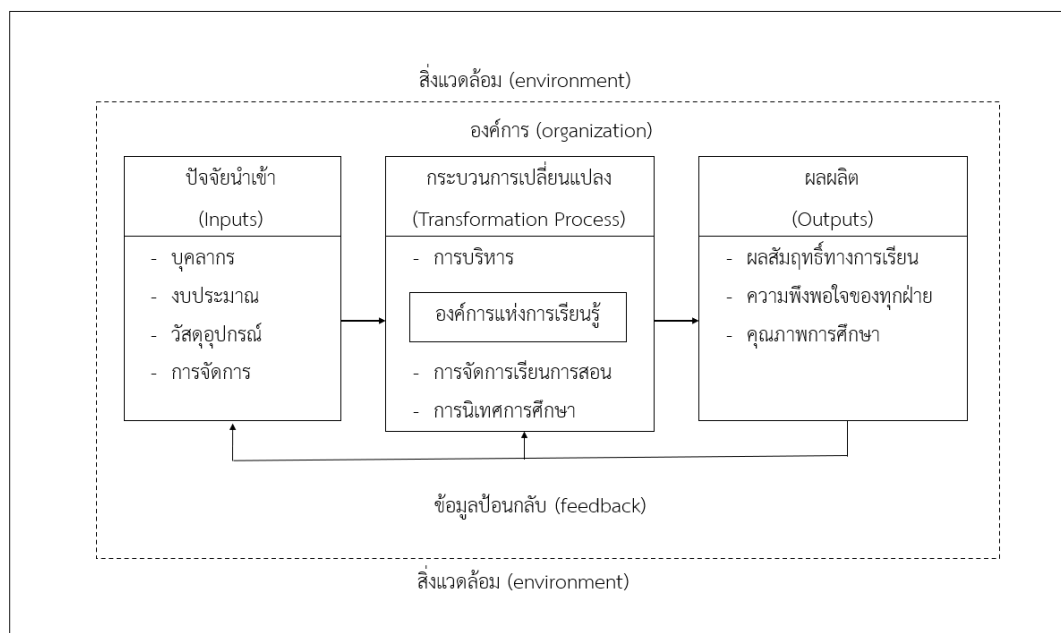
<sup>8</sup> Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization** (New York: Doubleday, 1990), 6-13.

และการปฏิบัติที่เป็นเลิศของผู้อื่น (learning from the experiences and best practices of others) 5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (transferring knowledge quickly and efficiently)<sup>9</sup> ในขณะที่เพ็ดเลอร์ , เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) มีแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 11 ด้าน คือ 1) การใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ(a learning approach to strategy) 2) การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (participative policy making) 3) การให้ข้อมูลข่าวสาร (information) 4) การสร้างระบบตรวจสอบและการควบคุม (formative accounting and control) 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (internal exchange) 6) การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (reward flexibility) 7) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ (enable structure) 8) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมขององค์การ(boundary workers as environmental scanner) 9) การเรียนรู้ระหว่าง องค์การ(inter-company learning) 10) บรรยากาศในการเรียนรู้ (learning climate) 11) โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร (self-development for all)<sup>10</sup> และมาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้เสนอประสบการณ์จากการศึกษา องค์การแห่งการเรียนรู้ว่าการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ต้องมีความเข้าใจและสามารถบูรณาการระบบย่อย 5 ระบบที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ 1) พลวัตของการเรียนรู้ (learning dynamics) 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) 3) การเสริมพลังบุคคล (people empowerment) 4) การจัดการความรู้ (knowledge management) และ 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application)<sup>11</sup> จากแนวคิดและขอบข่ายทฤษฎีที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถนำเสนอเป็นกรอบแนวคิด ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

<sup>9</sup> David A. Garvin, "Building a Learning Organization," *Harvard Business Review on Knowledge Management* (1998): 403.

<sup>10</sup> Mike Pedler, John Burgoyne, and Tom Boydell, *The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development* (London: McGraw-Hill, 1992), 18-27.

<sup>11</sup>Michael J. Marquardt, *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning* (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 24.



### แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของงานวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (SAGE Publication, 2022), 25.

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

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เพื่อศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบบ “วิเศษสมุทคุณ” เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของมาร์ควอดท์ มาใช้ในการศึกษา โดยการพัฒนางค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ต้องมีความเข้าใจ และสามารถบูรณาการระบบย่อย 5 ระบบ ที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ 1) พลวัตของการเรียนรู้ (learning dynamics) 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ(organization transformation) 3) การเสริมพลังบุคคล (people empowerment) 4) การจัดการความรู้ (knowledge management) และ5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application) โดยสรุปมาเป็นแผนภูมิที่ 2 ดังนี้

### องค์การแห่งการเรียนรู้

1. พลวัตของการเรียนรู้ (learning dynamics)
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation)
3. การเสริมพลังบุคคล (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, Inc., 2002), 24.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**องค์การแห่งการเรียนรู้** หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาองค์การที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการดำเนินงานให้ถึงจุดหมาย โดยการร่วมกันสร้างแนวทางการพัฒนาองค์การ ระบบการดำเนินงาน ร่วมกันของบุคลากรในองค์การทุกคน ทุกระดับ นำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ และความเป็นเลิศขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย 1) พลวัตของการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ 3) การเสริมพลังบุคคล 4) การจัดการความรู้ 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

**โรงเรียนกระทุ้มแบน “วิเศษสมุทคุณ”** หมายถึง โรงเรียนสหศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6 ตั้งอยู่ที่ ตำบลตลาด อำเภอกะทุ้มแบน จังหวัดสมุทรสาคร



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” วิจัยได้ ทำการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เอกสาร งานวิจัย เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ อัน ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” โดยจะนำเสนอ ดังหัวข้อต่อไปนี้

1. องค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.1 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.3 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
2. โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”
  - 2.1 ข้อมูลพื้นฐาน
  - 2.2 แนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
  - 2.3 ผลการทดสอบระดับ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### องค์การแห่งการเรียนรู้

##### ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ( learning organization ) สามารถค้นพบได้จากผลงานจากการเขียนของอาร์กิริส ( Argyris ) ในปี ค.ศ. 1978 อาร์กิริสเป็นศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ( Harvard University ) ที่เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา ซอห์น ( Schon ) แห่ง Massachusetts Institute of Technology ( MIT ) ซึ่งถือว่าตำราเล่มแรกที่เขียนเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกทั้งสองได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ ( Organization learning หรือ OL ) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นของคนในองค์การ คำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ได้เผยแพร่ครั้งแรกในสหรัฐอเมริกา และในปี 1988 ที่

ประเทศอังกฤษ<sup>12</sup> ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์ ของ MIT แห่งสหรัฐอเมริกา เป็นบุคคลที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีผลงานอันเป็นที่ยอมรับ โดยหนังสือที่เขาเขียนชื่อว่า the fifth discipline : the art and practice of the learning organization เป็นหนังสือที่พูดถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าบุคคลทุกระดับรวมไปถึงผู้บริหาร สามารถพัฒนาทักษะตัวเอง ความรู้ และสมรรถภาพเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์การ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) แบบแผนความคิด (Mental Models) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ต่อมาในปี ค.ศ. 1994 เซงเก้ (Senge) และคณะได้ออกหนังสือเกี่ยวกับวินัย 5 ประการมีชื่อว่า The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อแนะนำและแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร รูปแบบต่างๆ ทั้งนี้ เซงเก้ (Senge) มองเห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้อง “พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในการสร้างสมรรถภาพสำหรับอนาคต”<sup>13</sup>

#### ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้รับความสนใจจากบริษัท องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

เซงเก้ (Senge) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรที่มีการขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การอย่างแท้จริง โดยเป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ๆ และมีการแตกแขนงความคิดที่ได้รับการยอมรับและเอาใจใส่ เป็นองค์กรที่บุคคลได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องร่วมกันทั้งองค์กร<sup>14</sup>

เพ็ดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยองค์การมีการปฏิรูปปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศใน

<sup>12</sup>วินชัย ปานจันทร์, **หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 2.

<sup>13</sup> **เรื่องเดียวกัน**, น. 3-4

<sup>14</sup> Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization** (New York: Doubleday, 1990), 3.

การเรียนรู้ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และมุ่งไฟหาความรู้ด้วยตนเอง<sup>15</sup>

ไมเคิล เจ มาร์ควอดท์ (Michael J. Marquardt) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิก ในการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์กร และพัฒนาไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร รวมถึงการให้อำนาจแก่บุคลากรทั้งในและนอกองค์กรในการเรียนรู้งานที่ทำ อีกทั้งมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิตด้วย<sup>16</sup>

การ์วิน (Garvin) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับ การเรียนรู้หรือการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ และเห็นว่าองค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา ถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ<sup>17</sup>

วอทกิน และมาร์ซิก (Watkin and Marsick) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ใช้คนสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กรขณะเดียวกันก็ใช้องค์การสร้างความเป็นเลิศให้แก่คนในองค์กรด้วย โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงานและมีการกระจายอำนาจเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พร้อมทั้งส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่าง บุคคล องค์กรและชุมชนที่เกี่ยวข้อง<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Mike Pedler, John Burgoyne, and Tom Boydell, **The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development** (London: McGraw-Hill, 1992), 1-2.

<sup>16</sup> Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto, CA : Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 24.

<sup>17</sup> David A. Garvin, "Building a Learning Organization," **Harvard Business Review on Knowledge Management** (1998): 47-80.

<sup>18</sup> Karen E. Watkin and Victoria J. Marsick, **Scalping the Learning Organization : Lesson in the Art and Science to the Systemic Change** (New York : Jossey-Based Inc.,1993), 11.

ดวงเดือน จันท์เจริญ ได้ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการสร้างระบบให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร มีการเชื่อมโยงระบบต่างๆ ภายในขององค์กร โดยโครงสร้างขององค์กรมีลักษณะการทำงานที่สามารถข้ามสายงานได้ เพื่อสร้างกระบวนการการเรียนรู้ของทีม มีการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรร่วมกันของคนในองค์กร มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน กระบวนการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม ทำให้บุคลากรในองค์กรเพิ่มขีดความสามารถของตนเองตลอดจนการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์และทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดเวลา เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศและความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร<sup>19</sup>

วิจารณ์ พานิช ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่ทำงานไปพร้อมๆ กับการเรียนรู้ สังสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์การทำงาน พัฒนาวิธีทำงาน และระบบงานขององค์กรไปพร้อมๆ กัน ซึ่งผลลัพธ์ (Output) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์กร รวมทั้งการพัฒนาคน อันได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กร จะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการโดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาในด้านต่างๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กร ในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถรู้สึกได้<sup>20</sup>

จึงกล่าวสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ กระบวนการในการพัฒนาองค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการดำเนินงานให้ถึงเป้าหมาย ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน โดยร่วมกันสร้างแนวทางการพัฒนาองค์กร ระบบการดำเนินงาน ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อสร้างความมีระหว่างกันของบุคลากรในองค์กรทุกคน ทุกระดับ นำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร และความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน

<sup>19</sup> ดวงเดือน จันท์เจริญ อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, **หลักการการพัฒนองค์กรแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 6.

<sup>20</sup> วิจารณ์ พานิช, **องค์กรแห่งการเรียนรู้คืออะไร**, เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.acclcloud.co/single-post>.

### ความสำคัญของการจัดการแห่งการเรียนรู้

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นบุคคล หรือองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรง ก็เพราะปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้เวที การแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบๆ ขยายตัวออกไป ครอบคลุมทั่วโลก อีกทั้งแนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทำให้องค์กร และหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับเปลี่ยน เพื่อความอยู่รอด และมีภูมิคุ้มกันตั้งรับทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น<sup>21</sup> ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการปรับเปลี่ยน และเรียนรู้ เพื่อพัฒนา ทั้งบุคลากร และ องค์กร ต้องร่วมกันขับเคลื่อนเพื่อนำพาองค์กรให้ก้าวทันโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่การก้าวทันการแข่งขันในโลกยุคปัจจุบัน

เทคโนโลยีในปัจจุบันมีความก้าวหน้าไปไกลมาก เห็นได้ชัดว่าการขับเคลื่อนเศรษฐกิจยุคใหม่แทบจะทั้งหมดขับเคลื่อนผ่าน OTT (Over The Top) ด้วยการเปิดให้บริการฟรีของบริษัทใหญ่ๆ ในโลก เช่น Youtube, Line, Google, Facebook, Alibaba, Lazada, Shopee ซึ่งมีการคาดการณ์ว่าบริการ OTT จะเป็นตลาดที่เติบโตเร็วที่สุดของประเทศไทย แค่นี้เฉพาะสัดส่วนของการเสพคอนเทนต์แบบ video on demand คาดว่าจะมีมูลค่าการใช้จ่ายประมาณ 6,080 ล้านบาท ภายในปี พ.ศ. 2566 นี้<sup>22</sup> ซึ่งจากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วนี้เอง ส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นองค์กรจึงต้องเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน พัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกภายในองค์กรให้สามารถ ก้าวทันการแข่งขันในยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทที่สำคัญในการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน

ดังนั้นการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเกิดจากแรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรต้อง "ปรับตัว" หรือไม่ก็ต้อง "ปิดตัว" ไปอย่างใดอย่างหนึ่ง เรจินัลด์ รีแวนส์ (Reginald Revans) ผู้บุกเบิกแนวคิดการเรียนรู้ในองค์กรท่านหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า "การเรียนรู้ภายในองค์กร ต้องเท่าเทียมหรือไม่ก็ต้องล้ำหน้ากว่าการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นภายนอกองค์กรมิเช่นนั้น องค์กรก็ไม่อาจดำรงอยู่ได้"

<sup>21</sup> วีรยุทธ มาชะศิริานนท์, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 1 ed. (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2557), 13.

<sup>22</sup> ฝ่ายส่งเสริมจริยธรรมการวิจัย สถาบันพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, การปฏิวัติเทคโนโลยี: ใครเป็นผู้ได้ประโยชน์สูงสุดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี, เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2564. เข้าถึงจาก <https://www.nstda.or.th/sci2pub/ai-ethics/>

องค์การใหม่ที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องมีทั้งความรู้ ความยืดหยุ่น ความรวดเร็ว และพลังอำนาจ รวมทั้งความสามารถในการเรียนรู้ที่ไร้ขีดจำกัด เพื่อให้สามารถเผชิญกับความต้องการเปลี่ยนแปลง ทั้งของสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนลูกค้าที่มีความต้องการที่เปลี่ยนไปจากเดิม รวมถึงพนักงาน ต้องมีความรอบรู้ ส่งผลให้องค์การที่เรียนรู้ได้เร็วสามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้ ทำให้มีข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญต่อการแข่งขันโลกธุรกิจ การเรียนรู้แบบใหม่นี้จะสามารถนำเอาความรู้ที่สั่งสมไว้ทั้งในองค์การทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับอื่นๆ มาใช้อย่างได้อย่างเกิดประโยชน์ บวกกับการเอื้ออำนาจ ศักยภาพ ความรู้ (knowledge management) รวมไปถึง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และสถานะที่ดีขึ้น (people empowerment) เป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่ช่วยเปลี่ยนแปลงโลกธุรกิจ และทำให้การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับศตวรรษ ที่ 21 มีด้วยกัน 8 ประการคือ 1) โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก 2) เทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต 3) การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน 4) อำนาจและอิทธิพลของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น 5) ความรู้ และการเรียนรู้ที่กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์การ 6) ความคาดหวังและบทบาทที่กำลังเปลี่ยนไปของพนักงาน 7) ความหลากหลายในที่ทำงานและการเคลื่อนย้ายของแรงงาน 8) ความสับสนยุ่งเหยิง และการเปลี่ยนแปลงที่ทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว เราจึงต้องทำความเข้าใจและควบคุม แรงผลักดันเหล่านี้เสียก่อนจึงจะสามารถปฏิรูปตนเองไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้<sup>23</sup>

กล่าวโดยสรุปคือ ในโลกยุคปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และที่สำคัญคือ การเปลี่ยนทางด้านเทคโนโลยี ที่เกิดการเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ องค์การจึงต้องมีการปรับเปลี่ยน วิธีการ รูปแบบ การดำเนินงาน โดยใช้แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์การ เริ่มจากการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ นำไปสู่การสร้าง รูปแบบ กระบวนการ วิธีการ การทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถขององค์การ อีกทั้งองค์การก็ต้องปรับตัว และปรับเปลี่ยน วิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนการทำงาน เตรียมความพร้อมในการตั้งรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์การ

<sup>23</sup> วีรวิธ มาชะศิริรานนท์, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 1 ed. (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2557), 13-22.

## แนวคิดและทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการ และนักทฤษฎีหลายท่านได้นำเสนอไว้ ดังนี้

### 1. แนวคิดและแนวทางการเรียนรู้ของ เซงเก้ (Senge)

เซงเก้ (Senge) ได้เสนอแนวคิดในการบริหารให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อความสำเร็จขององค์การและได้รับความนิยมนำไปปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายตลอด ระยะเวลาครึ่งทศวรรษที่ผ่านมา ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เซงเก้ (Senge) ได้เสนอความคิด วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อขจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ไปสู่ความเป็นมืออาชีพที่ประยุกต์ได้กับทั้งปัจเจกบุคคลและองค์การทั้งนี้ประกอบด้วย 1) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) 2) แบบแผนทางความคิด (mental model) 3) การเรียนรู้ของทีม (team learning) 4) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking)<sup>24</sup>

1.1 ความเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) เป็นหลักปฏิบัติที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความกระฉ่างและลึกซึ้งในวิสัยทัศน์ของตนเอง หลักการฝึกปฏิบัตินี้จะมุ่งไปที่พลังงานในบุคคล การพัฒนา ความอดุสาหะ และหลักปฏิบัติในการมองสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ความเชี่ยวชาญของ บุคคลนี้ ถือว่าเป็นใจกลางขององค์การแห่งการเรียนรู้ เปรียบเสมือนจิตวิญญาณที่เป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นความผูกพันขององค์การและความสามารถเพื่อการเรียนรู้ที่จะเป็นในสิ่งที่ปรารถนาแนวทางในการเริ่มต้นพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคคล คือ

1.1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (personal vision) บุคคลที่มีการเรียนรู้และสร้างความเปลี่ยนแปลงของตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานไปสู่วิสัยทัศน์ของตนเอง และองค์การให้เป็นผู้ที่รู้จักแยกแยะเรื่องราวที่สำคัญออกจากเรื่องราวที่เล็กรู้จักจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงานและรวบรวมสมาธิมุ่งไปที่เรื่องใหญ่ที่มีความสำคัญนั้นๆ เป็นบุคคลที่สร้างวิสัยทัศน์ของตนเองและร่วมแบ่งปันระหว่างเพื่อนในองค์การ และยังเป็นผู้ที่มีทักษะเชี่ยวชาญในการสร้างพลังให้เกิดขึ้นในตนเองเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ของตนเอง

1.1.2 การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (holding creative tension) การสร้างพลังอันเกิดจากการเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในการละความเชื่อที่ว่า ตนเองไม่สามารถประสบความสำเร็จหรือไม่คู่ควร นั่นคือมองเห็นความแตกต่างระหว่างความเป็นจริงกับสิ่งที่ควรเป็นไว้

<sup>24</sup> Peter M. Senge, *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization* (New York : Doubleday, 1990), 6-13.

สร้าง แรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพลังแห่งความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้น นี้จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการกระทำบางอย่างเพื่อให้วิสัยทัศน์ประสบความสำเร็จ

1.1.3 การสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง การสร้างพลังแห่งเจตจำนง (will power) และการลดความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง (structural conflict) หลักการสร้างฝึกปฏิบัติข้อนี้จะเป็นการสร้างพลังแห่งความเชื่อในความสามารถของตนเองว่าจะสำเร็จ โดยปกติแล้วบุคคลทั่วไปอาจจะเกิดความรู้สึกท้อถอย หรือความคิดที่ว่า เราไม่คู่ควรกับวิสัยทัศน์ที่ได้สร้างไว้ หรือขาดความเชื่อในความสามารถของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลนั้นละทิ้งหรือถอยห่างจากวิสัยทัศน์ของตนเองออกไป ในขณะที่เดียวกัน ถ้าบุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองก็จะเกิดพลังในการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ของตนเอง ซึ่งสภาพดังกล่าวนี้เรียกว่า ความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง ดังนั้นเพื่อความสำเร็จในวิสัยทัศน์ บุคคลควรฝึกฝนในการรับมือกับความขัดแย้งอย่างมีโครงสร้างที่เกิดขึ้นในใจตนเองโดยการสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และสร้างพลังแห่งเจตจำนงในความสำเร็จ

1.1.4 การผูกพันต่อความเป็นจริง (commitment to the truth) เป็นการเข้าถึงความจริงที่เกิดขึ้น ดังนั้น เพื่อให้เราเข้าถึงความจริงที่ต้องการหลักปฏิบัติข้อนี้จะเป็นการฝึกให้ตัวเราไม่ผ่อนปรน มีความเต็มใจที่จะกำจัดหนทางที่จำกัดการรับรู้ในความจริงของตัวเรา หรือสิ่งที่ลลอกลวงเรา ไม่เห็นในสิ่งที่มันเป็นความท้าทายตนเองอย่างต่อเนื่องในทฤษฎีที่เราเชื่อว่า ทำไมหนทางเหล่านี้จึงเป็นหนทางที่จะทำให้เรา ซึ่งเป็นการขยายความตระหนักรู้ของเราต่อความเป็นจริงอย่างต่อเนื่อง และเป็นการทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งในโครงสร้างของเหตุการณ์ปัจจุบัน

1.1.5 การใช้จิตใต้สำนึก (using the subconscious) คือ การรู้จักใช้พลังจากจิตใต้สำนึกในการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ โดยการฝึกฝนปฏิบัติเพื่อให้เกิดความชำนาญในสิ่งต่างๆ ผลจากการฝึกฝนบ่อยๆ จิตใจของเราจะซึมซับการฝึกฝนในเรื่องนั้นๆ ลงสู่จิตใต้สำนึกและจะสะสมจนกลายเป็นทักษะที่เป็นไปโดยอัตโนมัติ ปราศจากความพยายาม นอกจากนี้ยังรวมถึงการสร้างความกลมกลืนระหว่างจิตใต้สำนึก และการมีจิตใจที่มุ่งมั่นต่อเป้าหมาย การสร้างพลังอันเกิดจากการเป็นบุคคลที่สร้างความรู้สึผูกพันในอันที่จะมุ่งไปสู่ความเป็นจริง และการสร้างพลังอันเกิดจากการเป็นผู้ที่มีความทุ่มเทพลังใจ และรู้จักใช้พลังจากจิตใต้สำนึกในการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จหรือจิตใจที่ทำงานไปโดยอัตโนมัติ

1.2 แบบแผนทางความคิด (mental model) เป็นการทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดความกระจ่างกับแบบแผนทางความคิดและความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพยายามพัฒนาแบบแผนทางความคิดและความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมสภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองโดยไม่ยึดติดกับความคิดและความเชื่อเก่าๆ ที่ไม่ก่อให้เกิด



ผลดีต่อองค์การซึ่งแบบแผนทางความคิดจะสะท้อนออกมาในรูปแบบของการตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งยั่วยุต่างๆ แนวทางในการสร้างแบบแผนทางความคิด มีดังนี้

1.2.1 การวางแผน คือ การเรียนรู้และใช้คณะกรรมการบริหารจัดการแบบแผนทางความคิด (planning as learning and internal board : managing mental models) การวางแผนควรทำเป็นกระบวนการเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ขององค์การส่วนการใช้คณะกรรมการบริหารจัดการแบบจำลองความคิด คือ การทำให้การบริหารจัดการจำลองความคิดเป็นกิจกรรมประจำของบริษัท โดยจัดตั้งคณะกรรมการบริหารภายในเพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการแบบจำลองความคิด และจัดกลไกเพื่อขยายโลกทัศน์ของผู้จัดการแต่ไม่มีอำนาจในการควบคุมสั่งการใดๆ

1.2.2 ทักษะการคิดไตร่ตรองและทักษะการตั้งคำถาม (reflection and inquiry skills) ทักษะการคิดไตร่ตรองเป็นกระบวนการใช้ความคิดตรวจสอบ ใคร่ครวญในความคิด ความเชื่อ และสมมติฐานต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติของ บุคคล ส่วนทักษะการตั้งคำถามหรือการสืบค้นในสิ่งที่ตนเองนั้นสงสัย หรือตั้งสมมติฐานเอาไว้ หรือความเข้าใจและเชื่ออยู่ ทั้งนี้สิ่งที่บุคคลยึดถือเป็นความเชื่ออยู่นั้นอาจเป็นเพียงสมมติฐาน ซึ่งอาจจะไม่เป็นความจริง ด้วยเหตุนี้การไตร่ตรองและการตั้งคำถามในสมมติฐาน จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนมุมมองให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด

1.3 การเรียนรู้ของทีม (team learning) เป็นการพยายามเรียนรู้ด้วยกันกับเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในองค์การโดยพยายามทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดพลังกลุ่มและพลังทีมงาน ไม่ใช่เอาแต่ยอมรับในสิ่งที่มีและสิ่งที่เป็น ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดลึกลง อยู่ว่ากลุ่มองค์กรนั้นจะทำงานในรูปแบบไหน จึงเป็นการบั่นทอนการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้น การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของกลุ่มงานก็เพื่อควมมีประสิทธิภาพขององค์การ<sup>25</sup> แนวปฏิบัติเพื่อการสร้างการเรียนรู้ของทีม มีดังนี้

1.3.1 การสนทนาพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการเสวนา จะทำให้กลุ่มได้ค้นหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระที่ไม่สามารถหาได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคล จึงทำให้เข้าใจมุมมองต่างๆ ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มจะสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระ ซึ่งเป้าหมายของการสนทนาพูดคุย หรือเสวนา คือการเปิดเผยความคิดของแต่ละฝ่ายว่าแตกต่างกันอย่างไร ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดทั้งของตนเองและผู้อื่นด้วย

<sup>25</sup> Peter M. Senge, *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization* (New York : Doubleday, 1990), 3.

1.3.2 การอภิปราย เป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเองจะเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุป เพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายด้วยการที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ จะต้องฝึกฝนให้เกิดความชำนาญในการสนทนาและการอภิปรายในการสนทนายาระหว่างกัน จะมีการตรวจสอบอย่างสร้างสรรค์และอิสระในเรื่องที่มีความแนบเนียนและซับซ้อน การรับฟังอีกคนอย่างลึกซึ้งและเข้าไปอยู่ในความคิดของคนๆ นั้น ในทางตรงกันข้าม มุมมองที่แตกต่างในการอภิปรายจะมีการเสนอและการแก้ต่าง และการค้นหาความคิดที่ดีที่สุดเพื่อช่วยในการตัดสินใจที่น่าพอใจ แต่ทีมส่วนใหญ่ขาดความสามารถในการแยกแยะทั้งสองอย่างนี้และมีการใช้สลับไปมาด้วย อย่างไรก็ตามระหว่างสนทนาและการอภิปรายระหว่างสมาชิกในทีมจะเกิดพลังในการต่อต้าน และการปกป้องตนเองที่เกิดเป็นประจำ เป็นความเคยชินในการปกป้องความคิดจากการถูกคุกคามของผู้อื่นในระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์กันจนกลายเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ได้ ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ของทีมจึงเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ที่จะจัดการกับพลังต่อต้านอย่างได้ผล ระหว่างการสนทนากับการอภิปรายในการทำงานของทีม แต่ขณะเดียวกันเราก็สามารถเรียนรู้ถึงสิ่งเหล่านี้ โดยการใช้ทักษะ การซักถามและทักษะในการคิดไตร่ตรอง เพื่อปลดปล่อยพลังต่อต้านออกมา เพื่อให้ทีมเกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาสสมดุลระหว่างการสนทนาและการอภิปรายในการเรียนรู้ของทีม การอภิปรายเป็นสิ่งจำเป็นควบคู่กับการสนทนา การอภิปราย หรือการมีความเห็นที่แตกต่างกันออกไป มีการเสนอความเห็นและแก้ต่าง และเป็นการอธิบายอย่างง่ายๆ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์โดยรวมที่เป็นประโยชน์ ส่วนการสนทนา การแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างเป็นการเสนอความหมายต่าง เพื่อจะได้พบความเห็นใหม่ๆ การอภิปรายจะมีการตัดสินใจ ส่วนการสนทนาประเด็นที่ซับซ้อนจะได้รับการตรวจสอบ เมื่อทีมมีการตกลงกันและจะต้องมีการตัดสินใจเกิดขึ้นด้วย ในหลักเกณฑ์ของการวิเคราะห์ที่มีการตกลงกัน โดยทั่วไปความเห็นที่เป็นแนวทางเลือกจำเป็นจะต้องมีการชั่งน้ำหนักและเลือกความเป็นที่ดีกว่า (ซึ่งอาจจะเห็นว่าเป็นตัวเลือกเดิมหรือความเห็นใหม่ที่เกิดจากการอภิปรายกัน) เมื่อพวกเขาได้ผลที่ดีมากกว่าอภิปรายนำไปสู่ข้อสรุปหรือวิธีการปฏิบัติในอีกแง่หนึ่ง การสนทนาจะเปลี่ยนแปลงไปพวกเขาจะไม่ค้นหาข้อตกลงแต่จะได้รับความเข้าใจที่เข้มกว่าเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อนทั้งการสนทนาและการอภิปรายสามารถนำไปสู่วิธีการปฏิบัติใหม่ แต่การปฏิบัติมักจะเป็นการเน้นการอภิปรายขณะที่การปฏิบัติใหม่เป็นผลมาจากการสนทนา<sup>26</sup>

1.4 วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) โดยสมาชิกขององค์การช่วยกันสร้างภาพในอนาคตของหน่วยงานร่วมกัน และพยายามที่จะทำงานเพื่ออนาคตที่ดีขององค์การโดยการเปิดใจยอมรับฟังและพยายามทำความเข้าใจความคิดของอีกฝ่ายหนึ่ง แม้จะเป็นการกระทบความรู้สึกต่อ

<sup>26</sup> Peter M. Senge, *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization* (New York : Doubleday, 1990), 237-243.

จิตใจและนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากกว่าที่จะยอมทำตามอีกฝ่ายหนึ่งหรือบังคับให้อีกฝ่ายหนึ่งมาทำตามการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เริ่มจากการมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการมองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมขององค์การทั้งหมด ซึ่งเป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั่วองค์การวิสัยทัศน์ร่วมกันนี้เป็นจุดของเครื่องมือถือเป็นเทคนิคที่นำความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่แตกต่างกันไปสู่การจัดแนวความคิดของบุคลากรในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การจะเป็นการสร้างความรู้สึกร่วมกันในอนาคตที่ต้องการจะสร้างร่วมกัน และสิ่งที่สำคัญของการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ คือค่านิยม และเป้าหมาย<sup>27</sup> ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์การมีองค์ประกอบ ดังนี้

1.4.1 การส่งเสริมบุคลากรให้สร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมีมิติของเรื่องราวหลายอย่างได้แก่ ครอบครัวองค์การชุมชน หรือแม้แต่โลกของตนเอง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม องค์การที่มุ่งหมายในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจะส่งเสริมให้สมาชิกพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลด้วย ซึ่งจะต้องระวังไม่ให้ล่วงเกินอิสรภาพส่วนบุคคลด้วยเช่นกัน

1.4.2 การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลไปสู่วิสัยทัศน์ร่วม คือวิสัยทัศน์ที่ได้รับการแลกเปลี่ยน ต้องการการสนทนาอย่างต่อเนื่อง การให้สมาชิกมีอิสระในการแสดงความฝันของพวกเขาออกมา แต่จะต้องเรียนรู้ที่จะรับฟังความฝันของกันและกันด้วย และเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ องค์การจะต้องยอมรับในวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่หลากหลายอย่างจริงจัง อย่างไรก็ตาม การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จะทำให้ความรู้สึกต่อความมุ่งหมายมีความชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้บทบาทสำคัญของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คือกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ออกมา รวมทั้งรู้วิธีสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

1.4.3 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วมขององค์การจะกระทำโดยผ่านการติดต่อระหว่างบุคคลด้วยกัน ใช้การเชื่อมโยงที่มีความหลากหลายระหว่าง องค์การกับชุมชน ส่วนระบบของสถานศึกษาจะต้องพึ่งพาเครือข่ายที่ไม่มีแบบแผนระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง ครูกับผู้ปกครอง อาจจะมีพบปะพูดคุยกันเป็นการส่วนตัวอย่างเป็นกันเองหรือแม้แต่การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น

---

<sup>27</sup> Peter M. Senge and others, **Schools That Learn : A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education** (New York : Doubleday Currency, 2000), 72.

การติดต่อกันทางอีเมล(e-mail) และทางคอมพิวเตอร์คอนเฟอเรนซ์ (computer conference) ก็จะเป็นช่องทางในการสนับสนุนการสื่อสารและเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรได้

1.4.4 การทำให้วิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของชุดความคิดที่ใช้ในการปกครอง แท้จริงแล้ววิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของความคิดที่ใช้ในการปกครอง ซึ่งประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ ความมุ่งหมาย หรือพันธกิจ และคุณค่าหลักในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การจะอาศัยความคิดที่ใช้ในการปกครองเหล่านี้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ

1.4.5 การสร้างวิสัยทัศน์เชิงบวก โดยอาศัยพลังของความปรารถนาเป็นที่ตั้ง เป็นแหล่งของการเรียนรู้และเติบโตอย่างต่อเนื่อง

1.4.6 การยึดมั่นในความตั้งใจใฝ่สร้างสรรค์และการผูกพันที่มีต่อความจริง หลักสำคัญในข้อนี้ คือความตั้งใจใฝ่สร้างสรรค์ เป็นพลังที่เกิดจากช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความจริง ในปัจจุบันคนที่มีประสิทธิผลส่วนมากเป็นบุคคลที่ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ของพวกเขาในขณะที่ยังคงไว้ซึ่งการมองความจริงในปัจจุบันอย่างชัดเจนไปพร้อมๆ กัน<sup>28</sup>

1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) เป็นการมองระบบและเข้าใจระบบถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล และสามารถมองเห็นถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ ได้มากกว่าที่จะเห็นเพียงส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับไปสู่กระบวนการคิดและการสื่อสารที่อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ได้ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม สภาพทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองการคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการคิดที่มีเหตุและผลอย่างเป็นแบบแผน และเป็นการรวมกลุ่มของปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีโครงสร้างเป็นวงจร เพราะอาศัยวงจรการป้อนกลับจึงเกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบขึ้น ดังนั้น วงจรการป้อนกลับจึงมีความสำคัญที่ทำให้เกิดกลุ่มของปัจจัยต่างๆ ขึ้นอย่างเป็นแบบแผน หรือที่เรียกว่า “แม่แบบ” ทั้งนี้ การสร้างกลุ่มของการติดต่ออย่างเป็นระบบจะอาศัยวงจรการป้อนกลับ 2 ประเภท และอาศัยความหวัง โดยวงจรการป้อนกลับทั้ง 2 ประเภทนี้ คือการป้อนกลับแบบเสริมแรง (reinforcing feedback) และการป้อนกลับแบบสมดุล (balancing feedback) ดังนี้

1.5.1 การป้อนกลับแบบเสริมแรง (reinforcing feedback) เป็นการเติบโตอย่างต่อเนื่องจากการป้อนกลับของกระบวนการในทุกรอบของวงจรป้อนกลับจะส่งผลให้ผลผลิตที่ได้เพิ่มมากขึ้น หรือขยายผลมากขึ้นกว่าเดิม และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือถดถอยลง แสดงถึงสภาพการ

---

<sup>28</sup> Peter M. Senge and others, **Schools That Learn : A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education** (New York : Doubleday Currency, 2000), 236.

ทำงานในสถานการณ์ที่เวลาเหลือน้อยลงจนกลายเป็นความกดดันด้านเวลาซึ่งส่งผลให้การทำงานหนักมากขึ้นกว่าเดิม จนส่งผลให้ความตั้งใจในการทำงานน้อยลงไป หรือการทำงานด้วยความเร่งรีบจนทำให้ความตั้งใจลดน้อยลง เมื่อความตั้งใจลดน้อยลงก็จะส่งผลให้การทำงานไม่เป็นไปตามที่คาดไว้

1.5.2 การป้อนกลับแบบสมดุล (balancing feedback) เป็นการป้อนกลับที่ตรงกันข้ามกับการป้อนกลับแบบเสริมแรง กล่าวคือผลผลิตที่ย้อนกลับมาสู่ระบบจะทำให้การเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมน้อยมาก หรือไม่เกิดผลเท่าไรนัก ซึ่งทำให้ภาพรวมของระบบคงที่ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเรียกว่าสภาวะสมดุล เมื่อเราตั้งใจที่จะเรียนรู้ในเรื่องใดก็เท่ากับว่าเราจะมุ่งเป้าหมายอย่างหนึ่งอยู่ในใจ ผลก็คือเราจะทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้ในสิ่งนั้นๆ และผลที่ได้จากการกระทำนั้นจะเป็นข้อมูลป้อนกลับมาให้เรารับรู้ถึงความแตกต่างระหว่างเป้าหมายในการเรียนรู้กับผลการทำกิจกรรมการเรียนรู้ ทำให้เกิดการตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนแปลงการกระทำเพื่อให้ช่วงห่างของเป้าหมายกับสิ่งที่เป็นอยู่แคบเข้า จนกว่าจะบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ที่กำหนดเอาไว้

1.5.3 ความหน่วง (delay) ระบบใดๆ ต่างก็มีกระบวนการแปรสภาพเป็นของตัวเองซึ่งกว่าจะเห็นผลก็ต้องอาศัยเวลา ซึ่งได้แสดงให้เห็นถึงความหน่วงหรือความล่าช้าของระบบ

## 2. แนวคิดของ สตาดาร์ (Stata)

สตาดาร์ (Stata) ให้ทัศนะว่า การเรียนรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการหลักที่จะทำให้เกิดการจัดการนวัตกรรม (management innovation) หรือการเรียนรู้ของทั้งระดับบุคคลและองค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยความรู้เป็นหลัก (knowledge intensive) สตาดาร์ (Stata) เสนอแนะปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรดังต่อไปนี้

2.1 การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) ความสามารถทางความคิดของคนเป็นตัวจำกัดความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรจากการศึกษา พบว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญที่จะนำองค์กรเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง กล่าวคือจะต้องมีบทบาทเป็นผู้ออกแบบ (designer) และผู้ปฏิบัติ (operator) เช่น ออกแบบองค์กรว่าควรมีโครงสร้างอย่างไรมีนโยบายอย่างไรที่จะเสริมพันธกิจ (mission) ทั้งนี้ ผู้ที่จะออกแบบองค์กรจะต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ ทำการปรับเปลี่ยนและกระตุ้นพฤติกรรมของคน (ซึ่งเป็นระบบที่มีความซับซ้อน) และผลทำให้ระบบเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการอบรม

2.2 การวางแผน (planning) การวางแผนนอกจากจะเกิดประโยชน์โดยตรงต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์แล้วยังทำให้เกิดการเรียนรู้ในกระบวนการวางแผนนั้นด้วย ซึ่งการเรียนรู้จากความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สามารถเข้ากันได้กับการเปลี่ยนแปลงนั้น

2.3 การปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement) การปรับปรุงคุณภาพหรือการควบคุมคุณภาพโดยรวม (total quality control) ตามแนวคิดของสตาดาร์ เป็นวิธีการทางการจัดการที่ทำให้เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง โดเน้นเรื่องคุณภาพผลิตภัณฑ์ การขนส่งตรงเวลา

ระยะเวลาในการรอคอย และการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด เป็นต้น องค์การมีการนำอัตราการเรียนรู้มาวัดผลการปฏิบัติงาน เช่น ดิจิ้น 50 เปอร์เซ็นต์ทุก 10 เดือน และทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การปรับปรุงคุณภาพจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะเร่งองค์การให้เกิดการเรียนรู้

2.4 พฤติกรรมทางองค์การ(organization behavior) คุณค่าวัฒนธรรมขององค์การมีผลต่อประสิทธิภาพ ทั้งการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเรียนรู้ โดยเฉพาะการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพระหว่างสมาชิกขององค์การหรือระหว่าง องค์การจะเป็นตัวสกัดกั้นการเรียนรู้และการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมองค์การในเรื่องการทำงานเป็นทีม การเปิดเผยตรงไปตรงมา และการทำงานอย่างมีวัตถุประสงค์

2.5 ระบบข้อมูล (information systems) ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ องค์การควรพิจารณาข้อมูลว่าเป็นข้อมูลที่สนับสนุน หรืออุปสรรคต่อการเรียนรู้ในองค์การโดยการจัดการระบบข้อมูลข้างต้นจะช่วยแปรรูปข้อมูล (data) และข้อมูลสารสนเทศ (information) ให้เป็นความรู้ (knowledge) และแปรจากความรู้ (knowledge) เป็นกิจกรรม (actions) สิ่งที่สำคัญคือ การตัดสินใจว่า ข้อมูลสารสนเทศและความรู้ใดที่จะนำมาใช้เพื่อให้กิจกรรมมีประสิทธิภาพ<sup>29</sup>

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

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

#### 3.1 ด้านกลยุทธ์ (strategy)

3.1.1 การใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ (a learning approach to strategy) โดยองค์การจะมีการสำรวจข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ เช่น การดำเนินงาน การปฏิบัติ การบริการ หรือสิ่งที่มีอยู่แล้ว เพื่อปรับปรุงแก้ไขด้านการจัดการและการปรับกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมมีการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ แล้วนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ การดำเนินงานด้านการจัดการเปรียบเสมือนการทำาทดลองอย่างรอบคอบ เมื่อมีการจัดการแผนทางธุรกิจจะมีการวิวัฒนาการไปด้วย มีการทำาทดลองขนาดย่อมอย่างรอบคอบ และมีการแสดงความคิดเห็นต่อบสนอง เพื่อเข้าสู่กระบวนการวางแผนงานให้สามารถมีการพัฒนาปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง

3.1.2 การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (participative policy making) คือ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายต่างๆ มีอิทธิพลอย่างมากต่อ

<sup>29</sup> R. Stata, "Organizational Learning-the Key to Management Innovation," *Sloan Management Review* 30, no. 3 (1989) : 63-74.

ทัศนคติของผู้ถือผลประโยชน์ร่วมกัน โดยบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการสนทนาโต้แย้งเพื่อให้เห็นถึงประเด็นความแตกต่างของการทำงานร่วมกันและการจัดการกับข้อโต้แย้งนั้น ๆ ซึ่งนโยบายต่าง ๆ ขององค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของบุคลากรทุกคน มิได้จำกัดแค่ฝ่ายผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น และยังมีการอภิปรายเกี่ยวกับการประเมินผลและการวางแผนงานซึ่งจะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่กลยุทธ์และนโยบายขององค์การ

### 3.2 ด้านการมองภายในขององค์การ(looking in)

3.2.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร (information) ข้อมูลข่าวสารนั้นมีไว้เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน มิได้มุ่งไปที่ประเด็นการให้รางวัลหรือการทำโทษ เทคโนโลยีและสารสนเทศจะถูกนำมาใช้ในการสร้างฐานข้อมูล และระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร การสร้างฐานข้อมูลระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ทำให้สามารถตัดสินใจดำเนินการได้อย่างถูกต้องและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงธรรมชาติและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในระบบและสามารถแปลความหมายข้อมูลได้อย่างถูกต้องและสอดคล้อง

3.2.2 การสร้างระบบตรวจสอบและการควบคุม (formative accounting and control) มีระบบการตรวจสอบ งบประมาณ และการรายงานผล เพื่อช่วยในการเรียนรู้บุคลากรด้านฝ่ายการเงินและบัญชี มีหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษา และเป็นผู้ทำบัญชีหรือผู้ควบคุมการใช้จ่ายต่างๆ มีระบบการเงินซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรทุกคนในแต่ละฝ่าย หรือกลุ่มงานกล้าเสี่ยงในการลงทุนและปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่ตนดำรงอยู่และมีส่วนร่วมรับผิดชอบทรัพยากรของตน โดยระบบการควบคุมนี้ถูกออกแบบและดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

3.2.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (internal exchange) บุคลากรมีความตระหนักรู้ว่าทุกคนในฝ่าย หรือกลุ่มงานเป็นได้ทั้งผู้บริการและฝ่ายจัดหา มีการประชุม อภิปรายเพื่อได้ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องคุณภาพ ในแต่ละฝ่าย หรือกลุ่มงานมีความพยายามที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการภายในองค์การและคงไว้ซึ่งการตระหนักถึงความต้องการขององค์การโดยรวม ในแต่ละฝ่าย หรือกลุ่มงาน มีการเจรจากันอย่างอิสระและตรงไปตรงมาในลักษณะท้าทายความสามารถ และการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีหน้าที่อำนวยความสะดวกในการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญา มากกว่าการควบคุมโดยใช้อำนาจ ทุกฝ่าย หรือกลุ่มงานในองค์การสามารถที่จะจัดการกับแผนงานที่ตนเป็นผู้ริเริ่ม

3.2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (reward flexibility) มีการคาดการณ์และประเมินค่าเบื้องต้นที่สนับสนุนระบบการให้รางวัลนั้นๆ มีการสำรวจ วินิจฉัย และมีการแบ่งปัน โดย

ระบบการให้รางวัลจะต้องมีหลายทางเลือก มีการตรวจสอบ การอภิปราย และการทดลองปฏิบัติ มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถสร้างผลงานที่แตกต่างกันและได้รับรางวัลที่มีลักษณะแตกต่างกันออกไป ซึ่งลักษณะของรางวัล จะมีการพิจารณาไตร่ตรองอย่างละเอียดรอบคอบ และบุคลากรทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อพิจารณาลักษณะของรางวัลนั้นๆ

3.3 ด้านโครงสร้าง (structures) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ (enable structure) เป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นมีรูปแบบในการทำงานโดยคำนึงถึงความก้าวหน้า มีการเรียนรู้ และปรับปรุงแก้ไขการทำงาน มีการประเมินผลการทำงาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนามากกว่า มุ่งเน้นในเรื่องการให้รางวัลหรือลงโทษ ฝ่าย หรือกลุ่มงานเปรียบเสมือนโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยมีกฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงานที่ตั้งไว้ และสามารถปรับเปลี่ยนหลังจากที่ได้มีการพิจารณา และประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน มีการทำการทดลองไปพร้อมกับรูปแบบโครงสร้างใหม่ได้เสมอ

### 3.4 ด้านการมองภายนอกองค์กร(looking out)

3.4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร(boundary workers as environmental scanner) มีการรวบรวมนำสิ่งที่ใช้แล้วกลับมาใช้อีก และรายงานข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นภายนอกองค์กรโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของภาระงานของบุคลากรทุกคนในองค์กรมีการประชุมสัมมนา และการอภิปราย วิพากษ์ วิจารณ์ถึงเหตุการณ์ และสภาพแวดล้อมด้านการทำงานที่กำลังเกิดขึ้นภายในองค์กรโดยกลุ่มตัวแทนของผู้รับบริการฝ่ายจัดหา รวมทั้ง บุคคลอื่นๆ ภายนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสาะหาว่าอะไรมีความสำคัญต่อพวกเขา มีระบบและขั้นตอนต่างๆ ในการรับมา มีการตรวจทานและทบทวน ถ่ายทอดข้อมูลจากองค์กรภายนอก เพื่อรับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยีสังคม การเมืองและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก มีการรายงานผลที่ได้รับเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ เพื่อพิจารณาสารวจว่าสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อการดำเนินการในองค์กรหรือไม่

3.4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร(inter-company learning) มีการพบปะประชุมสัมมนากับองค์กรอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิดและข้อมูลข่าวสารกันอย่างสม่ำเสมอ บุคคลที่มีส่วนร่วมในการทำงานกับองค์กรได้แก่ หน่วยงานอื่นๆ การมีส่วนร่วมในการจัดอบรมและเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างองค์กรอื่นๆ ผู้รับบริการและผู้ถือผลประโยชน์ร่วม มีการลงทุนทางธุรกิจร่วมกันกับฝ่ายจัดหา ผู้รับบริการและคู่แข่ง เพื่อพัฒนาการบริการแนวทางการดำเนินการใหม่ๆ มีการค้นหาจุดเด่นจุดด้อย เพื่อเรียนรู้จากแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดของแหล่งอื่น ๆ



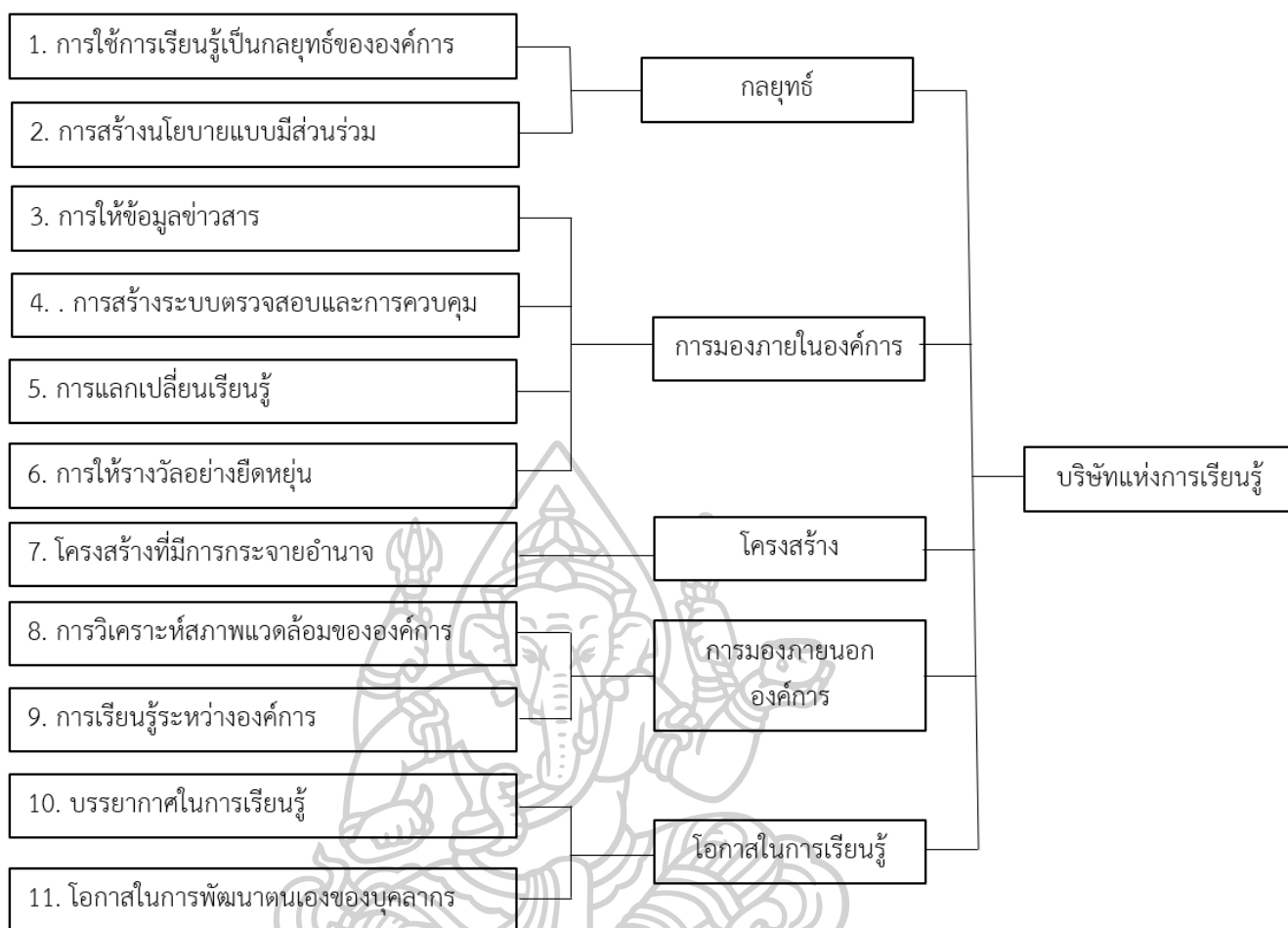
### 3.5 ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities)

3.5.1 บรรยากาศในการเรียนรู้ (learning climate) บุคลากรในองค์การสามารถที่จะคาดหวังว่า จะได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลืออีกทั้งมีความสนใจในบทเรียนจากสิ่งผิดพลาด มีการจัดสรรเวลาในการตั้งคำถามในเรื่องการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อที่จะวิเคราะห์ อภิปราย และเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น มีทัศนคติทั่วไปในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมุ่งไปที่ประเด็นการเรียนรู้และการทำให้ดีขึ้น หากมีปัญหาหรือข้อสงสัยประการใด จะได้รับความช่วยเหลือตามที่ต้องการ

3.5.2 โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร (self-development for all) องค์การมีงบประมาณสำหรับบุคลากรทุกคนเพื่อการพัฒนาตนเอง โดยสามารถที่จะตัดสินใจเลือกวิธีการฝึกอบรมการพัฒนาด้านใดด้านหนึ่งตามต้องการมีผู้รับผิดชอบในการให้คำแนะนำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม มีวัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรอย่างพอเพียงที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดทั้งองค์การในลักษณะการให้เข้าถึงอย่างเสรีการสำรวจความต้องการของแต่ละบุคคลในด้านการเรียนรู้โดยถือเป็นเป้าหมายหลักในการประเมินและวางแผนการดำเนินงาน<sup>30</sup> ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1



<sup>30</sup> M. Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell, **The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development** (Berkshire : McGraw-Hill, 1991), 18-27.



### แผนภูมิที่ 3 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company)

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

#### 4. แนวคิดและแนวทางการเรียนรู้ของการ์วิน (Garvin)

การ์วิน (Garvin) กล่าวว่า การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน คือการเรียนรู้ หรือการแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) และการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ (knowledge utilization) ซึ่งจะเห็นได้ว่าขั้นตอนหลักของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้นี้เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้ (knowledge management) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ และสมาชิกในองค์กรเพื่อการเรียนรู้จะมีทักษะของการทำงานเป็นทีม และแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งจะเข้าใจเป็นอย่างดีว่างานที่ตนเองทำมีวัตถุประสงค์อะไร ทั้งต่อตัวสมาชิกเองและเป้าหมายโดยรวมขององค์กรสำหรับขั้นตอนการใช้ความรู้จะมีการประเมิน

ดูว่าองค์การดำเนินมาถูกทางหรือไม่ ด้วยขั้นตอนของการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้ที่ได้กล่าวมา เป็นขั้นตอนสำคัญส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ โดยกระบวนการทั้งหมดนี้ไม่ได้แยกจากกัน มีกิจกรรมบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับทั้งการแสวงหาความรู้และการแบ่งปันความรู้ และบางกิจกรรม อาจเกี่ยวข้องกับทั้งการแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้<sup>31</sup>

4.1 การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (systematic problem solving) ถูกนำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้วงจรของ Deming ได้แก่ ‘Plan Do Check Act’ นอกจากนี้ การแก้ปัญหาอย่างมีระบบจะนำข้อมูล (data) จริงมาใช้ในการตัดสินใจแทนการใช้สมมติฐานที่เรียกว่า การตัดสินใจจากพื้นฐานความจริง (fact based management) รวมทั้งมีการใช้เครื่องมือทางสถิติต่างๆ มาช่วยในการจัดข้อมูลด้วย เช่น histogram, proto chart, correlation เป็นต้น

4.2 การทดลองแนวทางใหม่ๆ (experimentation with new approaches) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ๆ อย่างมีระบบ โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการทดลองนี้จะทำคู่ขนานไปกับการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การทดลองอาจจะเป็นลักษณะของการทำการทดลองย่อยๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์การที่นำการทดลองมาใช้ได้อย่างประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 4.2.1 การทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
- 4.2.2 มีการนำระบบการให้ผลตอบแทนที่เน้นในเรื่องการเสี่ยงที่จะทดลองสิ่งใหม่
- 4.2.3 ผู้จัดการและพนักงานจะต้องถูกฝึกทักษะในเรื่องเกี่ยวกับการทำการทดลองและการประเมินการทดลอง ซึ่งการทดลองอาจจะเป็นในลักษณะของโครงการสาธิต ซึ่งจะใหญ่และซับซ้อนกว่าการทำทดลองย่อยดังที่ได้กล่าวมา
- 4.2.4 เป็นโครงการริเริ่มที่รวบรวมหลักการและแนวคิดที่องค์การสามารถจะพัฒนาต่อไปข้างหน้า
- 4.2.5 เป็นโครงการที่บอกโดยนัยถึงแนวทางนโยบายและการตัดสินใจของโครงการต่อไป
- 4.2.6 เป็นโครงการที่มักจะถูกพัฒนามาจากทีมงานจากหลายๆ หน่วยงาน

4.3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต (learning from their own experience and past history) โดยองค์การจะต้องพิจารณาเหตุผลผิดพลาดและสิ่งที่ประสบความสำเร็จในอดีต และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ทุกคนเข้าถึงได้

<sup>31</sup> David A. Garvin, **General Management : Processes and Action** (London : McGraw-Hill, Inc., 2002), 403 - 416.

4.4 การเรียนรู้จากประสบการณ์และการปฏิบัติที่เป็นเลิศของผู้อื่น (learning from the experiences and best practices of others) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรอื่นๆ โดยองค์กรจะต้องหามุมมองใหม่จากภายนอก โดยการเปิดกว้างยอมรับฟังทั้งข้อดีขององค์กรเพื่อนำข้อมูลย้อนกลับมาผ่านการวิเคราะห์ ปรับปรุง และประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

4.5 การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (transferring knowledge quickly and efficiently) จะต้องมีการกระจายความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร โดยกลไกต่างๆ ที่ช่วยในการกระจายความรู้ เช่น การเขียน การพูด รายงานต่างๆ ที่สมาชิกในองค์กรสามารถหาอ่านได้ การเยี่ยมชมหน่วยงานต่างๆ การฝึกอบรม และการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและการเพิ่มการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จในองค์กรมีปัจจัยสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ

4.5.1 การขับเคลื่อนสภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ การให้เวลามากขึ้น จะช่วยให้เกิดการเพิ่มพูนผลผลิต สิ่งที่สำคัญคือการอบรมในเรื่องการระดมสมอง (brainstorming) การแก้ไขปัญหา การประเมินการทดลองและการเรียนรู้ในทักษะหลักต่าง ๆ

4.5.2 การกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างขอบข่ายต่างๆ ข้ามสายงานในองค์กรเพื่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายของข้อมูลข่าวสารผ่านการประชุม การทำโครงการเป็นทีม สิ่งสำคัญคือการประเมินได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีผลต่อการทำงานขององค์กรอย่างไร แนวทางหนึ่งที่จะชี้ผลการทำงานที่ชัดเจน และง่ายก็ คือการใช้เส้นโค้งการเรียนรู้และตารางหน้าที่ความก้าวหน้าของโรงงาน และหากต้องการวัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองทางปัญญา อันได้แก่การสร้างแนวความคิดใหม่ การขยายองค์ความรู้และการเริ่มที่จะคิดอย่างแตกต่างหรือมุมมองด้านพฤติกรรม และผลการทำงานใช้แบบสำรวจ แบบสอบถามและการสัมภาษณ์จะสามารถช่วยในการตรวจสอบด้านปัญญาและด้านพฤติกรรมได้ดี<sup>32</sup>

## 5. แนวคิดและแนวทางการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ (Marquardt)

มาร์ควอดท์ (Marquardt) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งมหาวิทยาลัย George Washington ประเทศสหรัฐอเมริกาได้เสนอประสบการณ์จากการศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในช่วงเวลา 15 ปีที่ผ่านมาว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ หากไม่สามารถเข้าใจและบูรณาการระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบนี้ได้

1. การเรียนรู้ (learning) - พลวัตของการเรียนรู้ (learning dynamics)

<sup>32</sup> David A. Garvin, **General Management : Processes and Action** (London : McGraw-Hill, Inc., 2002), 405-413.

2. องค์กร(organization) - การปรับเปลี่ยนองค์กร(organization transformation)
3. สมาชิกขององค์กร(people) – การเสริมพลังบุคคล (people empowerment)
4. องค์กรความรู้ (knowledge) - การจัดการความรู้ (knowledge management)
5. เทคโนโลยี (technology) - การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application)

โดยสามารถอธิบายความสำคัญของ 5 ระบบ ได้ดังแผนภูมิที่ 4



#### แผนภูมิที่ 4 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ (Marquardt)

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

การสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเข้าใจว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเสมือนระบบใหญ่คล้ายกับตัวขององค์การทั่วไป เช่น ในธุรกิจก็คือบริษัท ภาครัฐก็คือกระทรวง ซึ่งระบบใหญ่หรือองค์การนั้นย่อมมีระบบย่อยๆ (subsystems) ที่เป็นส่วนประกอบ เช่นในกรณีบริษัทก็เป็นฝ่ายงานต่างๆ ถ้าในกระทรวงก็เป็นหน่วยงานระดับกรมที่เป็นปัจจัยประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้ระบบใหญ่ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>33</sup>

ทั้งนี้องค์ประกอบทั้ง 5 ประการมีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกันโดยองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้มาร์ควอดท์ (Marquardt) มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ

<sup>33</sup> Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto, CA : Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 24.

พลวัตของการเรียนรู้ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การเพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้ว จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่นอีก 4 ด้าน หากว่าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงานและองค์การแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้อะไรและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์การนั้น ก้าวไปสู่ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ทั้งนี้ องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบ สามารถอธิบายได้ดังนี้

5.1 พลวัตของการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การส่งเสริมให้เกิดพลวัตของการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด โดยพลวัตของการเรียนรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ได้แก่

5.1.1 ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning) แบ่งเป็น 3 ระดับที่แตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์กันคือ

5.1.1.1 การเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning) คือ การเปลี่ยนแปลงทางด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการสังเกต และจากการศึกษาเรียนรู้โดยอาศัยเทคโนโลยี

5.1.1.2 การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีมงาน (Group or Team Learning) คือการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง

5.1.1.3 การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์การ<sup>34</sup> ทั้งนี้ ไม่ว่าจะป็นองค์การประเภทใดหรือระดับใด หากต้องการอยู่รอดในสังคมยุคนี้ ต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งลูกค้าของตนเองร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

5.1.2 รูปแบบการเรียนรู้ (Types of Learning) แบ่งได้เป็น 4 วิธีการเรียนรู้ ได้แก่

5.1.2.1 การเรียนรู้จากการปรับตัว เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์การเรียนจากประสบการณ์ และปฏิกริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ ดังนี้ คือ องค์การมีการปฏิบัติ

<sup>34</sup> Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto, CA : Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 37-43.

ไปสู่เป้าหมายผลลัพธ์ต่างๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอก ผลของความเปลี่ยนแปลงจะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

5.1.2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต เป็นวิธีการของวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและการวิเคราะห์ การเรียนรู้แบบนี้เพื่อหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบ โดยการจำแนกโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุดเช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์การจะประสบความสำเร็จ

5.1.2.3 การเรียนรู้จากที่ได้เรียน เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรในองค์การได้เรียนจากการสะท้อนองค์การสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์การเพื่อการเรียนรู้ ค้นพบว่าอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้ การเรียนรู้เชิงรุกเป็นการเรียนรู้เชิงองค์การประเภทที่มุ่งสร้างและสร้างสรรค์ โดยการเสริมความรู้ให้บุคลากรมีการมองไปในอนาคตที่มีการปฏิบัติเชิงรุก สะท้อนความคิด และสร้างสรรค์การเรียนรู้ตนเอง

5.1.2.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ มาร์ควอดท์ (Marquardt) ให้ความสำคัญว่า การปฏิบัตินั้นเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก เป็นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับปัญหาที่แท้จริง มุ่งสู่การเรียนรู้ และการดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจัง การเรียนรู้โดยการปฏิบัตินั้นสร้างขึ้นจากประสบการณ์และ ความรู้ รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม กลุ่มใช้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่ยาก หรือปัญหาในองค์การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำผลลัพธ์ไปสู่องค์การสำหรับทบทวนและเรียนรู้ประโยชน์ของการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ คือการพัฒนาทักษะและความรู้ตลอดจนกระบวนการที่สะท้อนนี้เป็นการปฏิบัติเมื่อเกิดการแก้ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้นเมื่อมีผู้เข้าร่วมแก้ปัญหาองค์การจากมุมมองใหม่ๆ<sup>35</sup>

5.1.3 ทักษะการเรียนรู้ (Skills of Organizational Learning) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบแต่ละด้านของทักษะการเรียนรู้ มีสาระรายละเอียด ดังนี้

5.1.3.1 บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การจะ สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ บุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่เป็นนายตนเอง (Human mastery) มีความกระตือรือร้นสูง การเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นนี้เป็นไปในลักษณะที่ต่อเนื่องเป็นการเรียนรู้ที่ขยายขีดความสามารถในระดับบุคคล และการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมของ

---

<sup>35</sup> Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto, CA : Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 44-49.

องค์การให้เกิดขึ้นในอันที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การที่มีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความกระตือรือร้นในใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

5.1.3.2 แบบแผนทางความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคลากรในองค์การภาวะทางจิต ซึ่งเป็นตัวสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์การนั้นๆ ในการตั้งข้อสมมติฐานเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรในองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีวิธีการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางความคิดที่ไม่ผันแปรหรือทอดลอยเมื่อต้องเผชิญกับวิกฤติต่างๆ

5.1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาพร้อมของบุคลากรทั้งองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตที่มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์การเพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับ ย่อมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์การที่ต้องการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นความเข้าใจในกลุ่มจะทำให้มีขีดความสามารถที่ดีกว่าทักษะของแต่ละบุคคล

5.1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของทีมให้เกิดผลยิ่งไปเสียว่าการอาศัยความสามารถของแต่ละคนบุคคลระบบการเรียนรู้ของกลุ่มมีผลสะท้อนที่สำคัญต่อการเรียนรู้ของ บุคคลในองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้ต่างๆ ร่วมกันโดยการสื่อสารข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของ บุคคลอื่นออกไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้เสนอสิ่งสำคัญในการเรียนรู้เป็นทีมคือจำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ดังนั้น ทีมอาจเรียนรู้ว่าจะโยกศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญ



ฉลาดหนึ่งเดียว และจำเป็นต้องคิดสิ่งใหม่และผสมการปฏิบัติและความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้น การเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

5.1.3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ และให้เห็นเป็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อยความคิดเชิงระบบเป็นการกรองแนวคิดที่ช่วยสร้างความชัดเจนของแบบแผนอย่างเต็มที่และช่วยให้เรามองว่าจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร เซงเก้ (Senge) ได้เสนอว่า ความคิดเชิงระบบเป็นวินัยสำหรับการมองภาพรวม กรอบสำหรับการมองระหว่างความสัมพันธ์ที่เป็นสายโซ่ในระยะยาวของสาเหตุและผลกระทบ เพื่อการมองภายใต้โครงสร้างมากกว่าเหตุการณ์ เพื่อการมองแบบแผนของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าเป็นการสุ่ม ซึ่ง มาร์ควอดท์ (Marquardt) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบโดยเฉพาะพลวัตต่างๆ ของระบบเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการเอื้อต่อการเรียนรู้เชิงองค์การพลวัตต่างๆ ของระบบตระหนักว่า องค์การเปรียบเสมือนเครือข่ายขนาดใหญ่ของ ศูนย์ย่อย เป็นการติดต่อประสานภายในการเปลี่ยนแปลงทั้งมีแผนการและไม่มีแผนการเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถกระทบต่อส่วนอื่นๆ ขององค์การซึ่งบ่อยครั้งทำให้เกิดผลในทางลบตามมาอย่างมาก โดยสรุป การคิดอย่างเป็นระบบเป็นความสามารถในการเรียนรู้กระบวนการคิดอย่างเป็นนิสัย โดยมองเหตุการณ์ในองค์การหรือในชีวิต และเห็นรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ซับซ้อนนั้น

5.1.3.6 การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีเวทีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันเรื่องงาน เพื่อช่วยกันค้นคว้าหาวิธีใหม่ๆ ในการทำงานแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็น รวมทั้งเป็นการส่งเสริมความเสมอภาคในองค์การด้วย สำหรับองค์ประกอบด้านพลวัตการเรียนรู้นี้ มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้ให้ความเห็นว่า องค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกับบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง

ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ<sup>36</sup>

5.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ(Organization Transformation) การปรับเปลี่ยนขององค์การนั้น มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้ให้ความเห็นว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุน และส่งเสริมในการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงานมีการทำงานที่จัดองค์การเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่บุคลากรทุกคนในองค์การต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนองค์การ ได้แก่

5.2.1 วิสัยทัศน์ (vision) เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์การซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงสาเหตุที่สำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การแห่งการเรียนรู้เนื่องจากการที่สมาชิกในองค์การได้นำเสนอความห่วงและความฝัน โดยกำหนดความหมายและคุณค่าในสิ่งที่ต้องกระทำบนเป้าหมายที่ไม่ยึดติดกับสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และต้องตั้งเป้าหมายให้สูงเพื่อเป็นเครื่องชี้นำในการรักษากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นด้านการพัฒนา ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบมุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆ (generative learning) โดยคิดและมองลึกลงไป นอกจากนั้นยังชี้นำความคิดและการวางแผนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการให้ผู้เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น ผู้บริหาร บุคลากรทุกระดับ ลูกค้า หุ่นส่วน ผู้ถือหุ้นได้มีส่วนร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเพื่อที่จะได้ทราบว่าอะไรบ้างที่องค์การจะต้องจัดเก็บและต้องการถ่ายโอนไป และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันยังเป็นการสนับสนุนให้เกิดการเสี่ยง การทดลอง ในการพยายามหาวิธีใหม่ๆ ที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมคิดร่วมทำ ซึ่งมาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้สรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่เครื่องจักร แต่เป็นสิ่งที่มีชีวิตเช่นเดียวกับมนุษย์ องค์การต้องการความรู้สึกร่วมในเอกลักษณ์และจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ควรเป็นการจุดประกายและกระตุ้นให้องค์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีชื่อเสียง การเรียนรู้จึงต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์

5.2.2 วัฒนธรรมองค์การ(culture) เป็นความเชื่อความคิด และวิถีปฏิบัติของคนในองค์การค่านิยม บรรทัดฐานที่องค์การเป็น ล้วนแต่เป็นวัฒนธรรมองค์การทั้งสิ้น วัฒนธรรมองค์การ

---

<sup>36</sup> Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto, CA : Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 51-54.

ส่วนใหญ่เป็นเรื่องหนึ่งของการไม่เรียนรู้ เช่น ปฏิเสธการเรียนรู้ การเลี่ยงหรือความพยายามต่อวิธีการใหม่ๆ และการแบ่งปันการเรียนรู้ เป็นต้น ค่านิยมและวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ บรรยากาศองค์การที่ให้คุณค่าและรางวัลในการเรียนรู้, มีการแบ่งความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง, มีความไว้วางใจและความมีอิสระแห่งตน, ให้ผลตอบแทนสำหรับนวัตกรรมใหม่, การทดลองและความเสี่ยง, การสนับสนุนด้านงบประมาณในการฝึกอบรม และพัฒนางานของบุคลากร, ข้อผูกพันในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างต่อเนื่อง, การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและภาวะที่ยู่เหยิง และคุณภาพชีวิตการทำงานวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ต้องมีการเรียนรู้และการถ่ายทอดสืบต่อกันไป เพื่อให้กระจายไปทั่วทั้งองค์การเกิดการเรียนรู้ยอมรับและการถ่ายทอดจะค่อยๆ พัฒนาไปตามลำดับโดยอาศัยการสื่อสารในองค์การทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ องค์การควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การคือมีค่านิยม และความเชื่อร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนความสามารถของบุคลากร กลุ่มหรือทีมและเพิ่มสมรรถนะขององค์การในอัตราที่เร่งนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยบทบาทของผู้บังคับการทำความเข้าใจว่าจะปรับเปลี่ยนและใช้วัฒนธรรมองค์การอย่างไรจึงจะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์การ

5.2.3 กลยุทธ์ (strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งกลยุทธ์ต่างๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอนและการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดในทุกๆ ปฏิบัติการขององค์การ

5.2.4 โครงสร้าง (structure) ลักษณะโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความยืดหยุ่น เสรีภาพและโอกาส โครงสร้างขององค์การเป็นความจำเป็นพื้นฐานไปสู่การเรียนรู้หลัก ที่จะขับเคลื่อนองค์การจะอยู่ที่เสรีภาพ การสนับสนุนและแหล่งทรัพยากรที่สมาชิกจำเป็นต้องได้รับสิ่งเหล่านี้โดยที่ขึ้นงาน ความต้องการและความเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์การ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างซึ่งผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดจะได้รับตอบสนองเพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสมที่สุด สิ่งที่ดีที่สุดที่ส่งเสริมและให้เกิดการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ ก็คือแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การซึ่งมีสิ่งที่ต้องคำนึง ได้แก่ การปรับปรุงลำดับชั้นในแนวราบ (flat hierarchy), ลดการแบ่งแยกโดยมองเป็นองค์รวม (holistic), การจัดองค์การและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (project

form), การสร้างเครือข่าย (networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร, การจัดการแบบเจ้าของกิจการ(entrepreneurial) และถอนรากโครงสร้างแบบระบบราชการ (bureaucracies)<sup>37</sup>

5.3 การเสริมพลังบุคคล (People Empowerment) การเสริมพลังบุคคลนี้ มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้ให้ความเห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับการปฏิบัติงานเป็นทีม ต้องมีการเรียนรู้และการแก้ปัญหาร่วมกัน พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อรับทราบแนวคิดและเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการในองค์ประกอบการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิกขององค์กรนั้น มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้แบ่งออกเป็น องค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

5.3.1 บุคลากร (employees) หลักในการพิจารณาการเพิ่มอำนาจให้กับบุคลากร ได้แก่

- ปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้เรียนรู้ บุคลากรที่มีความสามารถและมีวุฒิภาวะ
- ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีกำลังความสามารถและความกระตือรือร้น
- มอบหมายงานโดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบสูง
- บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน

5.3.2 ผู้บริหาร/ผู้นำ (managers/leaders) ผู้บริหารจะถูกเปลี่ยนจากการควบคุมไปสู่การเรียนรู้ การเสริมความรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบทบาทใหม่ของผู้บริหารที่เอื้อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ ผู้สอน ผู้สอนแนะ พี่เลี้ยง ผู้ออกแบบ และผู้ประสานงาน สนับสนุนและผู้นำด้านโครงการและกระบวนการเรียนรู้สำหรับบทบาทใหม่ของผู้บริหารได้แก่ ผู้สอนแนะ (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อผลักดันสมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประเภทของบทบาทจะขึ้นอยู่กับความต้องการความช่วยเหลือช่วงเวลาของการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสำหรับภาระใหม่ของผู้บริหาร ได้แก่ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประสานงานที่หลากหลายทีมที่เน้นขึ้นงาน ส่งเสริมความคิดอย่างเป็นระบบ มีมโนคติและแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการปฏิบัติ

5.3.3 ผู้รับบริการ/ ลูกค้า (customers) ลูกค้านั้นสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่างๆ ที่ควรเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด ในกระบวนการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์กรดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรที่จะจัดหาโอกาสที่สามารถเข้าถึงการอบรมและการเรียนรู้เพื่อศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของลูกค้ารวมทั้งสร้างความภักดีจากการเป็นผู้เรียนรู้และหุ้นส่วนกับลูกค้า ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังจากลูกค้าจากการปรับปรุงคุณภาพ การปรับปรุงนวัตกรรม

<sup>37</sup> ไมเคิล เจ. มาร์ควอดท์, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, แปลจาก **Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, แปลโดย กานต์สุดา มาชะศิริานนท์ (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2557), 61-63.

ใหม่และความรวดเร็ว และมีความกระตือรือร้นในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำและการให้คำปรึกษากับลูกค้า

5.3.4 คู่ค้า (suppliers and vendors) ความสำเร็จขององค์การที่มีเครือข่ายทางธุรกิจไม่เพียงแต่บุคลากรและลูกค้า แต่รวมถึง คู่ค้า การยอมให้ผู้อื่นในสายโซ่ทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับความผูกพัน และนโยบายต่าง ๆ เช่นเดียวกับการจัดการที่เหมาะสมหรือทักษะทางเทคนิคสามารถสร้างคุณค่าให้กับทุกๆ คนใน ระยะเวลา

5.3.5 พันธมิตร / หุ้นส่วน (alliances) ในการแข่งขันระดับโลก มีองค์การที่ปรากฏเพิ่มมากขึ้น การปรากฏเพิ่มขึ้นนั้นได้เพิ่มการประสานการทำงานกันระหว่าง องค์การขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยเหลือสนับสนุนกันระหว่าง องค์การในรูปแบบพันธมิตร ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง องค์การนี้จะสร้างคุณค่าให้กลายเป็นการลงทุนระยะยาว ผลกำไรที่มากขึ้น และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอนาคต

5.3.6 ชุมชน (community) ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เช่น เป็นการเพิ่มพูนภาพลักษณ์ขององค์การในชุมชน ความสนใจของชุมชนด้านการทำงาน หรือการซื้อจากบริษัท เพิ่มประสิทธิภาพของคุณภาพของชีวิตในชุมชน การเตรียมกำลังคนในอนาคต และโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ในชุมชน<sup>38</sup>

5.4 การจัดการความรู้ (knowledge management) มาร์ควาร์ด (Marquardt) ได้สนับสนุนว่า ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การมากกว่า ทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยีการปฏิบัติการระบบต่างๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์การล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้ความชำนาญทั้งสิ้นความรู้ที่ได้จากการจัดการโดยการใช้ประโยชน์และประยุกต์ใช้ความรู้จากการได้รับความรู้ (acquired) สร้างองค์ความรู้ (created) จัดเก็บความรู้ (storage) และถ่ายโอนความรู้ (transferred) องค์การจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน การกระจายข้อมูลสารสนเทศควรเกิดขึ้นโดยหลายช่องทาง และมีกรอบของเวลาแตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์การควรได้รับการกลั่นกรอง โดยการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (proactive) และเชิงรับ (reactive) ขั้นตอนในระบบย่อยด้านความรู้ถือเป็นหัวใจของการเรียนรู้เชิงองค์การซึ่งเป็นเรื่องที่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้สร้างขึ้นและใช้ความรู้ โดยการแสวงหาความรู้

<sup>38</sup> Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 113-126.

(knowledge acquisition) นั้น Marquardt กล่าวว่าต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศมาจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

5.4.1 การเก็บรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร(internal collection of knowledge) ได้มาจากการดึงเอาความรู้โดยนัยของสมาชิกในองค์กรมาใช้ประโยชน์ เช่น ความชำนาญ ความทรงจำ ความเชื่อและสมมติฐานต่างๆ ของ บุคคล ซึ่งล้วนแต่มีค่าต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้องค์การอาจรวบรวมความรู้ โดยใช้วิธีการแบบรุกและแบบรับก็ได้ กล่าวคือองค์การอาจปล่อยให้ความรู้ค่อยๆ แทรกซึมไปทั่วทั้งองค์การเองหรืออาจทำการตรวจสอบหาข้อมูลจากภายในองค์กรในเชิงรุก เพื่อเปลี่ยนให้เป็นความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ได้

5.4.2 การรวบรวมความรู้จากภายนอก (external collection knowledge) ด้วยความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบันนี้้องค์การจึงต้องมองหาความคิดใหม่ๆ จากภายนอกเพื่อการปรับปรุงพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยองค์การไม่จำเป็นต้องทำตามคนอื่นเสมอไป แต่ต้องพยายามแสวงหา ปรับปรุง และพัฒนาให้ล้ำหน้าด้วยวิธีการต่างๆ เช่นการใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (benchmarking) การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การจ้างที่ปรึกษา การอ่านหนังสือพิมพ์ วารสาร และแหล่งข้อมูลออนไลน์ การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งและแหล่งอื่นๆ การติดตามแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี และการร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เป็นต้น<sup>39</sup> การสร้างองค์ความรู้ (knowledge creation) ถือเป็นสิ่งที่สร้างขึ้น (generative) โดยที่การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การสัมผัสรู้และการหยั่งรู้ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงาน หรือคนในองค์กรซึ่งหมายถึงทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ทั้งนี้ รูปแบบในการสร้างองค์ความรู้ ได้แก่ ความรู้ของคนหนึ่งที่ถ่ายทอดให้กับคนในองค์กรของตน ความรู้ที่ได้จากการรวบรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ความรู้ที่เป็นความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์การและความรู้ที่เกิดขึ้นนี้เป็นการภายในโดยที่สมาชิกองค์กรค้นพบแนวทางได้เองโดยปริยายการจัดเก็บข้อมูลและสืบค้นความรู้ (knowledge storage and retrieval) องค์กรควรมีการจัดเก็บความรู้ ซึ่งความรู้ที่เก็บสะสมไว้ควรมีโครงสร้างและมีการเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการโดยมีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (transfer and utilization) การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไป

<sup>39</sup> ไมเคิล เจ. มาร์ควอดท์, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, แปลจาก **Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, แปลโดย กานต์สุดา มาชะศิริรานนท์ (กรุงเทพฯ: เอ็กซีเพอร์เน็ท, 2557), 248-250.

อย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การการถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจ มีวิธีทางต่าง ๆ เช่น การเขียนสื่อสาร การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์การการเยี่ยมชมงานต่างๆ การหมุนเวียนงาน การเปลี่ยนงาน และระบบพี่เลี้ยง (mentoring)<sup>40</sup>

5.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application) เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์การเทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับศตวรรษนี้ เพราะองค์การใดก็ตามที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงจะทำให้สามารถก้าวล้ำหน้าองค์การอื่นได้ ซึ่งองค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

5.5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) เทคโนโลยีสารสนเทศหมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผล และเผยแพร่สารสนเทศ ซึ่งรวมแล้วก็คือเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมและที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย เช่น เทคโนโลยีไมโครอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีการพิมพ์ เทคโนโลยีการศึกษาเป็นต้น ทั้งนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศจะครอบคลุมถึงเทคโนโลยีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบันทึกจัดเก็บ ประมวลผล สืบค้น ส่ง และรับข้อมูล ซึ่งรวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์จัดเก็บข้อมูล บันทึกและสืบค้น เครือข่ายสื่อสาร ข้อมูลอุปกรณ์สื่อสารและโทรคมนาคม เป็นต้น รวมทั้งระบบที่ควบคุมการทำงานของอุปกรณ์เหล่านี้ด้วยสำหรับองค์ประกอบของการใช้เทคโนโลยีนั้น มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้ให้ความเห็นว่า องค์การจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมฝึกอบรมคอมพิวเตอร์สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ และมี การจัดอบรมบุคลากร ให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเสนอว่าเทคโนโลยีเป็นการกระจายของอำนาจ หน้าที่และการควบคุมในการผลิตสินค้า การประสานงานและการบริการจัดการเพื่อให้สามารถประสบความสำเร็จได้ดีกว่าง่ายกว่าและเร็วขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดกฎใหม่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และการเรียนรู้

5.5.2 เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (technology - based learning) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์มัลติมีเดีย ระบบวิดีโอที่มีการโต้ตอบและการเรียนรู้ทางไกล อุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อทั้งทางเดียวและสองทาง ระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียน ซึ่งเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ดังกล่าวนี้ จะอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรด้วยปฏิบัติการและควบคุมโดยอัตโนมัติที่ใช้ระบบเอกสารแบบออนไลน์ บุคลากรจะสามารถเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีมากขึ้นกว่าจากการ

<sup>40</sup> Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 142-169

พัฒนาทรัพยากรบุคคลแบบเดิมๆ ดังนั้น องค์กรใดที่มีการเรียนรู้และสามารถนำเทคโนโลยีไปใช้ควบคู่กับการเรียนรู้ นั้น จะมีประโยชน์ อย่างยิ่งต่อองค์กรทั้งความสะดวกรวดเร็ว สามารถติดต่อสื่อสาร รวบรวมข้อมูล การนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างทันการซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านการผลิตการบริการการบริหารและการดำเนินการต่างๆ องค์กรจึงควรเล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้ และเพิ่มทักษะในการนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรต่อไป

5.5.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (electronic performance support systems : EPSS) EPSS เป็นระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการใช้เทคโนโลยีในการบริหารความรู้ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ที่ยอดเยี่ยมและมีประสิทธิผลที่สุดอีกวิธีหนึ่งโดยระบบ EPSS จะใช้ฐานข้อมูล (ข้อความรูปภาพหรือเสียง) และฐานความรู้ในการรวบรวม จัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้ระยะเวลาสั้นๆ และใช้บุคลากรน้อย ระบบนี้มีส่วนประกอบหลายอย่างอันได้แก่ การฝึกอบรมแบบมีปฏิสัมพันธ์ (interactive training) ซอฟต์แวร์เพื่อการประยุกต์ใช้และเพื่อผลิตผลตลอดจนระบบที่สร้างความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ EPSS สามารถทำงานได้ในหลายลักษณะโดยมันจะรวมเอาทุกสิ่งทุกอย่างในระบบคอมพิวเตอร์เข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้พนักงานทำการผลิตและซ่อมแซมส่วนต่างๆ ของกระบวนการผลิตและช่วยฝ่ายบริการลูกค้าในการคาดคะเนปัญหาของลูกค้าอีกทั้งยังช่วยให้พนักงานสามารถถามคำถามเข้าสู่ตัวระบบได้อย่างถูกต้องประโยชน์ของ EPSS ได้แก่

5.5.3.1 EPSS จะช่วยเพิ่มทักษะทางสังคมและทางปัญญาแก่พนักงาน ด้วยการนำเสนอข้อมูล ความรู้ คำปรึกษา และความช่วยเหลือในเวลาที่เป็น

5.5.3.2 ช่วยให้พนักงานเรียนรู้ได้ 3 ลักษณะ คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การนำเอาข้อมูลป้อนกลับจากระบบมาปรับปรุงแก้ไข พิจารณาทบทวนเกี่ยวกับงานนั้น ๆ ทั้งก่อนใช้งาน และหลังจากเกิดข้อผิดพลาดในขณะใช้งาน

5.5.3.3 การสร้างความรู้ใหม่ พนักงานจะพัฒนาเทคนิค วิธีการและขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ และ4) การรวบรวมความรู้ EPSS จะช่วยรวบรวมโดยอาศัยกระบวนการต่างๆ<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 177-199



## โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”

### ข้อมูลพื้นฐาน

โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ที่ตั้ง ๔๔๒/๓๐ ตำบล ตลาดกระทุ่มแบน อำเภอกะทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงคราม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เปิดจัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีช่องทางการติดต่อทาง e-mail : wisetschool@gmail.com website : www.wsk.ac.th โทร 034 – 471902 โทรสาร 034 – 471901

### 1. ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

#### 1.1 จำนวนบุคลากร

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนบุคลากรของโรงเรียนจำแนกตามตำแหน่ง

บุคลากร	ผู้บริหาร	ข้าราชการครู	พนักงานราชการ	ครูอัตราจ้าง	เจ้าหน้าที่อื่นๆ	รวมทั้งหมด
จำนวน	1	92	2	8	4	107

จากตารางที่ 1 ตารางแสดงจำนวนของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” พบว่าในปีการศึกษา 2562 โรงเรียนมีผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน มีข้าราชการครู 92 คน พนักงานราชการ 2 คน ครูอัตราจ้าง 8 คน และเจ้าหน้าที่อื่นๆ รวมทั้งสิ้น 107 คน



## 1.2 วุฒิการศึกษาสูงสุดของบุคลากร

ตารางที่ 2 ตารางแสดงจำนวนบุคลากรจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด

บุคลากร	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	รวมทั้งหมด
จำนวน	-	85	21	1	107

จากตารางที่ 2 ตารางแสดงจำนวนบุคลากรจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” มีบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 85 คน ปริญญาโท 21 คน และ ปริญญาเอก 1 คน รวมทั้งสิ้น 107 คน

## 1.3 สาขาวิชาเอกที่จบการศึกษาและภาระงานสอน

ตารางที่ 3 ตารางแสดงจำนวนบุคลากรจำแนกตามวิชาเอกและภาระงาน

สาขาวิชา	จำนวน (คน)	ภาระงานสอนเฉลี่ยของครู 1 คน ในแต่ละสาขาวิชา (ชม./สัปดาห์)
1.บริหารการศึกษา	1	-
2. คณิตศาสตร์	14	18
3. วิทยาศาสตร์	12	16
4. ภาษาไทย	9	16
5. ภาษาอังกฤษ	14	16
6. สังคมศึกษาฯ	15	16
7. การงานอาชีพและเทคโนโลยี	13	17
8. สุขศึกษาและพลศึกษา	8	16
9. นานะแนว	3	19
10. ศิลปะ	7	17

จากตารางที่ 3 ตารางแสดงจำนวนบุคลากรจำแนกตามสาขาวิชาเอก แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” มีบุคลากรที่สำเร็จการศึกษา วิชาเอก บริหารการศึกษา จำนวน 1 คน คณิตศาสตร์ จำนวน 14 คน ภาระงานสอนเฉลี่ย 18 ชั่วโมง/สัปดาห์ วิทยาศาสตร์ จำนวน 12 คน ภาระงานสอนเฉลี่ย 16 ชั่วโมง/สัปดาห์ ภาษาไทย จำนวน 9 คน ภาระงานสอน 16 ชั่วโมง/สัปดาห์ สังคมศึกษา จำนวน 15 คน ภาระงานสอน 16 ชั่วโมง/สัปดาห์ การงานอาชีพและเทคโนโลยี จำนวน 13 คน ภาระงานสอน 17 ชั่วโมง/สัปดาห์ สุขศึกษาและพลศึกษา จำนวน 8 คน ภาระงานสอน 16 ชั่วโมง/

สัปดาห์ แนะแนว จำนวน 3 คน ภาระงานสอน 19 ชั่วโมง/สัปดาห์ และ ศิลปะ จำนวน 7 คน ภาระงานสอน 17 ชั่วโมง/สัปดาห์<sup>42</sup>

## 2. ข้อมูลนักเรียน

จำนวนนักเรียนปีการศึกษา 2563 รวม 1,958 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 29 มกราคม 2563)

ตารางที่ 4 ตารางแสดงจำนวนนักเรียนจำแนกตามระดับชั้น

ระดับชั้นเรียน	จำนวนห้อง	รวม	เฉลี่ยต่อห้อง
มัธยมศึกษาปีที่ 1	10	353	35.30
มัธยมศึกษาปีที่ 2	10	337	33.70
มัธยมศึกษาปีที่ 3	10	351	35.10
มัธยมศึกษาปีที่ 4	9	349	38.78
มัธยมศึกษาปีที่ 5	9	321	35.67
มัธยมศึกษาปีที่ 6	8	247	30.88
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>57</b>	<b>1,958</b>	<b>34.35</b>

จากตารางที่ 4 ตารางแสดงจำนวนนักเรียนจำแนกตามระดับชั้น แสดงให้เห็นถึงจำนวนห้องเรียน จำนวนนักเรียนและอัตราเฉลี่ยของนักเรียนต่อห้องเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 มีจำนวน 10 ห้องเรียน มีนักเรียนจำนวน 353 คน อัตราเฉลี่ยนักเรียนต่อห้องเรียน 35.30 คน/ห้องเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 มีจำนวน 10 ห้องเรียน มีนักเรียนจำนวน 337 คน อัตราเฉลี่ยนักเรียนต่อห้องเรียน 33.70 คน/ห้องเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีจำนวน 10 ห้องเรียน มีจำนวนนักเรียน 351 คน อัตราเฉลี่ยของนักเรียนต่อห้องเรียน 35.10 คน/ห้องเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 9 ห้องเรียน มีนักเรียนจำนวน 349 คน อัตราเฉลี่ยของนักเรียนต่อห้องเรียน 38.78 คน/ห้องเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 มีจำนวน 9 ห้องเรียน อัตรานักเรียนต่อห้องเรียน 35.67 คน/ห้องเรียน และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีจำนวน 8 ห้องเรียน มีนักเรียนจำนวน 247 คน อัตราเฉลี่ยนักเรียนต่อห้องเรียน 30.88 คน/

<sup>42</sup> โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”, รายงานประจำปีของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2562 (Self Assessment Report), (2563), 1.

ห้องเรียน และในภาพรวมทั้งหมด มีจำนวนห้องเรียน 57 ห้อง อัตราเฉลี่ยนักเรียนต่อห้องเรียน 34.35 คน/ห้องเรียน<sup>43</sup>

### 3. ประวัติโดยย่อ

โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2494 โดยท่านพระครูวิเศษสมุทคุณ (ฮะ จันทสโร) เจ้าอาวาสวัดดอนไผ่ติดริ้วร่วมกับบรรดาข้าราชการพ่อค้าประชาชน ได้ติดต่อกระทรวงศึกษาธิการขอเปิดชั้นเรียนระดับมัธยมศึกษาขึ้นนี้เป็นผลสำเร็จ โดยในระยะแรกต้องอาศัยโรงเรียนที่บริเวณใกล้เคียงจนกระทั่งปีพ.ศ.2498 กระทรวงศึกษาธิการได้จัดงบประมาณ 100,000 บาท ให้ปลูกสร้างอาคารเรียนโดยทางวัดต้องช่วยจัดหาเงินสมทบอีก 124,652 บาท รวมทั้งมอบที่ดินของวัดให้อีก ๒๕ ไร่ จึงก่อสร้างอาคารเรียนขึ้นจนแล้วเสร็จ เป็นอาคารเรียนหลังแรก และตั้งชื่อโรงเรียนนี้ว่า โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ในปีการศึกษา พ.ศ. 2536 คุณลุงฮั่ว ชวนขึ้นบริจาคที่ดินให้จำนวน 1 งาน 19.4 ตารางวา ทำให้สามารถก่อสร้างอาคารเรียนหลังที่ 6 ได้สมบูรณ์ในปีการศึกษา 2543 โรงเรียนที่อดผ้าป่าการศึกษาเพื่อซื้อที่ดิน จำนวน 3 ไร่ 68 ตารางวา จากกรมบังคับคดีเนื่องจากที่ดินดังกล่าวเจ้าของที่บอกบริจาคที่ดินให้วัดดอนไผ่ติดริ้ววาจา (ไม่ได้ทำการมอบเอกสารใด ๆ ให้ทางวัด) แล้วทางวัดให้โรงเรียนใช้ประโยชน์ ต่อมาที่ดินดังกล่าวถูกนำไปจำนองและขาดจำนอง ผู้รับจำนองจึงทำการฟ้องร้องเจ้าของที่ดิน โรงเรียนโดยสมาคมศิษย์เก่าผู้ปกครองและครูโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ได้ซื้อไว้และมอบให้โรงเรียนใช้ประโยชน์อยู่ในปัจจุบันจึงทำให้มีที่ดินรวม 28 ไร่ 1 งาน 87 ตารางวา

#### แนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา โดยระดมความคิดจาก ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน โดยกำหนดเป็น วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมาย ดังนี้

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” มุ่งเน้นวิชาการ ยึดหลักหลักธรรมาภิบาล สืบสานภูมิปัญญา พัฒนาสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงภายในปี 2559

<sup>43</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10, รายงานผลการนิเทศ ติดตามการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019(Covid-19), (2564), 24.

### พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก มีความรู้คู่คุณธรรม มีจิตสำนึกของความเป็นไทย ดำรงชีวิตหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และอนุรักษ์วัฒนธรรม ภูมิปัญญา พัฒนาสิ่งแวดล้อม พัฒนาครูให้มีคุณภาพทางวิชาการตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณครู เพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษาอย่างเท่าเทียม
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร ค่านิยมหลัก 12 ประการ และดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. พัฒนาการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาหลักสูตรทางการศึกษาด้วยระบบคุณภาพ
4. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาให้มีคุณภาพในการจัดการเรียนการสอน
5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน สถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาโรงเรียน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

### กลยุทธ์ (Strategy)

1. ส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเป็นไทย จิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมภูมิปัญญาและพัฒนาสิ่งแวดล้อม ให้มีศักยภาพเป็นพลโลก
2. พัฒนาครูและบุคลากรให้มีคุณภาพ ตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณครู
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาหลักสูตรทางการศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากลด้วยระบบคุณภาพ
4. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการศึกษา ให้มีคุณภาพ
5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน สถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ในการพัฒนาโรงเรียน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

### เป้าประสงค์ (Goal)

1. ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลกมีความรู้คู่คุณธรรม มีจิตสำนึกของความเป็นไทย ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของของเศรษฐกิจพอเพียง มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรม ภูมิปัญญาและพัฒนาสิ่งแวดล้อม
2. ครูมีคุณภาพทางวิชาการตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณครู มีศักยภาพในการใช้ การวิจัย สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อยกระดับหลักสูตรการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล
3. โรงเรียนมีการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาหลักสูตรทางการศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากลด้วยระบบคุณภาพ

4. โรงเรียนมีสภาพแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ สื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาที่มีคุณภาพเหมาะสมในการจัดการเรียนการสอน

5. โรงเรียนมีเครือข่ายร่วมพัฒนาจากผู้ปกครอง ชุมชน สถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาโรงเรียน<sup>44</sup>

### ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O - NET)

#### 1. ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

ตารางที่ 5 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O - NET) ปีการศึกษา 2562  
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

รายวิชา	คะแนนเฉลี่ย		
	ระดับโรงเรียน	ระดับ สพฐ.	ระดับประเทศ
ภาษาไทย	54.83	55.91	55.14
คณิตศาสตร์	24.10	26.98	26.73
วิทยาศาสตร์	28.20	30.22	30.07
ภาษาอังกฤษ	31.12	32.98	33.25

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2561 - 2562

รายวิชา	คะแนนเฉลี่ย		
	ปีการศึกษา 2561	ปีการศึกษา 2562	ผลต่างระหว่างปีการศึกษา
ภาษาไทย	53.84	54.83	+0.99
คณิตศาสตร์	28.15	24.10	-4.05
วิทยาศาสตร์	35.49	28.20	-7.29
ภาษาอังกฤษ	28.36	31.12	+2.76

<sup>44</sup> โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2563, (2563), 1-5.

## 2. ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

ตารางที่ 7 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O - NET) ปีการศึกษา 2562 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

รายวิชา	คะแนนเฉลี่ย		
	ระดับโรงเรียน	ระดับ สพฐ.	ระดับประเทศ
ภาษาไทย	41.52	43.02	42.21
คณิตศาสตร์	21.66	25.62	25.41
วิทยาศาสตร์	28.00	29.40	29.20
ภาษาอังกฤษ	26.18	28.97	29.20
สังคมศึกษา	34.65	36.10	35.70

ตารางที่ 8 ตารางแสดงการเปรียบเทียบผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2561-2562

รายวิชา	คะแนนเฉลี่ย		
	ปีการศึกษา 2561	ปีการศึกษา 2562	ผลต่างระหว่างปีการศึกษา
ภาษาไทย	44.64	41.52	-3.12
คณิตศาสตร์	25.89	21.66	-4.23
วิทยาศาสตร์	28.76	28.00	-0.76
ภาษาอังกฤษ	28.99	26.18	-2.81
สังคมศึกษา	33.56	34.65	+1.09 <sup>45</sup>

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

สุชาดา ร็อกอก ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ทั้งในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การจัดการความรู้ พลวัตการเรียนรู้ การเสริมพลังอำนาจ และการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีแนวทางในการพัฒนา 15 แนวทาง ดังนี้ ดังนี้ 1) จัดทำแบบสำรวจ

<sup>45</sup> โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”, รายงานประจำปีของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2562 (Self Assessment Report), (2563), 8-9.

เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร 2) มีการจัดทำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ 3) พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ของสถานศึกษา 5) รับฟังปัญหาจากบุคลากร 6) ผู้บริหารให้คำปรึกษา 7) รายงานปัญหาเกี่ยวกับงาน 8) การมอบหมายงานตามโครงสร้าง 9) การทำงานแบบมีส่วนร่วม 10) ประชุม วางแผน แต่งตั้งคณะกรรมการในการขับเคลื่อนงาน 11) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 12) เผยแพร่องค์ความรู้ 13) จัดทำฐานข้อมูลกลาง 14) พัฒนาระบบอินเทอร์เน็ต 15) มีช่องทางการเข้าถึงข้อมูล<sup>46</sup>

วราภรณ์ ปานเพชร ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ที่ระดับมาก ประกอบด้วย พลวัตของการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจสมาชิก องค์การการจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่พบว่า ผู้บริหาร ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่พบว่า ผู้บริหาร ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน<sup>47</sup>

วีรภัทร รักชนบท ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล และด้านแบบแผนทางความคิด 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน วัดไร่ขิงวิทยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

<sup>46</sup> สุชาดา รักอก, “แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย” (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2565), บทคัดย่อ.

<sup>47</sup> วราภรณ์ ปานเพชร, “องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว” (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), บทคัดย่อ.



วัดไร่ขิงวิทยาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเพศและระดับการศึกษามีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาไม่แตกต่างกัน<sup>48</sup>

บุษยมาศ สิทธิพันธ์ ได้ศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า 1. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการมีวิสัยทัศน์รวมกันและการเรียนรู้เป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>49</sup>

นครินทร์ จับจิตต์ ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า 1) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากรและด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการจัดการความรู้ 2) ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการจูงใจ และด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามี 6 ด้าน คือ ด้านการเสริมแรง ด้านความผูกพัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจูงใจ ด้านกลยุทธ์ ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยปัจจัยทั้ง 6 ด้าน มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .92 มีประสิทธิภาพในการทำนายสามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการ

<sup>48</sup> วีรภัทร รักชนบท, "องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9" (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), ง.

<sup>49</sup> บุษยมาศ สิทธิพันธ์, "ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17" (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559), ง.

เรียนรู้ ได้ร้อยละ 84.50 เมื่อพิจารณาปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสูงสุด คือด้านการเสริมแรง รองลงมา คือ ด้านความผูกพัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจูงใจ ด้านกลยุทธ์ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร ตามลำดับ<sup>50</sup>

พอททัย ภิรมย์ศรี ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรก คือ ด้านสร้างบรรยากาศ รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ด้านการจูงใจในการทำงาน ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน<sup>51</sup>

ช่อผกา ชัยชาญ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยตามลำดับมากไปหาน้อย คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การจัดการองค์ความรู้ และการเอื้ออำนาจ ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและตำแหน่งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>52</sup>

ณัฐพงษ์ชัย วัชรพงษ์ธร ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการใช้เทคโนโลยี ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้าน

<sup>50</sup> นครินทร์ จับจิตต์, "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา " (มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2562), บัดคัดย่อ.

<sup>51</sup> พอททัย ภิรมย์ศรี, "แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร" (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554), 119.

<sup>52</sup> ช่อผกา ชัยชาญ, "การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18" (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555), ง.

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คุณภาพชีวิตการทำงานของครูมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน การใช้หลัก ประชาธิปไตยในการทำงาน ความสมดุลของชีวิตในการทำงาน และการบูรณาการทางสังคมและ ทำงานร่วมกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมากอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านที่มีอำนาจพยากรณ์ คือ ด้านการใช้เทคโนโลยี ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านการ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 77.00 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05<sup>53</sup>

ภัทธิตยา โสภณิ์ และสายสุดา เตียเจริญ (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่า มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การดำเนินการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการพัฒนา บุคลากร การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร และการประเมินความ ต้องการในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่า มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การเสริมพลังบุคคล การปรับเปลี่ยนองค์การ พลวัตในการ เรียนรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และ การจัดการความรู้ และ การพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>54</sup>

ธณกร นพสุวรรณ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

<sup>53</sup> ณัฐพงษ์ชัย วัชรพงศ์ธร, “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพ ชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1” (มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ , 2556),ง.

<sup>54</sup> ภัทธิตยา โสภณิ์ และ สายสุดา เตียเจริญ, “การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9”, วารสารการ บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 10, ฉบับที่ 1(มกราคม-มีนาคม 2562): 511-524.

การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 พบว่า ครูที่มีอายุ และประสบการณ์ในการสอนที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาไม่แตกต่างกันสำหรับครูที่มีวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน ในภาพรวม มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการเรียนรู้เป็นทีม มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับครูที่ทำงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน ในภาพรวมมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบจำลองความคิด และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลจากการประมวลข้อเสนอแนะพบว่า สถานศึกษาต้องเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกสถานศึกษา การให้ความเสมอภาคและบทบาทในการทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่<sup>55</sup>

#### งานวิจัยต่างประเทศ

รัช (Rush) ได้ศึกษาเรื่อง หลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลกระทบต่อมลรัฐของรัฐบาลทางตะวันตกกลางตามการรับรู้ของพนักงาน (Learning organization principles : the impact on a Midwest state government as perceived by its employees) พบว่า พนักงานของรัฐบาลมลรัฐตะวันตกกลางนั้นมีคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันสูงระหว่างการเรียนรู้ และการปฏิบัติการซึ่งเป็นผลทำให้คะแนนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีผลต่อการปฏิบัติงานที่ได้คะแนนสูงตามไปด้วย พร้อมนี้งานวิจัยยังได้เสนอแนะว่า ผู้อำนวยการมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้ การสร้างสรรค์การเรียนรู้ การมอบอำนาจหน้าที่ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานในองค์การดีขึ้น พร้อมกันนี้ผู้ช่วยผู้อำนวยการยังสามารถเป็นเครื่องมือในการช่วยเหลือส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิด และการสนับสนุนวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งงานวิจัยนี้ยังส่งผลต่อ

<sup>55</sup> ธนกร นพสุวรรณ, “ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2” (มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2558),ง.

ผลลัพธ์ในด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีอิทธิพลต่ออายุของการรับรู้ตามความสามารถในการเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานภายในองค์กรได้อีกด้วย<sup>56</sup>

แกรด์เนอร์ (Gradner) ได้ศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ภาคปฏิบัติในโรงเรียนของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า มีกลุ่มหนึ่งไม่ได้รับรู้ว่าโรงเรียนได้ให้การสนับสนุนในเรื่องความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม หรือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในโรงเรียน แสดงให้เห็นว่า บุคลากรได้รับโอกาสในการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ภาคปฏิบัติ เช่น การสำรวจแบบแผนความคิด และมีมุมมองอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารในโรงเรียนนี้เป็นที่ชื่นชอบ ได้รับความเคารพ และการสนับสนุนโดยทั่วๆ ไป อย่างไรก็ตาม พวกเขาไม่สามารถที่จะสื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับโรงเรียนของตนแก่บุคลากร เพื่อให้พวกเขาปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง เขาไม่ได้จัดให้มีโอกาสสำหรับบุคลากรที่จะเรียนรู้จากกันและกันอย่างมีอาชีพได้ระหว่างเวลาการประชุมตามปกติ แต่ใช้โอกาสเหล่านั้นเพียงแค่สื่อสารข้อมูลข่าวสารให้แก่บุคลากร ในขณะที่บุคลากรของโรงเรียนกลุ่มที่สอง ระบุว่า โรงเรียนของพวกเขาได้ให้การสนับสนุนในเรื่องการได้มาซึ่งความรู้แห่งตน การเรียนรู้ของ ทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม บุคลากรโดยปกติมีการสำรวจแบบแผนความคิดอ่าน และในการ อภิปรายของพวกเขาสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองที่เป็นระบบ ผู้บริหารโรงเรียนนี้เป็นที่ชื่นชอบ ได้รับ ความเคารพ และการสนับสนุนจากบุคลากร<sup>57</sup>

มุสตาฟา เออร์เด็ม, อับดุลรามัน อิลกัน และฮาซิล อิบราฮิม (Mustafa Erdem, Abdurrahman Ilgan, and Halil Ibrahim Ucar) ได้ร่วมทำการวิจัยเรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับความพึงพอใจในงานของครูประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้กับความพึงพอใจในงานตามการรับรู้ของครูประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ประชากรกลุ่มเป้าหมายคือ ครูประถมศึกษาจำนวน 2,387 คนที่ทำงานในใจกลางเมืองของจังหวัดแวน (Van) ทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของตุรกี ในช่วงปีการศึกษา 2011-2012 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือครูจำนวน 450 คน ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับดี ผลการเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับความพึงพอใจในงานพบว่า เพศ และกล่มสาระที่ครูสอนไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ 2 ด้านคือการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้ของ ทีม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ 3 มิติที่เหลือคือความเชี่ยวชาญของ บุคคล แบบแผนทางความคิด และการคิดอย่างมีระบบ ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ มิติขององค์การแห่ง

<sup>56</sup> Rosalee Billingslea Rush, "Learning Organization Principles: The Impact on a Midwest State Government as Perceived by Its Employees," (2011), Abstract.

<sup>57</sup> Barbara L. Gradner, "Learning organization practices in public school : A middle school case study" (The University of New Mexico, 2016), Abstract.

การเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้ของทีม คิดเป็น 36.3% ของตัวแปรทั้งหมดของความพึงพอใจในงานของครูงานวิจัยนี้ให้ข้อเสนอแนะว่า การที่จะเพิ่ระดับความพึงพอใจในงานของครูในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานของครูการรับรู้ของครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ควรที่จะเพิ่มขึ้นเช่นกัน<sup>58</sup>

คลาวเดีย เลนุตา รุสและคณะ (Claudia Lenuta Rus et al.) ได้ศึกษาเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้กับความรับผิดชอบทางสังคมในสถาบันการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยของประเทศโรมาเนีย การวิจัยครั้งนี้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์กรแห่งการเรียนรู้กับความรับผิดชอบทาง สังคมของมหาวิทยาลัย การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม ได้แก่ นักศึกษาคณะทำงานที่มีบทบาทด้านผู้บริหาร ควบคุม สั่งการและประเมินผล และคณะทำงานที่มีบทบาทด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน โดยมีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 536 คน จากมหาวิทยาลัยทั้ง 2 แห่งของโรมาเนีย เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถามเกี่ยวกับมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวน 21 ข้อ และการวัดระดับด้านความรับผิดชอบทางสังคมของมหาวิทยาลัย พัฒนาเครื่องมือโดยผู้วิจัยเอง ผลการศึกษาพบว่า มิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันแสดงให้เห็นถึงระดับของการเกี่ยวข้องกับ ความรับผิดชอบทางสังคมของมหาวิทยาลัยที่หลากหลายไปด้วย ซึ่งความสัมพันธ์นี้จะผันแปรไปตามการเป็นสมาชิกขององค์กร<sup>59</sup>

### สรุป

ในสถานการณ์การแข่งขันของโลกยุคปัจจุบัน สมาชิกทุกคนในองค์กรจึงจำเป็นต้องปรับตัวเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเอง พัฒนาระบบการทำงาน วิธีการดำเนินงาน นำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายของแต่ละองค์กร ทั้งองค์ภาครัฐและภาคเอกชน ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดในองค์กร ทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนขององค์กรได้ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นสมาชิกทุกคนในองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะร่วมกันสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้

<sup>58</sup>Mustafa Erdem, Abdurrahman Ilgan, and Halil Ibrahim Ucar, "Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers," International Online Journal of Educational Sciences 6, no. 1 (2014): 8- 20.

<sup>59</sup> Claudia Lenuta Rus and et al, **Learning Organization and Social Responsibility in Romanian Higher Education Institutions**, vol. 14, The Fourth International Conference on Adult Education, Romania 2014, Procedia Social and Behavioral Sciences (August 2014), 146-53.

เกิดขึ้น โดยอาศัยทฤษฎีของ มาร์ควอดท์ คือ 1) พลวัตในการเรียนรู้ (learning dynamics) 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) 3. การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ (people empowerment) 4. การจัดการความรู้ (knowledge) และ 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป



### บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1.) เพื่อทราบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ้มแบน “วิเศษสมุทคุณ” 2.) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ้มแบน “วิเศษสมุทคุณ” โดยใช้บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนกระทุ้มแบน “วิเศษสมุทคุณ” เป็นหน่วยวิเคราะห์ ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการ 4 คน และครู 101 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 106 คน (ไม่นับรวมผู้วิจัย) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงขอกำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** จัดเตรียมโครงการวิจัยเป็นการจัดเตรียมโครงการอย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอนเป็นระบบตามระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาจากเอกสาร สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำโครงการวิจัย นำเสนอพร้อมทั้งขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไข และนำเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติโครงการค้นคว้าอิสระ

**ขั้นตอนที่ 2** การดำเนินการวิจัย โดยใช้แบบสอบถาม ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อทราบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ้มแบน “วิเศษสมุทคุณ” และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ตลอดจนแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล และใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สัมภาษณ์บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน เพื่อทราบถึงแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis)

**ขั้นตอนที่ 3** การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการวิจัยนำเสนอรายงานผลการวิจัยต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ ปรับปรุงข้อบกพร่องตามคำแนะนำของ คณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

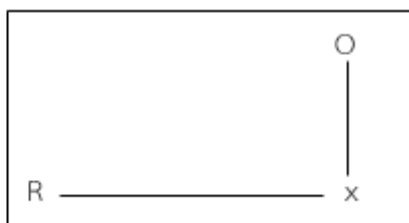


### ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ( Descriptive Research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะการศึกษาแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (The one – shot, non – experimental case study ) สามารถแสดงเป็นแผนผัง (Diagram) ได้ดังนี้



#### แผนภูมิที่ 5 แผนแบบการวิจัย

เมื่อ	R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

#### ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครู และผู้บริหาร ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” จำนวน 106 คน (ไม่นับรวมผู้วิจัย)

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครู และผู้บริหาร ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” จำนวน 86 คน (ไม่นับรวมผู้วิจัย) โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random sampling) จำนวนกลุ่มตัวอย่างได้จากการเปิดตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan)<sup>60</sup>

<sup>60</sup> มารยาท โยทองยศ และปราณี สวัสดิ์สรรพ์, การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อการวิจัย, เข้าถึงเมื่อ 12 เมษายน 2564, เข้าถึงได้จาก <http://www.fsh.mi.th/km/wp-content/uploads/2014/04/resch.pdf>

## ตัวแปรที่ศึกษา

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา วิทยฐานะ และ ประสบการณ์ทำงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt) ดังนี้

2.1 พลวัตของการเรียนรู้ หมายถึง การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การโดยระดับการเรียนรู้มีทั้งระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การสำหรับรูปแบบการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้จากที่ได้เรียน และการเรียนรู้จากการปฏิบัติทั้งนี้มีองค์ประกอบของทักษะการเรียนรู้ได้แก่ บุคคลที่รอบรู้ แบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และการสนทนาแบบมีแบบแผน

2.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ หมายถึง การสร้างองค์การโดยใช้วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ในการพัฒนามีการปรับเปลี่ยนทุกองค์ประกอบย่อย ตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ โครงสร้างวัฒนธรรม องค์การซึ่งสมาชิกในองค์การต้องได้มีส่วนร่วมในการคิดและสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และโครงสร้างสายการบังคับบัญชา รวมทั้งวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้น โดยต้องไม่มีความซ้ำซ้อน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.3 การเสริมพลังอำนาจ หมายถึง การให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีเครือข่ายและให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ โดยมีผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้แนะนำ และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อรับทราบแนวคิดพร้อมทั้งเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมทั้งทำประโยชน์ให้กับสังคมและชุมชน

2.4 การจัดการความรู้ หมายถึง การแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาเก็บรวบรวม และนำมาสร้างเป็นองค์ความรู้ โดยมีการจัดเก็บข้อมูล และสืบค้นความรู้อย่างเป็นระบบ และถ่ายโอนความรู้และนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพทุกขั้นตอน

2.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หมายถึง การที่องค์การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา วิทยฐานะ ประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice)

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ประกอบด้วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale)<sup>61</sup> โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินการ องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินการ องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินการองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินการองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินการองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

2. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

#### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. แบบสอบถามเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”

1.1 ใช้แบบสอบถามของ เมธูยา แยมโซติ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) = 0.90577<sup>62</sup> มาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

<sup>61</sup> พวงรัตน์ ทวีรัตน์, **วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์** (กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2540), 107-08.

<sup>62</sup> เมธูยา แยมโซติ, **“การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์”** (รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556) 80.

- 1.2 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล
2. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน  
กระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”
  - 2.1 ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม
  - 2.2 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ
  - 2.3 นำคำแนะนำ ของอาจารย์ที่ปรึกษา มาปรับปรุง พัฒนาแบบสัมภาษณ์มาแก้ไขเพื่อพัฒนาเครื่องมือ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างราบรื่น และถูกต้องตามระเบียบทางราชการ ผู้วิจัยจึงดำเนินการ ดังนี้

1. ทำหนังสือถึงภาคีวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอทำหนังสือถึงผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลของโรงเรียน
2. ส่งหนังสือดังกล่าวไปยังโรงเรียน
3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองที่โรงเรียนที่เป็นหน่วยวิเคราะห์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดคืนกลับมา ผู้วิจัยได้ดำเนินการต่าง ๆ ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้คืนกลับมาว่าตัวอย่างได้ตอบข้อคำถามต่าง ๆ ได้ครบถ้วน หรือไม่ หากพบว่าแบบสอบถามชุดใดที่ตัวอย่างไม่ตอบคำถามเป็นจำนวนมาก แบบสอบถามชุดนั้นจะไม่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. นำแบบสอบถามที่ตัวอย่างตอบครบสมบูรณ์มาจัดกระทำข้อมูลและลงรหัสโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป
3. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป
4. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis)

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้สถิติ ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างสถิติที่ใช้ คือ ความถี่ (Frequency: f) และร้อยละ (Percentage: %)
2. การวิเคราะห์ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้สถิติ คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean:  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิตไปเทียบกับเกณฑ์ของเบสต์ (John W. Best)<sup>63</sup> โดยมีรายละเอียดดังนี้
  - ค่ามัชฌิมเลขคณิตระหว่าง 4.50 – 5.00 แสดงว่า มีการดำเนินการ องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด
  - ค่ามัชฌิมเลขคณิตระหว่าง 3.50 – 4.49 แสดงว่า มีการดำเนินการ องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก
  - ค่ามัชฌิมเลขคณิตระหว่าง 2.50 – 3.49 แสดงว่า มีการดำเนินการ องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง
  - ค่ามัชฌิมเลขคณิตระหว่าง 1.50 – 2.49 แสดงว่า มีการดำเนินการ องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย
  - ค่ามัชฌิมเลขคณิตระหว่าง 1.00 – 1.49 แสดงว่า มีการดำเนินการ องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด
4. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ( Content Analysis )

<sup>63</sup> John W. Best, **Research in Education** (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1970), 190.

### สรุป

การวิจัยเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” มีวัตถุประสงค์เพื่อทำทราบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” และ ทราบแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้บุคลากรของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” เป็นหน่วยวิเคราะห์ ประชากร คือ ครู และผู้บริหาร ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” โดยเครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของมาร์ครอท ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อทราบแนวทางการพัฒนา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ในการวิเคราะห์ข้อมูล



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการครู คุรุอัตราจ้าง และบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” จำนวน 86 คน ส่งแบบสอบถามจำนวน 86 ฉบับ และได้รับคืนมาทั้งหมด 86 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยตารางประกอบคำบรรยาย แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 86 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ข้าราชการครู คุรุอัตราจ้าง และ บุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” เป็นผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 86 ฉบับ ในการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ผู้วิจัยพิจารณาจาก เพศ อายุ ระดับการศึกษา วิชยฐานะ และประสบการณ์ทำงาน โดยใช้ความถี่ (frequency) และ ค่าร้อยละ (percentage) ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ตารางแสดงจำนวน ร้อยละ ของสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

( n= 86)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	21	24.42
หญิง	65	75.58
<b>รวม</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>
2. อายุ		
20 -30 ปี	35	40.70
31 - 40 ปี	36	41.86
41 – 50 ปี	12	13.95
51 ปีขึ้นไป	3	3.49
<b>รวม</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	71	82.56
ปริญญาโทขึ้นไป	15	17.44
<b>รวม</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>
4. วิชยฐานะ		
ไม่มีวิชยฐานะ	68	79.07
ชำนาญการ	10	11.63
ชำนาญการพิเศษ	8	9.30
<b>รวม</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>
5. ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	5	5.81
1 - 5 ปี	30	34.88
6 - 10 ปี	24	27.91
10 ปีขึ้นไป	27	31.40
<b>รวม</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 9 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 65 คน คิดเป็น ร้อยละ 75.58 เพศชาย 21 คน คิดเป็นร้อยละ 24.42 อยู่ในช่วงอายุ 31 - 40 ปี มากที่สุด จำนวน 36



คน คิดเป็นร้อยละ 41.86 รองลงมาเป็นช่วงอายุ 20 -30 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 40.70 ช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 13.95 น้อยที่สุด คือ ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.49 ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 82.56 และระดับปริญญาโท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 17.44 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ไม่มีวิทยฐานะ จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 79.07 รองลงมา เป็นวิทยฐานะชำนาญการ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 11.63 และวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 9.30 และ ประสบการณ์การทำงาน อยู่ในช่วง 1-5 ปี มากที่สุด จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 34.88 รองลงมาเป็นช่วง 10 ปีขึ้นไป จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 31.40 ช่วง 6-10 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 27.91 และประสบการณ์ต่ำกว่า 1 ปี น้อยที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.81

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ้มแบน “วิเศษสมุทคุณ”

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ้มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean :  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (standard deviation : S.D.=) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิตไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตาม แนวคิดของ เบสท์ (Best) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 10

### ตารางที่ 10 ตารางแสดงการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ้มแบน “วิเศษสมุทคุณ”

ภาพรวม

(n=86)

ด้าน	องค์การแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	พลวัตแห่งการเรียนรู้	4.21	0.28	มาก
2.	การปรับเปลี่ยนองค์การ	4.22	0.41	มาก
3.	การเสริมพลังบุคคล	4.16	0.37	มาก
4.	การจัดการเรียนรู้	4.28	0.24	มาก
5.	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	4.13	0.38	มาก
รวม		4.20	0.16	มาก

จากตารางที่ 10 วิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ้มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$  , S.D.= 0.16) โดยพิจารณารายเรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลข คณิตได้ดังนี้ การจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.28$  , S.D.= 0.24) รองลงมาเป็น การปรับเปลี่ยนองค์การ ( $\bar{X} = 4.22$  , S.D.= 0.41) พลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.21$ ,S.D.= 0.28) การเสริมพลังบุคคล ( $\bar{X} = 4.16$  ,

S.D.= 0.37) และ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 4.13$  , S.D.= 0.78) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในช่วง 0.24 – 0.41 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ห้วงการแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระพุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ในแต่ละด้านเป็นรายข้อย่อย ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในรายละเอียดตามตารางที่ 11-15

**ตารางที่ 11 ตารางแสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระพุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้**

( n=86 )

ข้อ	รายการ	เฉลี่ย	S.D.=	ระดับ
1.	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.43	0.68	มาก
2.	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	4.34	0.78	มาก
3.	หน่วยงานมีการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรได้รู้ถึงวิธีการการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือเคยได้รับการเรียนรู้จากผู้อื่น	4.24	0.73	มาก
4.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้ร่วมกัน และช่วยส่งเสริมให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้	4.16	0.70	มาก
5.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะเกี่ยวกับกระบวนการคิดวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบ	4.23	0.77	มาก
6.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน	4.16	0.83	มาก
7.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์	4.14	0.80	มาก
8.	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแบ่งปันความรู้ความรู้อ่านอินเตอร์จดหมายข่าว หรือการประชุม	4.10	0.76	มาก
9.	ท่านกระตือรือร้นที่จะศึกษา ค้นคว้าหาความรู้อย่างต่อเนื่อง	4.35	0.82	มาก

ข้อ	รายการ	เฉลี่ย	S.D.=	ระดับ
10.	ท่านเป็นผู้ฟังที่ดีรวมทั้งสะท้อนความคิดย้อนกลับได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.29	0.83	มาก
11.	ท่านมีเทคนิคในการทำงานเพื่อให้ตนเองเกิดการเรียนรู้	4.17	0.84	มาก
12.	ท่านมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และหาวิธีการเพิ่มพูนการเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.10	0.79	มาก
13.	ท่านสามารถคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	4.16	0.73	มาก
14.	ท่านแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	4.16	0.65	มาก
15.	ท่านนำการเรียนรู้ที่ได้จากประสบการณ์จากความล้มเหลวหรือความสำเร็จในอดีตมาเป็นบทเรียน	4.10	0.71	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.21</b>	<b>0.30</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ภาพรวมในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D.= 0.30) เมื่อพิจารณารายชื่อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามค่ามัธยฐานลดจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D.= 0.68) รองลงมาคือ ท่านกระตือรือร้นที่จะศึกษา ค้นคว้าหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D.= 0.82) ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D.= 0.78) ท่านเป็นผู้ฟังที่ดีรวมทั้งสะท้อนความคิดย้อนกลับได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D.= 0.83) หน่วยงานมีการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรได้รู้ถึงวิธีการการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือเคยได้รับการเรียนรู้จากผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D.= 0.73) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะเกี่ยวกับกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D.= 0.77) ท่านมีเทคนิคในการทำงานเพื่อให้ตนเองเกิดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D.= 0.84) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D.= 0.83) ท่านสามารถคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D.= 0.73) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้ร่วมกัน และช่วยส่งเสริมให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D.= 0.70) ท่านแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D.= 0.65) ผู้บริหาร

กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D.= 0.80) ท่านมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และหาวิธีการเพิ่มพูนการเรียนรู้ด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D.= 0.79) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแบ่งปันความรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต จดหมายข่าว หรือการประชุม ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D.= 0.76) และ ท่านนำการเรียนรู้ที่ได้จากประสบการณ์จากความสำเร็จหรือความล้มเหลวในอดีตมาเป็นบทเรียน ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D.= 0.71) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในช่วง 0.65 – 0.84 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ตารางแสดงค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

( n=86 )

ข้อ	รายการ	เฉลี่ย	S.D.=	แปลผล
1.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนที่วางไว้	4.44	0.50	มาก
2.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายในหน่วยงาน	4.31	0.56	มาก
3.	ผู้บริหารให้รางวัลแก่บุคลากรที่พัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.23	0.45	มาก
4.	องค์การของท่านมีการสื่อสาร และประสานงานให้แต่ละหน่วยงานรับทราบ และทำความเข้าใจถึงเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์การร่วมกันทั่วทั้งองค์การ	4.09	0.61	มาก
5.	องค์การของท่านมีการปรับโครงสร้างการบังคับบัญชา และระบบการบริหารให้มีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน ง่ายต่อการปฏิบัติงาน	4.24	0.43	มาก
6.	องค์การของท่านมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้	4.10	0.63	มาก
7.	หน่วยงานของท่านจัดให้มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน เช่น การหมุนเวียนงาน ระบบการเรียนรู้	4.20	0.57	มาก
8.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน	4.09	0.61	มาก

ข้อ	รายการ	เฉลี่ย	S.D.=	แปลผล
9.	ท่านมีความพร้อมที่จะปรับความคิด ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม	4.36	0.48	มาก
10.	ท่านมีส่วนร่วม และรับผิดชอบในการทำงาน การปรับปรุงโครงการหรือแผนงานร่วมกัน	4.29	0.55	มาก
11.	ท่านเคยหาแนวทางแก้ปัญหาหารือกับผู้บริหารเมื่อเกิดปัญหาขึ้นภายในหน่วยงาน	4.12	0.58	มาก
12.	ท่านมีการปรับเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	4.19	0.58	มาก
13.	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ของหน่วยงานบรรลุผล	4.15	0.56	มาก
14.	ท่านเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.30	0.58	มาก
15.	ท่านมีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงตนเอง และทีมงาน	4.23	0.57	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.22</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ภาพรวมในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D.= 0.41) เมื่อพิจารณารายชื่อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D.= 0.50) รองลงมา ท่านมีความพร้อมที่จะปรับความคิด ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D.= 0.48) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D.= 0.56) ท่านเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D.= 0.58) ท่านมีส่วนร่วม และรับผิดชอบในการทำงาน การปรับปรุงโครงการหรือแผนงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D.= 0.55) องค์กรของท่านมีการปรับโครงสร้างการบังคับบัญชา และระบบการบริหารให้มีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน ง่ายต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D.= 0.43) ท่านมีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงตนเอง และทีมงาน ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D.= 0.57) ผู้บริหารให้รางวัลแก่บุคลากรที่พัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D.= 0.45) หน่วยงานของท่านจัดให้มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงาน และข้ามสายงาน เช่น การหมุนเวียนงาน ระบบการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D.= 0.57) ท่านมีการ

ปรับเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.58) ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ของหน่วยงานบรรลุผล ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D.= 0.56) ท่านเคหาแนวทางแก้ปัญหาพร้อมกับผู้บริหารเมื่อเกิดปัญหาขึ้นภายในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D.= 0.58) องค์กรของท่านมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D.= 0.63) และ องค์กรของท่านมีการสื่อสาร และประสานงานให้แต่ละหน่วยงานรับทราบ และทำความเข้าใจถึงเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D.= 0.61) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในช่วง 0.43 – 0.63 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทาง เดียวกัน

ตารางแสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ้มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ด้านการเสริมพลังบุคคล

(n=86)

ข้อ	รายการ	เฉลี่ย	S.D.=	แปลผล
1.	ผู้บริหารกระจายอำนาจในการทำงานให้กับบุคลากรเท่าเทียมกัน	4.42	0.62	มาก
2.	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาจากการทำงาน	4.30	0.70	มาก
3.	ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เป็นผู้สอนแนะ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	4.17	0.72	มาก
4.	ผู้บริหารงานมอบหมายงานที่เอื้อให้บุคลากรได้รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้	4.09	0.78	มาก
5.	ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็น สนองตอบความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของบุคลากร	4.20	0.63	มาก
6.	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	4.09	0.71	มาก
7.	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	4.00	0.78	มาก
8.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ	4.15	0.73	มาก

ข้อ	รายการ	เฉลี่ย	S.D.=	แปลผล
9.	ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น กลุ่ม ชุมชน สมาคมวิชาชีพ หรือสถาบันการศึกษา	4.03	0.80	มาก
10.	องค์การของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในและภายนอก สถานศึกษา มีส่วนร่วมกับกิจกรรมที่จัดขึ้น	4.22	0.69	มาก
11.	องค์การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากบุคลากรภายใน และภายนอกสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางใน การพัฒนาองค์การ	3.99	0.76	มาก
12.	ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ของหน่วยงาน	4.19	0.79	มาก
13.	ท่านเข้าร่วมการอบรม สัมมนาในเรื่องที่ต้องการและสนใจ	4.12	0.73	มาก
14.	ท่านมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้กับผู้มาติดต่อ	4.20	0.81	มาก
15.	ท่านเคยเข้าร่วมการอบรม สัมมนาภายนอกหน่วยงาน	4.21	0.78	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.16</b>	<b>0.37</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 13 แสดงให้เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุท คุน” ภาพรวมในด้านการเสริมพลังบุคคล อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ ,  $S.D. = 0.37$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ใน ระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารกระจายอำนาจ ในการทำงานให้กับบุคลากรเท่าเทียมกัน ( $\bar{X} = 4.42$ ,  $S.D. = 0.62$ ) รองลงมา ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการ แก้ไขปัญหาจากการทำงาน ( $\bar{X} = 4.30$ ,  $S.D. = 0.70$ ) องค์การของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรภายใน และภายนอกสถานศึกษา มีส่วนร่วมกับกิจกรรมที่จัดขึ้น ( $\bar{X} = 4.22$ ,  $S.D. = 0.69$ ) ท่านเคยเข้าร่วมการ อบรม สัมมนาภายนอกหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.21$ ,  $S.D. = 0.78$ ) ท่านมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้กับผู้ มาติดต่อ ( $\bar{X} = 4.20$ ,  $S.D. = 0.81$ ) ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็น สนองตอบความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.20$ ,  $S.D. = 0.63$ ) ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.19$ ,  $S.D. = 0.79$ ) ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เป็นผู้สอนแนะ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.17$ ,  $S.D. = 0.72$ ) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ( $\bar{X} = 4.15$ ,  $S.D. = 0.73$ ) ท่านเข้าร่วมการอบรม สัมมนาในเรื่องที่ต้องการ และ สนใจ ( $\bar{X} = 4.12$ ,  $S.D. = 0.73$ ) ผู้บริหารงานมอบหมายงานที่เอื้อให้บุคลากรได้รับฝึกหัดเพื่อให้เกิด ความสามารถในการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.09$ ,  $S.D. = 0.78$ ) ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.09$ ,  $S.D. = 0.71$ ) ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกับ หน่วยงานอื่นๆ เช่น กลุ่ม ชุมชน สมาคมวิชาชีพ หรือสถาบันการศึกษา ( $\bar{X} = 4.03$ ,  $S.D. = 0.80$ )

ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D.= 0.78) และ องค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D.= 0.76) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในช่วง 0.62 – 0.81 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

**ตารางที่ 13 ตารางแสดงค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ด้านการจัดการเรียนรู้**

( n=86 )

ข้อ	รายการ	เฉลี่ย	S.D.=	แปลผล
1.	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข่าวสารภายในหน่วยงานที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและครบถ้วน	4.49	0.63	มาก
2.	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ให้กับบุคลากร	4.42	0.74	มาก
3.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาส ไปประชุมสัมมนาภายนอก เพื่อการฝึกอบรมทักษะ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	4.36	0.82	มาก
4.	ผู้บริหารมีการจัดการอบรมสัมมนาใน เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร	4.26	0.81	มาก
5.	องค์กรของท่านมีระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารเป็นระบบง่ายต่อการใช้งาน	4.36	0.80	มาก
6.	องค์กรจัดให้มีระบบจัดเก็บหรือ โครงสร้างเพื่อช่วยในการสะสมข้อมูล ความรู้ที่เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้ทันความต้องการ	4.22	0.76	มาก
7.	องค์กรมีการพัฒนากลยุทธ์และกลไก ใหม่ ๆ เพื่อสร้างการเรียนรู้ และพัฒนาทั่วทั้งองค์กร	4.34	0.76	มาก
8.	ท่านแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่จะช่วย พัฒนาการทำงานอยู่เสมอ	4.26	0.86	มาก
9.	ท่านติดตามข้อมูลข่าวสารขององค์กรอื่น ๆ เพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ดีกว่า	4.21	0.81	มาก
10.	ท่านได้รับการอบรมเกี่ยวกับทักษะ กระบวนการคิดพร้อมนำมาปฏิบัติจริง	4.37	0.69	มาก



ข้อ	รายการ	เฉลี่ย	S.D.=	แปลผล
11.	ท่านจัดทำโครงการพัฒนางานที่จะช่วย ทำให้องค์การมีผลงานใหม่ ๆ เกิดขึ้นเสมอ	4.16	0.76	มาก
12.	ท่านเคยประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ และทักษะระหว่าง บุคลากรภายในและภายนอกหน่วยงาน	4.29	0.70	มาก
13.	ท่านจัดเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบที่ สามารถค้นหา และส่งมอบได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว	4.16	0.78	มาก
14.	ท่านให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น	3.97	0.74	มาก
15.	ท่านสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลความรู้ที่จัดเก็บไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.30	0.77	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.23</b>	<b>0.24</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุน” ภาพรวมในด้านการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D.= 0.24) เมื่อพิจารณารายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข่าวสารภายในหน่วยงานที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและครบถ้วน ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D.= 0.63) รองลงมาผู้บริหารสนับสนุนให้มีโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ให้กับบุคลากร ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D.= 0.74) ท่านได้รับการอบรมเกี่ยวกับทักษะ กระบวนการคิดพร้อมนำมาปฏิบัติจริง ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D.= 0.69) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาส ไปประชุมสัมมนาภายนอก เพื่อการฝึกอบรมทักษะ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D.= 0.82) องค์กรของท่านมีระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารเป็นระบบง่ายต่อการใช้งาน ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D.= 0.80) องค์กรมีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกใหม่ ๆ เพื่อสร้างการเรียนรู้และพัฒนาทั่วทั้งองค์กร ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D.= 0.76) ท่านสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลความรู้ที่จัดเก็บไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D.= 0.77) ท่านเคยประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ และทักษะระหว่าง บุคลากรภายในและภายนอกหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D.= 0.70) ท่านแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่จะช่วย พัฒนาการงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D.= 0.86) ผู้บริหารมีการจัดการอบรมสัมมนาใน เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D.= 0.81) องค์กรจัดให้มีระบบจัดเก็บหรือ โครงสร้างเพื่อช่วยในการสะสมข้อมูล ความรู้ที่เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้ทันความต้องการ ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D.= 0.76) ท่านติดตามข้อมูลข่าวสารขององค์กรอื่นๆ เพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ดีกว่า ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D.= 0.81) ท่านจัดเก็บ

ข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบที่สามารถค้นหา และส่งมอบได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D.= 0.78) ท่านจัดทำโครงการพัฒนางานที่จะช่วย ทำให้องค์การมีผลงานใหม่ ๆ เกิดขึ้นเสมอ ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D.= 0.76) และ ท่านให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D.= 0.74) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในช่วง 0.63 – 0.86 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทาง เดียวกัน

**ตารางที่ 14 ตารางแสดงค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับองค์การแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ้มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี**

(n=86)

ข้อ	รายการ	เฉลี่ย	S.D.=	แปลผล
1.	ผู้บริหารมีการ สํารวจและจัดหาเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการ ปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม	4.38	0.80	มาก
2.	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ และ สนับสนุนระบบการทำงานของบุคลากร	4.28	0.75	มาก
3.	ผู้บริหารจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องประชุม ห้องฝึกอบรม ที่มีการใช้สอยที่ทันสมัย	4.16	0.78	มาก
4.	ผู้บริหารมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.06	0.74	มาก
5.	ผู้บริหารมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน	4.20	0.73	มาก
6.	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศจากเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายภายในองค์การ ระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตมาใช้ประโยชน์ เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรได้อย่าง เต็มที่	4.06	0.82	มาก
7.	องค์การของท่านมีการเชื่อมโยงระบบการทำงานกับเทคโนโลยี เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้งานได้ทันกับความต้องการ	4.05	0.81	มาก
8.	ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริมการเรียนรู้ ได้	4.15	0.77	มาก
9.	ท่านมีทักษะในการใช้ข้อมูลสารสนเทศ จากระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต	4.14	0.72	มาก
10.	ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมความรู้ ความคิด	4.22	0.74	มาก

ข้อ	รายการ	เฉลี่ย	S.D.=	แปลผล
11.	ท่านนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	4.13	0.76	มาก
12.	ท่านใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้และสนับสนุนระบบการทำงาน	4.10	0.80	มาก
13.	ท่านสามารถผสมผสานการใช้ระบบ เทคโนโลยี กับการปฏิบัติงานจริงเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้	4.07	0.84	มาก
14.	ท่านใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ที่เหมาะสมมาใช้ช่วยในการทำงานเพื่อ ความสะดวก รวดเร็ว	4.00	0.80	มาก
15.	ท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้ โดยผ่านทาง LAN อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต	4.01	0.82	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.14</b>	<b>0.38</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 15 แสดงให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ภาพรวมในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D.= 0.38) เมื่อพิจารณา รายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารมีการสำรวจและจัดหาเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D.= 0.80) รองลงมา ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ และ สนับสนุนระบบการทำงานของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D.= 0.75) ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมความรู้ ความคิด ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D.= 0.74) ผู้บริหารมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D.= 0.73) ผู้บริหารจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องประชุม ห้องฝึกอบรม ที่มีการใช้สื่อดิจิทัลที่ทันสมัย ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D.= 0.78) ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริมการเรียนรู้ได้ ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D.= 0.77) ท่านมีทักษะในการใช้ข้อมูลสารสนเทศ จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D.= 0.72) ท่านนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D.= 0.76) ท่านใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนระบบการทำงาน ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D.= 0.80) ท่านสามารถผสมผสานการใช้ระบบเทคโนโลยี กับการปฏิบัติงานจริงเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.07$ ,S.D.= 0.84) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศจากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายภายในองค์กร ระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตมาใช้ประโยชน์ เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D.= 0.82) ผู้บริหารมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D.= 0.74) องค์กรของท่านมีการ

เชื่อมโยงระบบการทำงานกับเทคโนโลยีเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้งานได้ทันกับความต้องการ ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D.= 0.81) ท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้ โดยผ่านทาง LAN อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D.= 0.82) และ ท่านใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปที่เหมาะสมมาช่วยในการทำงานเพื่อความสะดวก รวดเร็ว ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D.= 0.80) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในช่วง 0.72 – 0.84 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”

การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียน 2 ท่าน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ 1 ท่าน ครูหัวหน้าระดับ 1 ท่าน ครูผู้ทำหน้าที่หัวหน้างาน 1 ท่าน เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ในการหาแนวทางในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ประมวลผลเป็นข้อสรุปย่อองค์ประกอบ ดังนี้

ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ บุคลากรทุกคนต้องยอมรับฟังความเห็นต่าง และเรียนรู้จากการทำงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย เรียนรู้จากความผิดพลาด และความสำเร็จในอดีต หาแนวทางการแก้ไขปัญหา เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำ แสวงหาความรู้ จนเกิดเป็นเทคนิควิธี และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน ผู้บริหารควรจัดสรรเวลา โอกาส เพื่อให้บุคลากรทางการศึกษา ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งภายในกลุ่มสาระ กลุ่มงาน หรือ ในสายชั้นเดียวกัน ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต จดหมาย หรือ การประชุม เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์การทำงาน ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน และการดำเนินงานตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน ผู้บริหาร หัวหน้างานมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม อย่างใกล้ชิด มีการถ่ายทอด ความรู้ ประสบการณ์ และเติมเต็มให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ บุคลากรร่วมกันสร้างสรรค์องค์การให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้เรียนของทุกคนในองค์การ มีการสื่อสารเชิงบวก เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับทุกคน ได้ทราบถึงนโยบาย เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน แนวปฏิบัติ และข้อตกลงต่างๆ ขององค์การที่ชัดเจนร่วมกัน พร้อมทั้งผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาองค์การ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์ กับหน่วยงานภายนอก ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน ระบบดูแล

ช่วยเหลือนักเรียน และงานตามโครงสร้างบริหาร เพื่อพัฒนาองค์การไปในทางที่ดีขึ้น มีการกระจายอำนาจ ภาระงาน สู่ทุกคน ในองค์การ โดยมอบหมายตามความสามารถ ประสบการณ์ อย่างเหมาะสม ครูต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การ

ด้านการเสริมพลังบุคคล ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น ชุมชน ผู้ปกครอง สภาวิชาชีพ สถานศึกษา เพื่อนำ ข้อมูล ความรู้ มาปรับใช้ในการพัฒนางาน พัฒนาองค์การ ส่งเสริมให้ ชุมชน หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน ให้ชุมชน เข้ามา มีส่วนในการร่วมกำหนดนโยบาย ปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา และให้สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน การกำหนด ทิศทางการทำงานขององค์การ และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ควรส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มกำลัง ประเมิน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง

ด้านการจัดการเรียนรู้ มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ สืบค้นง่าย บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึง นำไปใช้ประโยชน์ หรือส่งต่อได้อย่างรวดเร็ว ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร จัดทำ สารสนเทศ ของตนเอง และเผยแพร่ ผลงานทางวิชาการ ให้มีการจัดบันทึก ข้อมูล ประสบการณ์ ที่ได้จากการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การ อย่างเป็นระบบ สามารถนำมาศึกษาย้อนหลังได้ เข้าร่วมกิจกรรม PLC (ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการติดตามข้อมูลข่าวสารต่างๆ ของหน่วยงานอื่นเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และพัฒนางานขององค์การให้ดีขึ้นไป จัดทำ โครงการใหม่เพื่อให้เกิดการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ

ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ผู้บริหารส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งออนไลน์ ออฟไลน์มาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ของสมาชิกภายในองค์การ มีการจัดอบรม พัฒนาความรู้ ทักษะ ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากร สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างมีคุณภาพ สามารถเลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ บุคลากรทุกคนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการจัดการเรียนการสอน และการปฏิบัติงาน ใช้เทคโนโลยี เพื่อการสื่อสารภายในองค์การ และนอกองค์การ ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ใช้เทคโนโลยี ในการเผยแพร่ผลงาน ของ นักเรียน ครู บุคลากร และโรงเรียน ใช้เทคโนโลยี เพื่อการเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศร่วมกันการปฏิบัติงานร่วมกัน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive analysis) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ้มแบน “วิเศษสมุทคุณ” และ 2) เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ้มแบน “วิเศษสมุทคุณ” เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ้มแบน “วิเศษสมุทคุณ” และ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อหาแนวทางพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ้มแบน “วิเศษสมุทคุณ” สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และ วิเคราะห์สถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

#### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ้มแบน “วิเศษสมุทคุณ” สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ้มแบน “วิเศษสมุทคุณ” โดยภาพรวม และ รายด้าน อยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ การจัดการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร พลวัตแห่งการเรียนรู้ การเสริมพลังบุคคล และ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
2. แนวทางการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ้มแบน “วิเศษสมุทคุณ” พบว่า มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้
  1. บุคลากรในโรงเรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และนำความรู้ไปแลกเปลี่ยนร่วมกันกับสมาชิกในองค์กร
  2. ผู้บริหารสนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมทั้งสนับสนุนให้ทุกคนในโรงเรียนได้เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ
  3. มีการสื่อสารภายในโรงเรียนที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน
  4. มีการกระจายอำนาจ ภาระงาน สู่ทุกคน ในองค์กร โดยมอบหมายตามความสามารถ ประสบการณ์ อย่างเหมาะสม
  5. มีการจัดทำ จัดเก็บ ข้อมูลสารสนเทศ อย่างเป็นระบบ ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ และนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ และพัฒนาองค์ความรู้ของโรงเรียนได้

6. มีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การสื่อสารภายในองค์กร และเผยแพร่ผลงานของ นักเรียน ครู ผู้บริหาร และโรงเรียน
7. ควรเปิดโอกาสให้ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการร่วม กำหนด นโยบาย หลักสูตร สถานศึกษา กิจกรรมต่าง ของโรงเรียน
8. นำข้อมูล ข่าวสาร กระบวนการ และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศมาปรับใช้ในการดำเนินงานขององค์กร

### การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัยเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ผู้วิจัยสามารถนำไปสู่การอภิปรายผลได้ดังนี้

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” อยู่ในระดับมากซึ่งไม่ตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน และมีการวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียนให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจที่ตั้งไว้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วน ในการดำเนินงาน กิจกรรมต่างๆของทางโรงเรียนให้สำเร็จลุล่วง มีการส่งต่อข้อมูลการดูแลช่วยเหลือนักเรียน การดำเนินงาน จากผู้รับผิดชอบงานในแต่ละฝ่ายงาน มีการสร้างความเข้าใจ และ สร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่าง ครูด้วยกัน ครูมีความรู้ความสามารถ และหมั่นพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านกิจกรรมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้ครูจัดทำข้อมูลสารสนเทศรายบุคคล และจัดทำเอกสารชั้นเรียน เพื่อใช้ในการจัดเก็บข้อมูล เพื่อนำมาพัฒนานักเรียน พัฒนาตนเอง และพัฒนาโรงเรียนต่อไป มีการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และมีเว็บไซต์ของฝ่ายงานเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสาร ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนแนวทางการดำเนินงาน ข้อมูลต่างๆ เพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกันภายในหน่วยงาน และ เผยแพร่ผลงานทางวิชาการสู่ภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาติ รักอก ได้ทำการศึกษา แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ทั้งในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยเทศคิดจากมากไปน้อย ดังนี้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การจัดการความรู้ พลวัตการเรียนรู้ การเสริมพลังอำนาจ และการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรัช รัคนบพ ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับ

มากทุกด้าน ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของวราภรณ์ ปานเพชร ได้ศึกษา องค์การแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย พลวัตของการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การการจัดการความรู้ และ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี สอดคล้องกับงานวิจัยของ ช่อผกา ชัยชาญ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษา การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยตามลำดับ มากไปหาน้อย คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การจัดการองค์ความรู้ และการเอื้ออำนาจ

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ประกอบด้วย พลวัตแห่งการ เรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ การจัดการเรียนรู้ และการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

1.1 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจ เนื่องมาจาก ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรได้รับการ เรียนรู้และพัฒนาตนเอง ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้ ร่วมกัน และช่วยส่งเสริมให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง จากการปฏิบัติงาน บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ กระตือรือร้นที่จะศึกษา ค้นคว้าหาความรู้อย่าง ต่อเนื่อง มีเทคนิคในการทำงานเพื่อให้ตนเองเกิดการเรียนรู้ สามารถคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระหว่างปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัย ของ วีรภัทร รักชนบท ได้ ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ซึ่ง สอดคล้อง กับงานวิจัย ของ วราภรณ์ ปานเพชร ได้ศึกษา องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอน มะนาว พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ช่อผกา ชัยชาญ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ภัททิยา โสมภีร์ และสายสุดา เตียเจริญ ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรกับการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก เช่น เดียวกัน



1.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก มีการกำหนดโครงสร้างการทำงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายในหน่วยงาน มีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรขององค์การทุกคนอย่างทั่วถึง จัดให้มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน เช่น การหมุนเวียนงาน ระบบการเรียนรู้ บุคลากรมีความพร้อมที่จะปรับความคิด ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม มีการปรับเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป มีส่วนร่วม และรับผิดชอบในการทำงาน การปรับปรุงโครงการหรือแผนงานร่วมกัน มีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงตนเอง และทีมงาน ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัย ของ วีรภัทร รักชนบท ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของ วราภรณ์ ปานเพชร ได้ศึกษา องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ช่อผกา ชัยชาญ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัททิยา โสมภีร์ และสายสุดา เตียเจริญ ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

1.3 ด้านการเสริมพลังบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารกระจายอำนาจในการทำงานให้กับบุคลากรเท่าเทียมกัน มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีการประชุมวางแผนการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ วางแผน การดำเนินการต่างๆ อย่างเป็นระบบ บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อพัฒนาองค์การ ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เป็นผู้สอนแนะ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม การดำเนินงานต่างๆ จากผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็น สนองตอบความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของบุคลากร และร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากบุคลากร ภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ วีรภัทร รักชนบท ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเสริมพลังบุคคลอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัย ของ วราภรณ์ ปานเพชร ได้ศึกษา องค์การแห่งการ

เรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก องค์การอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ช่อผกา ชัยชาญ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก องค์การ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มานัสวิณีย์ เวียงปฏิ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ปราจีนศึกษา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัยพบว่า ภัททิยา โสมภีร์ และสายสุตา เตียเจริญ ได้ ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเสริมพลังบุคคล อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

1.4 ด้านการจัดการความรู้ ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสนับสนุนให้มีโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ให้กับบุคลากร อย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการอบรม สัมมนาใน เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาส ไปประชุมสัมมนาภายนอก เพื่อการฝึกอบรมทักษะ ที่จำเป็นต่อการ ปฏิบัติงาน มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ และทักษะระหว่าง บุคลากรภายในและ ภายนอกหน่วยงาน มีระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารเป็นระบบง่ายต่อการใช้งาน จัดเก็บข้อมูลไว้อย่าง เป็นระบบ สามารถค้นหา และส่งมอบได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มีการร่วม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ระดับชั้น และ ฝ่ายงาน ซึ่งสามารถสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาองค์กร ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัย ของ วีรภัทร รักชนบท ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัย ของ วราภรณ์ ปานเพชร ได้ศึกษา องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอน มะนาว พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ช่อผกา ชัยชาญ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก และ สอดคล้องกับงานวิจัย ของ ภัททิยา โสมภีร์ และสายสุตา เตียเจริญ ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรกับการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัย พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

1.5 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารมีการสำรวจความต้องการ และจัดหาเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริม ให้ความรู้ในการใช้เทคโนโลยี จัดสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องประชุม ห้องฝึกอบรม ที่มีการใช้สื่อดิจิทัลที่ทันสมัย มีการจัดอบรมเกี่ยวกับสื่อเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศจากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายภายในองค์กร ระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตมาใช้ประโยชน์เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรได้อย่าง เต็มที่ มีการเชื่อมโยงระบบการทำงานกับเทคโนโลยี เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้งานได้ทันกับความต้องการ บุคลากรมีทักษะในการใช้ ข้อมูล สารสนเทศ จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต ซึ่งสอดคล้อง ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัย ของ วีรภัทร รักชนบท ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า ระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก กับงานวิจัย ของ วราภรณ์ ปานเพชร ได้ศึกษา องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว พบว่า ระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ช่อผกา ชัยชาญ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า ระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัททิยา โสมภีร์ และสายสุดา เตียเจริญ ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า ระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก เช่น เดียวกัน

2. แนวทางในการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” มีแนวทางในการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” โดยสรุปได้ คือ บุคลากรในโรงเรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับสมาชิกในองค์การ เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารสนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมทั้งสนับสนุนให้ทุกคนในโรงเรียนได้เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีการสื่อสารภายในโรงเรียนที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน กระจายอำนาจ ภาระงาน สู่ทุกคน ในองค์การ โดยมอบหมายตามความสามารถ ประสบการณ์ อย่างเหมาะสม มีการจัดทำจัดเก็บ ข้อมูลสารสนเทศ อย่างเป็นระบบ ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ นำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ และพัฒนาองค์ความรู้ของโรงเรียนได้ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การ

สื่อสารภายในองค์กร และเผยแพร่ผลงานของ นักเรียน ครู ผู้บริหาร และโรงเรียน นำข้อมูล ข่าวสาร และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศมาปรับใช้ในการดำเนินงานขององค์กร เปิดโอกาสให้ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการร่วม กำหนด นโยบาย หลักสูตรสถานศึกษา กิจกรรมต่าง ของโรงเรียน

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษา วิจัย เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน วิเศษสมุทคุณ” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั่วไป ดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคน ต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ หมั่นพัฒนาตนเอง พัฒนางาน เพื่อนำองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
2. บุคลากรภายในองค์กร ต้องร่วมรับฟัง แลกเปลี่ยน ความคิดเห็น ในการดำเนินงานและ กิจกรรมต่างๆ
3. ผู้บริหารต้องสื่อสารกับบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน ให้เข้าใจ แนว นโยบาย แนว ปฏิบัติ การดำเนินงานต่างๆของโรงเรียน เพื่อดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน
4. ทุกคนในองค์กรต้องมีการบูรณาการข้อมูล สารสนเทศ เพื่อลด ความซ้ำซ้อนของการ ปฏิบัติงาน โดยใช้ เทคโนโลยี ในการบริหารจัดการ

### ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษา วิจัย เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน วิเศษสมุทคุณ” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการทำงานวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม
2. ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม
3. ศึกษาองค์การการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ตามแนวคิดของ เซงเก้

## รายการอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). **ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง ให้ใช้มาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ. 2561.เกศสุดา ใจคำ. “สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่”. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.**
- เกศสุดา ใจคำ. (2561). **“สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่”. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.**
- งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล. (2566). **องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างไร ...รู้ได้อย่างไร?, เข้าถึงเมื่อ 18 เมษายน 2566. เข้าถึงได้จาก**  
<https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/kmexperience/kmarticle/4134/>.
- ช่อผกา ชัยชาญ. (2555.). **“การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศรีราชาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18”. มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- ณัฐธพงษ์ชัย วัชรพงศ์ธร. (2556). **“องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1”. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.**
- ดวงเดือน จันทร์เจริญ. (2564). **หลักการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2 ed (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.**
- ธณกร นพสุวรรณ. (2558). **“ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2”. มหาวิทยาลัยทักษิณ.**
- นครินทร์ จัปจิตต์. (2562). **“ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา”. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.**
- นันทยา กัลยา. (2548). **“องค์กรแห่งการเรียนรู้”. กรุงเทพฯ : คลังข้อมูล สพท 12.**
- บุษยมาศ สิทธิพันธ์. (2559). **“ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอ ท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17”. มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- พอหทัย ภิรมย์ศรี. (2554). **“แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร”. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.**

- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). **วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ฝ่ายส่งเสริมจริยธรรมการวิจัย สถาบันพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2564). **การปฏิวัติเทคโนโลยี: ใครเป็นผู้ได้ประโยชน์สูงสุดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี**. เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2564. เข้าถึงจาก <https://www.nstda.or.th/sci2pub/ai-ethics/>.
- ภัทธยา โสมภีร์ และ สายสุดา เตียเจริญ. (2562). “การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9”. **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 10, ฉบับที่ 1(มกราคม-มีนาคม 2562): 511-524.
- มารยาท โยทองยศ และปราณี สวัสดิสรพร. (2564). **การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อการวิจัย**. เข้าถึงเมื่อ 12 เมษายน 2564. เข้าถึงได้จาก <http://www.fsh.mi.th/km/wp-content/uploads/2014/04/resch.pdf>.
- ไมเคิล เจ. มาร์ควอดท์. (2557). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. แปลจาก **Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**. แปลโดย กานต์สุดา มาชะศิริานนท์. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เมธฐยา แยมโซติ. (2556). “**การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์**”. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”. (253). **รายงานประจำปีของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2562 (Self Assessment Report)**.
- โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”. (2563). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2563**.
- วรภรณ์ ปานเพชร. (2560). “**องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว**”. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิจารณ์ พานิช. (2564). **องค์กรแห่งการเรียนรู้คืออะไร [Online]**. สืบค้นเมื่อ 12 มกราคม 2564. จาก <https://www.accloud.co/single-post>.
- วีรุธ มาชะศิริานนท์. (2557). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วันชัย ปานจันทร์. (2564). **หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุนันทา เลานันท์. (2546). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุชาติ รักอก. (2565). “**แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย**”. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10. (2564). **รายงานผลการนิเทศ ติดตามการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019(Covid-19)**. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). **มาตรฐานการศึกษาของชาติ**. กรุงเทพฯ : สหાયบล็อกลและการพิมพ์.
- อับดุลลาเต๊ะ สาและ. (2554). “**สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา**”. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- Barbara L. Gradner. (2016). **"Learning organization practices in public school : A middle school case study"**. The University of New Mexico.
- Claudia Lenuta Rus and et al. (2014). **Learning Organization and Social Responsibility in Romanian Higher Education Institutions**. vol. 14, The Fourth International Conference on Adult Education, Romania 2014, Procedia Social and Behavioral Sciences (August 2014).
- David A. Garvin. (1998). **"Building a Learning Organization," Harvard Business Review on Knowledge Management**.
- Fred C. Lunenburg & Allan C. Ornstein. (2022). **Educational Administration: Concepts and Practices**. 7th ed. London : SAGE Publication, 2022.
- John W. Best. (1970). **Research in Education**. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Karen E. Watkin & Victoria J. Marsick. (1993). **Scalping the Learning Organization : Lesson in the Art and Science to the Systemic Change**. New York : Jossey-Based Inc.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). **The Social Psychology of Organization**. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Michael J. Marquardt. (2022). **Building the Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Success**. Palo Alto CA : Davies-Black Publishing, Inc.
- Mike Pedler, John Burgoyne, & Tom Boydell. (1992). **The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development**. LONDON: McGraw-Hill, 1992.

- Mustafa Erdem, Abdurrahman Ilgan, & Halil Ibrahim Ucar. (2014). **"Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers."** International Online Journal of Educational Sciences 6, no. 1.
- Paraskevi Dekoulou & Panagiotis Trivellas. (2014). **Learning Organization in Greek Advertising and Media Industry: A Way to Face Crisis and Gain Sustainable Competitive Advantage.** vol. 25, The 2nd International Conference on Strategic Innovative Marketing, Procedia Social and Behavioral Sciences.
- Peter M. Senge. (1990). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization.** New York : Doubleday.
- Peter M. Senge & others. (2000). **Schools That Learn : A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education.** New York : Doubleday Currency.
- R. Stata. (1989). "Organizational Learning-the Key to Management Innovation,"**Sloan Management Review.** 30, no. 3.
- Rosalee Billingslea Rush. (2011). **"Learning Organization Principles: The Impact on a Midwest State Government as Perceived by Its Employees"**.







ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ อว 8612.2/20



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 มกราคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”

ด้วย นางสาวณัฏฐวรรณ น่วมทะนงค์ รหัสประจำตัว 61252312 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” ” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน และครูที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าว ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)  
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455



ที่ อว 8612.2/ ๑2

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

22 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางพัฒนา

เรียน

ด้วย นางสาวณัฏฐวรรณ น่วมทะนงต์ รหัสประจำตัว 61252312 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ให้นักศึกษา สัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางพัฒนาและนำไปประกอบการทำวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455



**แบบสอบถามเพื่องานวิจัย**  
**เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”

**ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพ**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ให้ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

20 – 30 ปี

31 - 40 ปี

41 – 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. วิทยฐานะ

ไม่มีวิทยฐานะ

ชำนาญการ

ชำนาญการพิเศษ

5. ประสบการณ์ทำงาน

น้อยกว่า 1 ปี

1 - 5 ปี

6 - 10 ปี

10 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2 องค์การแห่งการเรียนรู้**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ผลวัดของการเรียนรู้</b>						
1.	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
2.	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง					
3.	หน่วยงานมีการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรได้รู้ถึงวิธีการการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือเคยได้รับการเรียนรู้จากผู้อื่น					
4.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้ร่วมกัน และช่วยส่งเสริมให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้					
5.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะเกี่ยวกับกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ					
6.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน					
7.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์					
8.	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแบ่งปันความรู้ ความรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต จดหมายข่าว หรือการประชุม					
9.	ท่านกระตือรือร้นที่จะศึกษา ค้นคว้าหาความรู้อย่างต่อเนื่อง					
10.	ท่านเป็นผู้ฟังที่ตีรวมทั้งสะท้อนความคิด ย้อนกลับได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
11.	ท่านมีเทคนิคในการทำงานเพื่อให้ตนเองเกิดการเรียนรู้					
12.	ท่านมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และหาวิธีการเพิ่มพูนการเรียนรู้ด้วยตนเอง					
13.	ท่านสามารถคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					
14.	ท่านแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน					
15.	ท่านนำการเรียนรู้ที่ได้จากประสบการณ์จากความล้มเหลวหรือความสำเร็จในอดีตมาเป็นบทเรียน					
<b>การปรับเปลี่ยนองค์การ</b>						
16.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนที่วางไว้					
17.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายในหน่วยงาน					
18.	ผู้บริหารให้รางวัลแก่บุคลากรที่พัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
19.	องค์การของท่านมีการสื่อสาร และประสานงานให้แต่ละหน่วยงานรับทราบ และทำความเข้าใจถึงเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์การร่วมกันทั่วทั้งองค์การ					
20.	องค์การของท่านมีการปรับโครงสร้างการบังคับบัญชา และระบบการบริหารให้มีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน ง่ายต่อการปฏิบัติงาน					



ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
21.	องค์การของท่านมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้					
22.	หน่วยงานของท่านจัดให้มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน เช่น การหมุนเวียนงาน ระบบการเรียนรู้					
23.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน					
24.	ท่านมีความพร้อมที่จะปรับความคิด ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม					
25.	ท่านมีส่วนร่วม และรับผิดชอบในการทำงาน การปรับปรุงโครงการหรือแผนงานร่วมกัน					
26.	ท่านเคหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกับผู้บริหาร เมื่อเกิดปัญหาขึ้นภายในหน่วยงาน					
27.	ท่านมีการปรับเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป					
28.	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ของหน่วยงานบรรลุผล					
29.	ท่านเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
30.	ท่านมีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงตนเอง และทีมงาน					
<b>การเพิ่มอำนาจสมาชิกขององค์การ</b>						
31.	ผู้บริหารกระจายอำนาจในการทำงานให้กับบุคลากรเท่าเทียมกัน					

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
32.	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาจากการทำงาน					
33.	ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เป็นผู้สอนแนะ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้					
34.	ผู้บริหารงานมอบหมายงานที่เอื้อให้บุคลากรได้รับผิดชอบเพื่อให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้					
35.	ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็น สนองตอบความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของบุคลากร					
36.	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน					
37.	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน					
38.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ					
39.	ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น กลุ่ม ชุมชน สมาคมวิชาชีพ หรือสถาบันการศึกษา					
40.	องค์การของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา มีส่วนร่วมกับกิจกรรมที่จัดขึ้น					
41.	องค์การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ					

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
42.	ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ของหน่วยงาน					
43.	ท่านเข้าร่วมการอบรม สัมมนาในเรื่องที่ต้องการและสนใจ					
44.	ท่านมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้กับผู้มาติดต่อ					
45.	ท่านเคยเข้าร่วมการอบรม สัมมนาภายนอกหน่วยงาน					
<b>การจัดการความรู้</b>						
46.	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข่าวสารภายในหน่วยงานที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและครบถ้วน					
47.	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ให้กับบุคลากร					
48.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสไปประชุมสัมมนาภายนอก เพื่อการฝึกอบรมทักษะ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน					
49.	ผู้บริหารมีการจัดการอบรมสัมมนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร					
50.	องค์การของท่านมีระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารเป็นระบบง่ายต่อการใช้งาน					
51.	องค์การจัดให้มีระบบจัดเก็บหรือ โครงสร้างเพื่อช่วยในการสะสมข้อมูล ความรู้ที่เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้ทันความต้องการ					

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
52.	องค์การมีการพัฒนากลยุทธ์และกลไก ใหม่ ๆ เพื่อสร้างการเรียนรู้ และพัฒนาทั่วทั้งองค์การ					
53.	ท่านแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่จะช่วย พัฒนาการทำงานอยู่เสมอ					
54.	ท่านติดตามข้อมูลข่าวสารขององค์การอื่น ๆ เพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ดีกว่า					
55.	ท่านได้รับการอบรมเกี่ยวกับทักษะ กระบวนการคิดพร้อมนำมาปฏิบัติจริง					
56.	ท่านจัดทำโครงการพัฒนางานที่จะช่วย ทำให้ องค์การมีผลงานใหม่ ๆ เกิดขึ้นเสมอ					
57.	ท่านเคยประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ และทักษะระหว่าง บุคลากร ภายในและภายนอกหน่วยงาน					
58.	ท่านจัดเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบที่ สามารถค้นหา และส่งมอบได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว					
59.	ท่านให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนความรู้ ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น					
60.	ท่านสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลความรู้ที่ จัดเก็บไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี</b>						
61.	ผู้บริหารมีการ สํารวจและจัดหาเทคโนโลยีมา ใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ ให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม					
62.	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการเรียนรู้ และ สนับสนุนระบบการ ทำงานของบุคลากร					

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
63.	ผู้บริหารจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องประชุม ห้องฝึกอบรม ที่มีการใช้โสตทัศนูปกรณ์ที่ทันสมัย					
64.	ผู้บริหารมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
65.	ผู้บริหารมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน					
66.	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศจากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายภายในองค์กร ระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตมาใช้ประโยชน์ เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรได้อย่างเต็มที่					
67.	องค์กรของท่านมีการเชื่อมโยงระบบการทำงานกับเทคโนโลยี เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้งานได้ทันกับความต้องการ					
68.	ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริมการเรียนรู้ได้					
69.	ท่านมีทักษะในการใช้ข้อมูลสารสนเทศ จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้อินเทอร์เน็ต					
70.	ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมความรู้ ความคิด					
71.	ท่านนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
72.	ท่านใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนระบบการทำงาน					
73.	ท่านสามารถผสมผสานการใช้ระบบเทคโนโลยี กับการปฏิบัติงานจริงเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้					
74.	ท่านใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ที่เหมาะสมมาช่วยในการทำงานเพื่อความสะดวก รวดเร็ว					
75.	ท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้ โดยผ่านทาง LAN อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต					



**แบบสัมภาษณ์เพื่องานวิจัย**  
**เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”**

**คำชี้แจง**

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่ม

แบน

“วิเศษสมุทคุณ”

3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สำหรับงานวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสัมภาษณ์จะไม่มีผลกระทบ ต่อท่านแต่อย่างใด

**ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์**

1. ชื่อ - นามสกุล

.....

2. เพศ ชาย หญิง 3. อายุ.....ปี

4. ระดับการศึกษา ปริญญาตรี ปริญญาโท

5. ตำแหน่งปัจจุบัน.....

6. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

**ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”**

1. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาพลวัตแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”อย่างไร

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

2. ท่านมีแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์การ ของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางในการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ ของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านมีแนวทางในการจัดการความรู้ ของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านมีแนวทางในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ของบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวณัชรวรรณ น่วมทะนงค์
วัน เดือน ปี เกิด	12 กุมภาพันธ์ 2534
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	การศึกษาระดับบัณฑิต(วิทยาศาสตร์-ฟิสิกส์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่อยู่ปัจจุบัน	59/14 หมู่ที่ 6 ตำบลนาดี อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร 74110
ผลงานตีพิมพ์	พ.ศ. 2557 ครูผู้ช่วย โรงเรียนเทพสุวรรณชาฎยวิทยา พ.ศ. 2559 ครู โรงเรียนเทพสุวรรณชาฎยวิทยา พ.ศ. 2563 ครู โรงเรียนกระทุ่มแบน "วิเศษสมุทคุณ"

