แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

โดย

นางสาวสุพิชฌาย์ ชูศรีจันทร์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

โดย
นางสาวสุพิชฌาย์ ชูศรีจันทร์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2567
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

GUIDELINES ON THE DEVELOPMENT OF LEARNING ORGANIZATION OF BANHANJAMSAIWITTAYA 3 SCHOOL

By

MISS Supitcha CHOOSRIJAN

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Department of Educational Administration

Academic Year 2024

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3
โดย	นางสาวสุพิชฌาย์ ชูศรีจันทร์
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผน ข
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิระประภา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ดร. สมบัติ เดชบำรุง)

650620091 : การบริหารการศึกษา แผน ข
คำสำคัญ : องค์การแห่งการเรียนรู้

นางสาว สุพิชฌาย์ ชูศรีจันทร์: แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3” มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อทราบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้บุคลากรของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 เป็นประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ข้าราชการครู จำนวน 128 คน และพนักงานราชการ จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 137 คนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการเรียนรู้ของทีม รองลงมาคือ ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 มี 16 แนวทาง ดังนี้ 1) จัดโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร 2) ลดภาระงานอื่นที่ไม่จำเป็น 3) ยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น 4) กำหนดวิสัยทัศน์ที่บุคลากรทุกฝ่ายพึงพอใจ 5) นำความคิดเห็นของบุคลากรเป็นข้อมูลในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ 6) บุคลากรมีโอกาสนำเสนอและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำข้อมูลไปพัฒนางาน 7) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน 8) บุคลากรมีส่วนร่วมในการประชุมในงานตามความถนัด 9) เสริมแรงให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน 10) จัดวาระการประชุมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้และวิจัยในชั้นเรียน 11) ส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ 12) จัดให้มีกระบวนการนิเทศการศึกษา13) มอบหมายงานที่ชัดเจน กระจายงานอย่างทั่วถึง 14) กำหนดขอบเขตงานอย่างเป็นระบบ เหมาะสมกับความสามารถ 15) ส่งเสริมให้บุคลากรมีการบันทึกการจัดการเรียนการสอน 16) ส่งเสริมให้เกิดการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ

650620091 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Keyword : LEARNING ORGANIZATION

MISS Supitcha CHOOSRIJAN : GUIDELINES ON THE DEVELOPMENT OF LEARNING ORGANIZATION OF BANHANJAMSAIWITTAYA 3 SCHOOL Thesis advisor : Associate Professor Vorakarn Suksodkiew, Ph.D.

The purposes of this research were to determine: 1) Learning organization of Banhanjamsaiwittaya 3 School 2) The development guideline of learning organization of Banhanjamsaiwittaya 3 School. The populations were 137 personnel of Banhanjamsaiwittaya 3 School, consisted of 1 school director, 4 deputy school directors, 128 government teachers and 4 government employees. The research instrument was Opinionnaire regarding learning organization, based on the concept of Senge and structured interview on the development guidelines of learning organization. Statistics used in data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and content analysis.

The results found.

1. The learning organization of Banhanjamsaiwittaya 3 school and each aspect were at high level. Sorted by arithmetic means, in descending order, team learning, personnel mastery, mental models, systems thinking and shared vision.

2. There were developmental guidelines of learning organization of Banhanjamsaiwittaya 3 school. They are 16 ways to develop. They are: 1) Implement staff development programs. 2) Reduce unnecessary workload. 3) Praise outstanding staff performance. 4) Establish a vision that all staff members are satisfied with. 5) Use staff feedback as input for building organizational culture. 6) Provide opportunities for staff to present and evaluate their performance for work improvement. 7) Allow staff to participate in operational planning. 8) Involve staff in meetings related to their areas of expertise. 9) Reinforce staff's sense of ownership of their work. 10) Meeting to exchange knowledge about Teaching and classroom research. 11) Encourage staff to participate in workshop. 12) Establish a process for educational supervision. 13) Assign clear tasks and distribute work evenly. 14) Define job scopes systematically, appropriate to staff capabilities. 15) Promote staff documentation of teaching and learning management. 16) Compile informational data for planning purposes.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3” ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิระประภา ประธานกรรมการ และอาจารย์ ดร.สมบัติ เดชบำรุง ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ตลอดจนคณาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทั้งหลาย ตลอดจนมอบคำแนะนำอันเป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ส่งผลให้งานวิจัยเล่มนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ทุกท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงลงได้ ขอขอบพระคุณ คุณแม่นันท์นภัส ชูศรีจันทร์ ผู้ให้กำลังใจและสนับสนุนกำลังทรัพย์ในการศึกษาเล่าเรียน บุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยที่มอบพลังบวกให้กันเสมอมา ตลอดจนเพื่อนนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร รุ่น 41/3 ทุกคน สำหรับการให้ความช่วยเหลือ คำปรึกษาและกำลังใจอันมีค่ายิ่ง จนทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

ท้ายที่สุดนี้ คุณความดีและประโยชน์อันเกิดจากการค้นคว้าอิสระนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ครอบครัว ชุมชน สังคมและระบบการศึกษาของประเทศไทย

สุพิชฌาย์ ชูศรีจันทร์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญ ..... ช

สารบัญตาราง ..... ญ

สารบัญแผนภูมิ ..... ฎ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 2

ปัญหาการวิจัย 4

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 7

ข้อคำถามการวิจัย 8

สมมติฐานของการวิจัย 8

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย 8

ขอบเขตของการวิจัย 11

นิยามศัพท์เฉพาะ 12

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 13

องค์การแห่งการเรียนรู้ 13

ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้ 13

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ 14

ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ 17

หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ 20

ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 53
ประวัติความเป็นมา 53
ข้อมูลพื้นฐาน 53
ข้อมูลบุคลากร 56
ข้อมูลผู้เรียน 57
หลักสูตรที่เปิดสอน 58
ข้อมูลอาคารสถานที่ 58
ข้อมูลสภาพชุมชนโดยรวม 59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 60
งานวิจัยในประเทศ 60
งานวิจัยต่างประเทศ 65
สรุป 70
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 71
ขั้นตอนดำเนินการวิจัย 71
ระเบียบวิธีวิจัย 72
แผนแบบการวิจัย 72
ประชากร 72
ตัวแปรที่ศึกษา 73
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 74
การสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ 75
การเก็บรวบรวมข้อมูล 75
การวิเคราะห์ข้อมูล 76
สถิติที่ใช้ในการวิจัย 76
สรุป 77

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 78
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม 78
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 80
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 89
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ 92
สรุปผลการวิจัย 92
การอภิปรายผล 94
ข้อเสนอแนะ 101
ข้อเสนอแนะทั่วไป 101
ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไป 102
รายการอ้างอิง 103
ภาคผนวก 108
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 109
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ 112
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 114
ภาคผนวก ง หลักฐานร่องรอยการสัมภาษณ์และถอดบทสัมภาษณ์ 127
ประวัติผู้เขียน 141

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ข้อมูลบุคลากรจำแนกตามประเภท/ตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา 56

ตารางที่ 2 ข้อมูลบุคลากรจำนวนบุคลากร จำแนกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 57

ตารางที่ 3 ข้อมูลบุคลากรจำนวนบุคลากร จำแนกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 57

ตารางที่ 4 ร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ในสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน 79

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 โดยภาพรวม 81

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล 82

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้านแบบแผนทางความคิด 83

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน 85

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้านการเรียนรู้ของทีม 86

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการเป็นองค์การแห่งการ 88

สารบัญแผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย 11

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย..... 12

แผนภูมิที่ 3 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ เซงเก้ (Senge)..... 30

แผนภูมิที่ 4 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company)..... 34

แผนภูมิที่ 5 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ (Marquardt)..... 37

แผนภูมิที่ 6 ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้องค์กรและการจัดการความรู้..... 51

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 1
บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยก้าวเข้าสู่กระแสโลกาภิวัตน์ เป็นส่วนหนึ่งของพลโลกที่ถูกหลอมรวมเข้าสู่สังคมแห่งการแข่งขันที่ไร้พรมแดน มีการแลกเปลี่ยนไหลเวียนขององค์ความรู้อย่างไร้ขีดจำกัด อันเกิดจากอิทธิพลร่วมทางเศรษฐกิจ ความเจริญทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม และการเมืองการปกครอง ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาทัดเทียมกับนานาประเทศในเวทีการแข่งขันโลก คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันในกระแสโลกาภิวัตน์ และการศึกษาเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาไปสู่ความเจริญก้าวหน้าดังกล่าว เพราะการศึกษาช่วยสร้างความรู้ ความคิด ทักษะ เจตคติให้คนไทยรู้จักตนเอง รู้จักชีวิต เข้าใจสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ตนอาศัยและนำความรู้ ความเข้าใจมาใช้แก้ปัญหา รวมทั้งสร้างสรรค์ชีวิตและสังคมให้ดีขึ้น ผ่านการฝึก การอบรม การสืบสานวัฒนธรรม ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต[1] ซึ่งสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560– 2579 ที่กระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้จัดทำขึ้นเพื่อวางกรอบเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ[2] ดังนั้นสถานศึกษาจึงมีบทบาทและความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพของคนในชาติ เนื่องจากการดำเนินงานในสถานศึกษามีผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนซึ่งจะเติบโตไปเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในการพัฒนาประเทศโดยตรง และเป็นองค์กรที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการเพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพ

---

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

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

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่งที่ต้องการให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จผ่านการสร้างองค์การที่มีความปรารถนาในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ[3] สามารถนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการพัฒนาองค์การรูปแบบอื่น ๆ เพราะมีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์การให้เพียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพ แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นแนวคิดของการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน โดยการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนอย่างต่อเนื่องและใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่[4] ซึ่งหากนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษา โดยให้ทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน บุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร่วมกันสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดช่องทางในการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำความรู้ที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารการศึกษา ย่อมขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของสถานศึกษาให้มีสมรรถนะในการสร้างคุณภาพให้กับผู้เรียนได้ตามมาตรฐานชาติและเต็มตามศักยภาพและสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาของชาติจะต้องทำให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้เรียนอันเป็นผลที่เกิดจากการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับการศึกษาปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษา จนถึงการอุดมศึกษา กล่าวคือ การมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะของคนไทย 4.0 ที่ตอบสนองวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน โดยคนไทย 4.0 จะต้องธำรงความเป็นไทยและแข่งขันได้ในเวทีโลก ทั้งนี้สถานศึกษามีอิสระในการกำหนดแนวคิด ปรัชญาและวิสัยทัศน์ของการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและตามความถนัด

---

[3] วันชัย ปานจันทร์, **วัฒนธรรมองค์การและการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**, (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2563), 134.

[4] พยัต วุฒิรงค์, **การจัดการนวัตกรรม : ทรัพยากร องค์การแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม**, (กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 3.

ของผู้เรียน[5] ซึ่งในปัจจุบันการจัดการศึกษาต้องเผชิญกับการแข่งขันภายใต้สภาพสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของโลกโลกาภิวัตน์ องค์การที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงไปทางสังคมอย่างเท่าทัน และเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาที่มีส่วนสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนการศึกษาของประเทศ อันเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาชาติให้มีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและเป็นบุคคลที่นำพาประเทศไปสู่ความเจริญมั่งคั่ง มีศักยภาพเพียงพอที่จะแข่งขันกับนานาประเทศอย่างทัดเทียม ดังที่กำหนดไว้ในผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของมาตรฐานการศึกษาของชาติ ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องมีแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารองค์การให้มีคุณภาพสูงในขณะที่ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด องค์การจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยให้ผู้นำองค์การปรับเปลี่ยนแนวคิดการบริหารและกระบวนการทำงานของบุคลากรในองค์การ ผ่านการพัฒนาอบรม การฝึกทักษะ ส่งเสริมการคิดและการแก้ปัญหาให้มากกว่าเดิม กระตุ้นความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้และสิ่งที่จำเป็นต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา เปลี่ยนแปลงองค์การให้มีการเรียนรู้และ ปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรอย่างถูกต้องและเหมาะสม มุ่งให้เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพสูง[6] ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในแวดวงวิชาการและการบริหารจัดการที่มุ่งปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์การ โดยเน้นที่การเรียนรู้ซึ่งเกิดขึ้นโดยการสร้างองค์ความรู้จากคนภายในองค์การที่อยู่กับปัญหา เรียนรู้หาทางแก้ไขปัญหา เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและคุ้มค่า เรียนรู้เป็นทีมให้เกิดประโยชน์ทั้งตัวบุคคลและองค์การ จึงอาจกล่าวได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องของการสร้างสรรค์ การค้นคว้าและการถ่ายทอดความรู้ รวมถึงมีความรู้ความชำนาญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อให้เหมาะกับความรู้และความเข้าใจลึกซึ้งที่เกิดขึ้นใหม่[7]

---

[5] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561**, (กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี่, 2562), 2-4.

[6] ดวงเดือน จันทร์เจริญ, **หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560), 2.

[7] อนันต์ชัย คงจันทร์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์, 2557), 183-184.

การจะพัฒนาสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติให้มีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องยั่งยืนบนพื้นฐานของการเรียนรู้ สามารถทำได้ด้วยแนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการมุ่งพัฒนาองค์การโดยเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ เสริมสร้างนิสัยให้บุคคลนั้นเป็นผู้ใฝ่รู้ทั้งด้านความคิดวิทยาการและข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงโครงร่างความคิดที่มองโลกตามความจริง และตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม พร้อมทั้งสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางขององค์การในอนาคตผ่านการสื่อสารเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน นำไปสู่การเรียนรู้เป็นทีมซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการแก้ปัญหา และการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว และหน่วยงานจะสามารถพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์นั้น มาจากการที่บุคลากรแต่ละคนนำความรู้ต่าง ๆ มาคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็นภาพรวมและองค์ประกอบย่อมที่เป็นประโยชน์[8] ส่งผลให้เกิดเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่มุ่งหวัง

ดังนั้นหากสถานศึกษาหรือโรงเรียนสามารถพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ย่อมส่งผลให้โรงเรียนสามารถจัดกระบวนการทางการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์และภารกิจต่าง ๆ ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ นำไปสู่การบูรณาการการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน คุณภาพของสถานศึกษา และพัฒนาประเทศให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการแข่งขันกับนานาประเทศในกระแสโลกาภิวัตน์ต่อไป

ปัญหาการวิจัย

โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1- 6 ตั้งอยู่ในพื้นที่อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งห่างจากตัวเมืองประมาณ 70 กิโลเมตร และมีเขตติดต่อกับจังหวัดอุทัยธานีและจังหวัดกาญจนบุรี นักเรียนที่เข้ามาศึกษาต่อจึงมีความหลากหลายระหว่างบุคคล ทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ภูมิลำเนา พื้นฐานของครอบครัว รวมถึงชาติพันธุ์ของผู้เรียน ดังนั้นเพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถบรรลุตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์

[8] วันชัย ปานจันทร์, **วัฒนธรรมองค์การและการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**, (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2563), 154.

ที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาของชาติ โรงเรียนจึงจำเป็นพัฒนาองค์การให้ก้าวไปสู่การเป็นผู้นำด้านการจัดการศึกษา เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่โรงเรียน

จากรายงานประจำปีของสถานศึกษาปีการศึกษา 2565 โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 พบว่า โรงเรียนควรส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่สอน ศาสตร์การสอน ตลอดจนความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น เพื่อนำมาจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนให้สามารถไปต่อยอดเป็นอาชีพในอนาคต โดยจัดกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาทักษะและความสามารถให้กับผู้เรียนนำไปประกอบอาชีพได้อย่างหลากหลายทั้งในปัจจุบันและอนาคต และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนมีการใช้เทคโนโลยีในการสร้างและผลิตนวัตกรรมด้วยตนเองมากขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับผู้เรียนในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคปัจจุบัน อย่างไรก็ตามจากรายงานประจำปีของสถานศึกษาปีการศึกษา 2563-2565 โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 พบว่า บุคลากรในโรงเรียนมีสถิติการอบรมพัฒนาตนเองลดน้อยลงในทุก ๆ ปี ซึ่งในปีการศึกษา 2565 บุคลากรร้อยละ 35 เข้าร่วมการอบรมพัฒนาทางวิชาชีพน้อยกว่า 3 ครั้งต่อปีการศึกษา[9] สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ นางสาวจันทร์คีลี ปิ่นทศิริ หัวหน้างานบุคคลโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 เกี่ยวกับการส่งเสริมพัฒนาบุคลากร ดังนี้ โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบของการจัดอบรมพัฒนาจากวิทยากรภายในองค์การ และการเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ตามพบว่า ครูบางท่านไม่ได้เข้ารับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากจัดอบรมในวันหยุดราชการ ทำให้ครูหลายท่านไม่สะดวกเข้าร่วม และเมื่อมีการอบรมเกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยในการจัดการเรียนรู้ ครูอาวุโสมักจะไม่เข้าร่วม เนื่องจากเห็นว่าเป็นเรื่องที่ไม่ถนัด ทำให้ไม่เกิดการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ[10] นอกจากนี้ยังพบว่า ครูหลายท่านภารกิจค่อนข้างมากทั้งการปฏิบัติหน้าที่การสอน และงานพิเศษนอกเหนือจากการสอน ทำให้ไม่มี

---

[9] โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3, **รายงานประจำปีของสถานศึกษาปีการศึกษา 2565 (Self-Assessment Report),** (2565), 4-9.

[10] สัมภาษณ์ นางสาวจันทร์คีลี ปิ่นทศิริ, หัวหน้างานบุคคล โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3, 28 กุมภาพันธ์ 2567.

เวลาสำหรับการอบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเมื่อได้เข้าร่วมการอบรมพัฒนาตนเองแล้ว โรงเรียนไม่ได้มีการติดตามว่าบุคลากรได้นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่

รายงานประจำปีของสถานศึกษาปีการศึกษา 2565 โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 พบปัญหาและจุดที่ควรพัฒนาในมาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เรื่อง การส่งเสริมครูให้เผยแพร่ผลงานที่เกิดจากการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนและผู้เรียนสู่สาธารณชนอย่างเป็นทางการให้มากยิ่งขึ้นทุกปีการศึกษา และส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียนและภายในสหวิทยาเขตมากยิ่งขึ้น และจากการสัมภาษณ์นางสาวจันทร์คีลี ปิ่นทศิริ หัวหน้างานบุคคล โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ได้ให้ข้อมูลว่า โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีครูและบุคลากรถึง 137 คน ซึ่งครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน พูดคุยหาทางแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เนื่องจากปฏิบัติงานสอนประจำอาคารเรียนของตนเอง และเลือกปฏิบัติงานนอกเหนือจากการสอนหรืองานฝ่ายตามสมาชิกในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เช่น ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย มักสังกัดกลุ่มงานบริหารงานทั่วไป ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มักสังกัดกลุ่มงานบริหารงานวิชาการ ทำให้บุคลากรต่างกลุ่มสาระการเรียนรู้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ค่อนข้างน้อย[11] เมื่อบุคลากรมีการพบปะพูดคุยค่อนข้างน้อย ทำให้บางครั้งไม่สามารถระดมความคิดที่แปลกใหม่ หรือวิธีแก้ปัญหาที่หลากหลายได้เท่าที่ควร อีกทั้งองค์ความรู้บางประการที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานไม่ได้รับการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสู่บุคลากรท่านอื่นเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์ นายภีชาวิชญ์ ยางงาม รองผู้อำนวยการโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ซึ่งให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ดังนี้ โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 มีการบริหารสถานศึกษาแบบ SCHOOL in school ที่มีการกระจายอำนาจการบริหารไปตามสายงานตามโครงสร้างการบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หัวหน้าระดับ ตามลำดับ ทำให้สถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารและสายการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร แต่เนื่องจากโรงเรียนมีบุคลากรจำนวนมาก และร้อยละ 20 เป็นบุคลากรใหม่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 4 ปี บุคลากรเหล่านี้มักไม่ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานขององค์การ เนื่องจากเป็นงานประจำ

---

[11] สัมภาษณ์ นางสาวจันทร์คีลี ปิ่นทศิริ, หัวหน้างานบุคคล โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3, 28 กุมภาพันธ์ 2567.

ของบุคลากรที่มีประสบการณ์และความชำนาญในงานมากกว่า และหลายครั้งที่ต้องการระดมความคิดเห็นเพื่อร่วมกันตัดสินใจและแก้ไขปัญหาขององค์การร่วมกัน มักจะได้ความคิดเห็นจากบุคลากรคนเดิม ๆ เป็นส่วนใหญ่[12] ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าบุคลากรในโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 บางส่วน ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และวางแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน นอกจากนี้ยังขาดแรงกระตุ้นที่ดีในการร่วมกันแสดงความคิดเห็น วิเคราะห์ และหาทางแก้ปัญหาขององค์การ

ข้อมูลจากรายงานรายงานประจำปีของสถานศึกษาปีการศึกษา 2565 โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 และจากการสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ควรพัฒนาด้านการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อนำความรู้ที่ได้มาส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ เพิ่มช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในองค์การ และระหว่างโรงเรียนในสหวิทยาเขตเดียวกัน ควบคู่ไปกับการเรียนรู้จากภายนอกเพื่อสร้างโอกาสในการที่บุคลากรจะได้พัฒนาตนเองและพัฒนางาน ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในการแสดงความรู้ ความคิดในการวางแผน การแก้ไขปัญหาขององค์การ ดังนั้นหากโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ได้รับการส่งเสริมพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ย่อมพัฒนาการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้มีคุณภาพและสามารถเพิ่มขีดจำกัดความสามารถขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 เพื่อทราบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 และเพื่อทราบแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อันจะนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ให้เป็นองค์การทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

---

[12] สัมภาษณ์ นายภีชาวิชญ์ ยางงาม, รองผู้อำนวยการโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3, 28 กุมภาพันธ์ 2567.

ข้อคำถามการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อยู่ในระดับใด

2. แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 เป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

1. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อยู่ในระดับปานกลาง

2. แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 เป็นพหุแนวทาง

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า ตำรา เอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ผู้วิจัยได้นำเสนอขอบข่ายทฤษฎีของการวิจัยโดยใช้ทฤษฎีเชิงระบบ (systems approach) ตามกรอบแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ซึ่งได้กล่าวถึงวิธีการในเชิงระบบว่ามีความสัมพันธ์กันภายใน โดยระบบจะยอมรับปัจจัยนำเข้า (inputs) เพื่อเข้าสู่กระบวนการ (transformation process) ที่เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิต (outputs) ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (external environment) ภายในและภายนอกองค์การในสถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด โดยปัจจัยนำเข้า (inputs) ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ส่วนกระบวนการ (transformation process) ของสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารงาน การเรียนการสอน การนิเทศ และสุดท้ายคือผลผลิต (outputs) ซึ่งจะเป็นผลมาจากการบริหารได้แก่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพผู้เรียน อยู่ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อม (context) ซึ่งมีผลต่อการบริหารงานทั้งทางตรงและทางอ้อมได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภูมิศาสตร์ นโยบายการศึกษา โดยมีข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง แก้ไขให้ดีขึ้นกว่าเดิม[13]

---

[13] Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publications, 2022), 25.

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสตาตาร์ (Stata) ได้เสนอแนะปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การดังต่อไปนี้ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) 2) การวางแผน (planning) 3) การปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement) 4) พฤติกรรมทางองค์การ (organization behavior) 5) ระบบข้อมูล (information systems) [14] เซงเก้ (Senge) ได้แสดงแนวคิดในการสร้างองค์การเรียนรู้อยู่ที่การเริ่มสร้างวินัย 5 ประการ (the fifth discipline) ได้แก่ 1) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) 2) แบบแผนทางความคิด (Mental Models) 3) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)[15] เพ็ดเลอร์ เบอร์กอยน์ และ บอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) มีแนวคิด เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า 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) การเรียนรู้ ระหว่างองค์การ (inter-company learning) 10) บรรยากาศในการเรียนรู้ (learning climate) 11) โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร (self-development for all)[16] ในขณะที่การ์วิน (Garvin) ได้เสนอแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีลักษณะสร้าง แสวงหา ถ่ายโยง ความรู้ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และมีความเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้ คือ 1) การแก้ปัญหาอย่างมี ระบบ (systematic problem solving) 2) การทดลองแนวทางใหม่ ๆ (experimentation with new approaches) 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต (learning from their own experience and past history) 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และการปฏิบัติที่เป็นเลิศของผู้อื่น (learning from the experiences and best

---

[14] R. Stata, "Organizational Learning - the Key to Management Innovation, "**Sloan Management**" Review 30, no.3 (1989): 63-74.

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

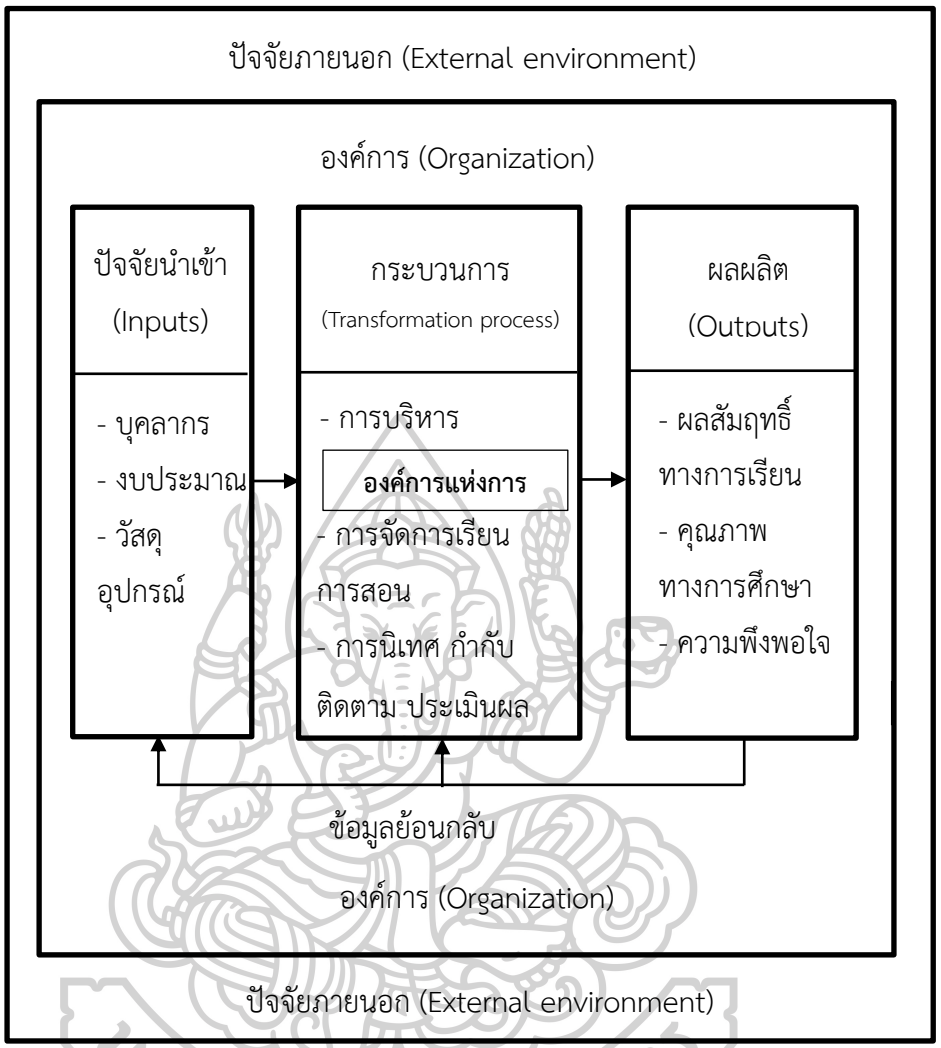
[16] M. Pedler, J. Burgoyne, and T. Boydell, **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**, (Maidenhead: McGraw-Hill, 1991), 18-27.

practices of others) 5) การถ่ายทอด ความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (transferring knowledge quickly and efficiently)[17] ส่วนมาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้เสนอประสบการณ์จากการศึกษา องค์การแห่งการเรียนรู้ว่า การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ต้องมีความเข้าใจ และสามารถบูรณาการระบบย่อย 5 ระบบที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ 1) พลวัตของการเรียนรู้ (learning dynamics) 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) 3) การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ (people empowerment) 4) การจัดการความรู้ (knowledge management) และ 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี(technology application)[18] และ จากแนวคิดและขอบข่ายทฤษฎีที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถนำเสนอเป็นกรอบแนวคิดดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

มหาวิทยาลัยศิลปากร

[17] David A. Garvin, **General Management: Processes and Action** (London: McGraw-Hill, 2002), 403-16.

[18] 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 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

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

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

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาองค์การแห่งเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 เพื่อให้การวิจัย ครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของ เซงเก้ (Senge) ซึ่งได้แสดงแนวคิดในการสร้างองค์การเรียนรู้อยู่ที่การเริ่มสร้างวินัย 5 ประการ (the fifth discipline) ได้แก่ 1) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) 2) แบบแผนทางความคิด (Mental

Models) 3) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)[19] โดยสรุปมาเป็นขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้ ดังแผนภูมิที่ 2

องค์การแห่งการเรียนรู้
1. ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery)
2. แบบแผนทางความคิด (Mental Models)
3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

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

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามความหมายของคำศัพท์เฉพาะในการวิจัยไว้ ดังนี้

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการสร้างองค์การที่มุ่งพัฒนาให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องผ่านการเรียนรู้เป็นทีม อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ร่วมกันแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) ความเชี่ยวชาญของบุคคล 2) แบบแผนทางความคิด 3) วิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ของทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 หมายถึง สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ตั้งอยู่ที่ 436 หมู่ 1 ตำบลด่านช้าง อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี เป็นสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

---

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

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นหลักการ ทฤษฎี แนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้ 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ 2) ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 และ 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้มีการกล่าวถึงไว้ในผลงานการเขียนของ คริส อาร์ไจริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษาและพฤติกรรมองค์กร ของมหาวิทยาลัยฮาร์ดวาร์ด ร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา โดนัลด์ โชน (Donald Schon) แห่งสถาบันเทคโนโลยีของซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology: MIT) ปี ค.ศ. 1978 ในหนังสือที่มีชื่อว่า "Organizational Learning : A Theory of Action Perspective" แต่เนื่องจากผลงานเขียนวิชาการดังกล่าว มีเนื้อหายากต่อการศึกษาและเข้าใจ จึงทำให้ในช่วงแรกไม่ค่อยได้รับความนิยมนัก จนกระทั่งใน ปี ค.ศ. 1980 แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้กลับมาได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้นเมื่อบริษัทรอยัลดัตช์เชลล์ (Royal Dutch Shell) บริษัทพลังงาน สัญชาติดัตช์และอังกฤษ ที่ประกอบธุรกิจก๊าซธรรมชาติ และน้ำมันปิโตรเลียม รวมไปถึงธุรกิจพลังงานทดแทน ได้เริ่มนำเอาหลักการแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มาเชื่อมโยงเข้าเป็นแผนกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งผลจากการนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน ทำให้องค์การเกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน จึงส่งผลให้หลายองค์การให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของแนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงอาจกล่าวได้ว่าแนวคิดเรื่องการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เริ่มเข้ามามีบทบาทและถูกกล่าวถึงในปี ค.ศ. 1978 โดยใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organization Learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนที่เกิดขึ้นในองค์กร จากการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นหลายครั้งในองค์กร

ในปี ค.ศ.1990 ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์แห่งสถาบันเทคโนโลยีของซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology: MIT) ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เขียนผลงานและเผยแพร่เป็นหนังสือมีชื่อว่า “The fifth discipline: The art and practice of the learning organization” เป็นงานเขียนที่สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และทำให้คำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning Organization: LO เป็นที่รู้จักในวงกว้าง โดยเนื้อหา

กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าบุคคลทุกระดับรวมไปถึงผู้บริหาร สามารถพัฒนาทักษะตัวเอง ความรู้ และสมรรถภาพเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์การ อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) แบบแผนความคิด (Mental Models) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ภายหลังในปี ค.ศ. 1994 ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M. Senge) และคณะได้ออกหนังสือเกี่ยวกับวินัย 5 ประการมีชื่อ ว่า The Fifth Discipline Field book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อแนะนำและแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การรูปแบบต่างๆ โดยเซงเก้ (Senge) ได้ให้แนวคิดว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้อง “พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสมรรถภาพสำหรับอนาคต”[20]

การพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ได้รับความนิยมนำปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายจนถึงปัจจุบัน มีองค์การที่ได้นำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศ และได้รับความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก เช่น บริษัท โมโตโรล่า วอลล์มาร์ท บริติชปิโตรเลียม ซีรอกซ์ เจอเนอรัลอิเล็กทริกซ์ ฟอร์ดมอเตอร์ สามเอ็ม ฮาเลย์เดวิดสัน ฮอนดา โซนี่ โกดัก และไอบีเอ็ม เป็นต้น[21] จะเห็นได้ว่าแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การได้หลากหลายสาขา เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ ไม่เว้นแม้กระทั่งองค์การทางการศึกษา

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ไว้หลากหลาย สามารถสรุปได้ดังนี้

เซงเก้ (Senge) ได้ให้ความหมายของคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ไว้ว่าเป็นองค์การที่มุ่งพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในองค์การอย่างต่อเนื่อง ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ นอกจากนั้นยังต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน

[20] วันชัย ปานจันทร์, **หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**, (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 2-4.

[21] Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the learning Organization**, (London the Century, 1990), 17-18.

ได้แสดงวิสัยทัศน์ร่วมกัน ได้เรียนรู้ถึงสภาพการณ์ในปัจจุบันขององค์การ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และสร้างความคิดที่เป็นระบบให้กับบุคลากรทุกคนในองค์การ[22]

เพ็ดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยองค์การมีการปฏิรูปปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน [23]

การ์วิน (Garvin) ได้ให้ความหมายของคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ไว้ว่าเป็นองค์การที่ส่งเสริมการสร้างความรู้ การได้มาซึ่งความรู้ และการถ่ายโอนความรู้เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และสร้างความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ [24]

มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้ให้ความหมายของคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ไว้ว่าเป็นองค์การซึ่งมีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจใน สิ่งต่างๆ สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย[25]

วอทคิน และมาร์ซิก (Watkin and Marsick) ได้ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ไว้ว่าเป็นองค์การที่ใช้บุคลากรสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์การ ขณะเดียวกันก็ใช้องค์การสร้างความเป็นเลิศ ให้แก่คนในองค์การด้วย โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงานและมีการกระจายอำนาจเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ

---

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

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

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

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

และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พร้อมทั้งส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่าง บุคคล องค์การและชุมชนที่เกี่ยวข้อง[26]

วันชัย ปานจันทร์ ได้ให้ความหมายของคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ไว้ว่าเป็นองค์การที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่ง ๆ ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ[27]

มงคลชัย วิริยะพินิจ ได้ให้ความหมายของคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ไว้ว่าเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการตื่นตัวที่จะเรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรในองค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์การของตนเอง[28]

วิโรจน์ สารรัตนะ ได้ให้ความหมายของคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ไว้ว่าเป็นรูปแบบที่ใช้ทัศนะการมององค์กรแบบองค์รวม ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต การทำงานของบุคลากรต้องมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ แสวงหาความรู้ และแบ่งปันความรู้ เพื่อร่วมกันสร้างองค์ความรู้และใช้องค์ความรู้ร่วมกันทั้งในและนอกองค์กร [29]

ดวงเดือน จันทร์เจริญ ได้สรุปถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการสร้างระบบให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ โครงสร้างขององค์กรมีลักษณะการทำงานแบบข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมกระบวนการการเรียนรู้ของทีม เปิดโอกาสให้สมาชิกภายในองค์การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และมีเป้าหมายขององค์การร่วมกัน นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันภายในทีม ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้

---

[26] 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.

[27] วันชัย ปานจันทร์, **วัฒนธรรมองค์การและการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**, (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2563), 134.

[28] มงคลชัย พิริยะพานิช, **องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการภาควิชาการ**, (กรุงเทพฯ: ส่องสยาม, 2556), 3.

[29] วิโรจน์ สารรัตนะ, **โรงเรียน : การบริหารสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้**, (กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ, 2560), 17.

สมาชิกในองค์การได้พัฒนาตนเอง ขยายขีดความสามารถและปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่ความสำเร็จที่มุ่งหวังไว้ขององค์การ[30]

จากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทยได้ให้ไว้ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ กระบวนการสร้างองค์การที่มุ่งพัฒนาให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบตลอดจนสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องผ่านการเรียนรู้เป็นทีม อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน

ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

กระแสโลกาภิวัตน์เป็นสิ่งที่บุคคลหรือองค์การต่าง ๆ ต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงด้วยปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบกับการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ ส่งผลให้เวทีการแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบ ๆ ขยายขอบเขตออกไปครอบคลุมทั่วโลก ทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องมีการพัฒนาองค์การตลอดเวลา[31] การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญ ดังที่มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้กล่าวไว้ว่า แรงผลักดันที่ทำให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. แรงผลักดันด้านโลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก ซึ่งพลเมืองโลกมีวิธีปฏิบัติและค่านิยมมากขึ้น เรากำลังทำงานให้กับองค์การที่มีความเป็นองค์การนานาชาติมากขึ้น แรงผลักดันด้านสังคมและเศรษฐกิจโลก ทำให้เกิดการรวมตัวกันของผลประโยชน์และพันธกิจ ค่านิยมและรสนิยม รวมไปถึงความท้าทายและโอกาสเราสามารถสื่อสารกับคนทั่วโลกได้ง่าย ๆ เพราะเรามีภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางที่ใช้ติดต่อสื่อสารกันไปทั่วโลก มีอินเทอร์เน็ตเป็นเครื่องมือสื่อสารระดับโลกและเป็นสื่อกลางที่แสดงให้เห็นถึงองค์ความรู้ที่มีอยู่ทุกหนทุกแห่ง

2. แรงผลักดันด้านเทคโนโลยี ในปัจจุบันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์เทคโนโลยีการเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การทำงานในองค์การดำเนินไปได้ หากคอมพิวเตอร์ไม่สามารถทำงานได้งานคงดำเนินไปได้เพียง 30 วินาทีเท่านั้น และคอมพิวเตอร์ที่ดีที่สุดขณะนี้อาจกลายเป็นของตกยุคภายใน 2-3 ปีข้างหน้าองค์การต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีนวัตกรรมและความก้าวหน้า

---

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

[31] วีรวุธ มาฆะศิรานนท์, **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**, (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2557), 13.

ด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ มากขึ้น ดังนั้นเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงพัฒนาอย่างรวดเร็วนี้จะทำให้ผู้บริหารองค์การที่นอกจากจะต้องบริหารคนแล้ว ยังต้องบริหารเทคโนโลยีร่วมด้วย ทำให้สาเหตุและวิธีการเปลี่ยนไปและการเรียนรู้จะต้องมีความยืดหยุ่นตลอดเวลา

3. แรงผลักดันด้านการปฏิรูป ในปัจจุบันโลกแห่งการทำงานและสถานที่ทำงานได้ถูกปฏิรูปไปอย่างรวดเร็ว คนทำงานไม่ต้องอยู่ในที่ทำงานบริษัทต่าง ๆ มีการแข่งขันกันสูงลูกค้าเป็นผู้กำหนดและควบคุมการบริการองค์การต่าง ๆ หันมาให้ความสำคัญกับกระบวนการใหม่ ๆ ที่ทำให้สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นผลให้องค์กรมากมายต้องทำการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญในการทำงาน

4. ด้านอิทธิพลของลูกค้า ลูกค้าที่เพิ่มขึ้นซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และวิธีปฏิบัติงานขององค์การต่าง ๆ มากขึ้น พวกเขาจะกระตุ้นให้เกิดมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับคุณภาพและความหลากหลาย การปรับให้เข้ากัน ความต้องการของลูกค้าและความสะดวกในเรื่องของเวลา ตลอดจนนวัตกรรม และลูกค้าจะทำให้บริษัทต่าง ๆ ก้าวเข้าสู่ตลาดโลกเร็วขึ้น ความต้องการใหม่ ๆ ที่เน้นไปในเรื่องคุณภาพ รสนิยมของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลากระแสความนิยมของโลก ทำให้ลูกค้ามีอิทธิพลมากเพียงพอที่จะทำให้เกิดการพัฒนาด้านองค์การ

5. ด้านความรู้ การเรียนรู้กลายเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและกระแสโลกาภิวัตน์ ได้นำองค์การไปสู่ระบบเศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ ปัจจุบันพนักงานที่มีความรู้จำนวนมากมาจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากความรู้เป็นแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญสำหรับการสร้างความมั่นคง และกลายเป็นอำนาจส่วนบุคคลและองค์การ

6. ด้านความคาดหวังและบทบาทที่กำลังเปลี่ยนไปของพนักงาน การเปลี่ยนผ่านของยุคอุตสาหกรรม (Industrial Era) ไปสู่ยุคของความรู้ (Knowledge Era) ทำให้ความต้องการของงานเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย จากที่เคยต้องการแรงงานที่มีทักษะในการทำงานแบบซ้ำ ๆ เปลี่ยนแปลงเป็นต้องการแรงงานหรือพนักงานที่ทักษะในการรับมือกับสิ่งที่ไม่คาดคิดหรือสิ่งที่ผิดไปจากปกติ จากที่เคยอาศัยความจำและข้อเท็จจริงในการทำงาน พวกเขาต้องคิดสร้างสรรค์และตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ซึ่งในอนาคตองค์การจะมีพนักงานที่มีความรู้มากขึ้นในทุก ๆ ระดับเพราะพนักงานที่มีความรู้จะถือเป็นทรัพยากรมนุษย์อันล้ำค่าที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ

7. ด้านความหลากหลายในที่ทำงานและการเคลื่อนย้ายของแรงงาน องค์การทั้งหลายต่างก็แสวงหาแรงงานที่มีทักษะ ความสามารถตามที่ต้องการ โดยไม่ได้นำเชื้อชาติหรือพรมแดนใด ๆ มาเป็นอุปสรรค การเคลื่อนไหวของแรงงานในลักษณะนี้เป็นผลมาจากความแตกต่างของอุปสงค์และอุปทานด้านแรงงานที่สูงขึ้น แรงงานที่มีทักษะและที่ไม่มีทักษะจำนวนมากมักจะอยู่ในประเทศที่กำลังพัฒนา

8. ด้านความสับสนยุ่งเหยิงและการเปลี่ยนแปลงที่ทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็วเนื่องมาจากปัจจัยที่อาจเกิดอย่างไม่คาดคิด เช่น โรคระบาด สงคราม การค้นพบสิ่งใหม่ เป็นต้น ทำให้องค์การต้องพัฒนาเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนี้[32]

แรงผลักดันและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกจะเป็นปัจจัยผลักดันให้ องค์การต้อง "ปรับตัว" หรือไม่ก็ต้อง "ปิดตัว" ไปอย่างใดอย่างหนึ่ง สอดคล้องกับที่ รีแวนส์ (Revans) ผู้บุกเบิกการเรียนรู้ในองค์การคนหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า "การเรียนรู้ภายในองค์การ ต้องเท่าเทียมหรือไม่ก็ต้องล้ำหน้ากว่าการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นภายนอกองค์การ มิเช่นนั้นองค์การก็ไม่อาจดำรงอยู่ได้" องค์การใหม่ที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องมีทั้งความรู้ ความยืดหยุ่น ความรวดเร็ว และพลัง รวมทั้งความสามารถในการเรียนรู้ที่มากกว่าเดิม เพื่อให้สามารถเผชิญกับความต้องการที่ กาลังเปลี่ยนไปทั้งของสภาพแวดล้อมแบบใหม่ ตลอดจนลูกค้าที่เรียกร้องมากขึ้นรวมถึงพนักงานที่รอบรู้และฉลาดขึ้นได้ดีกว่าเดิมองค์การที่เรียนรู้ได้เร็วกว่าองค์การอื่นจะสามารถปรับตัวได้รวดเร็วกว่า ทำให้มีข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในโลกของธุรกิจ การเรียนรู้แบบใหม่นี้จะสามารถนำเอาความชาญฉลาดที่สั่งสมไว้ทั้งในองค์การแห่งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับอื่น ๆ มาใช้อย่างได้ผล[33]

กล่าวโดยสรุปคือ กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากความผกผันด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้องค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นในศตวรรตที่ 21 ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ด้านการแข่งขัน และด้านความต้องการขององค์การและบุคลากร องค์การจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน โดยใช้แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์การ การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะทำให้เกิดการพัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ นำไปสู่การสร้างรูปแบบกระบวนการในการทำงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ

---

[32] Michael J. Marquardt อ้างถึงใน วีรวุธ มาฆะศิรานนท์, **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**, (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2557), 17-47.

[33] Reginald Revans อ้างถึงใน ไมเคิล เจ. มาร์ควอดท์, **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**, แปลจาก Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning, แปลโดย กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์ (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2557), 13-22.

หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสามารถสรุปแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ดังนี้

1. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สตาตาร์ (Stata)

สตาตาร์ (Stata) ให้ทัศนะว่า การเรียนรู้ขององค์การเป็นกระบวนการหลักที่จะทำให้เกิดการจัดการนวัตกรรม (management innovation) หรือการเรียนรู้ของทั้งระดับบุคคลและองค์การเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยความรู้เป็นหลัก (knowledge intensive) สตาตาร์ (Stata) เสนอแนะปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การดังต่อไปนี้

1.1 การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) ความสามารถทางความคิดของคนเป็นตัวจำกัดความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การจากการศึกษา พบว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญที่จะนำองค์การเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง กล่าวคือจะต้องมีบทบาทเป็นผู้ออกแบบ (designer) และผู้ปฏิบัติ (operator) เช่น ออกแบบองค์การว่าควรมีโครงสร้างอย่างไรมีนโยบายอย่างไรที่จะเสริมพันธกิจ (mission) ทั้งนี้ ผู้ที่จะออกแบบองค์การจะต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ ทำการปรับเปลี่ยนและกระตุ้นพฤติกรรมของคน ซึ่งเป็นระบบที่มีความซับซ้อนและผลักให้ระบบเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการอบรม

1.2 การวางแผน (planning) การวางแผนนอกจากจะเกิดประโยชน์โดยตรงต่อวัตถุประสงค์และกลยุทธ์แล้วยังทำให้เกิดการเรียนรู้ในกระบวนการวางแผนนั้นด้วย ซึ่งการเรียนรู้จากความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สามารถเข้ากันได้กับการเปลี่ยนแปลงนั้น

1.3 การปรับปรุงคุณภาพ (quality improvement) การปรับปรุงคุณภาพหรือการควบคุมคุณภาพโดยรวม (total quality control) ตามแนวคิดของสตาตาร์ เป็นวิธีการทางการจัดการที่ทำให้เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง โดนเน้นเรื่องคุณภาพผลิตภัณฑ์ การขนส่งตรงเวลาระยะเวลาในการรอคอย และการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด เป็นต้น องค์การมีการนำอัตราการเรียนรู้มาวัดผลการปฏิบัติงาน เช่น ดีขึ้น 50 เปอร์เซ็นต์ทุก 10 เดือน และทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การปรับปรุงคุณภาพจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะเร่งองค์การให้เกิดการเรียนรู้

1.4 พฤติกรรมทางองค์การ (organization behavior) คุณค่าวัฒนธรรมขององค์การมีผลต่อประสิทธิภาพ ทั้งการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเรียนรู้ โดยเฉพาะการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพระหว่างสมาชิกองค์การหรือระหว่าง องค์การจะเป็นตัวสกัดกั้นการเรียนรู้และการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมองค์การในเรื่องการทำงานเป็นทีม การเปิดเผยตรงไปตรงมาและการทำงานอย่างมีวัตถุประสงค์

1.5 ระบบข้อมูล (information systems) ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการเรียนรู้องค์การควรพิจารณาข้อมูลว่าเป็นข้อมูลที่สนับสนุน หรืออุปสรรคต่อการเรียนรู้ในองค์การ โดยการจัดการระบบข้อมูลข้างต้นจะช่วยแปรรูปข้อมูล (data) และข้อมูลสารสนเทศ (information) ให้เป็นความรู้ (knowledge) และแปรจากความรู้ เป็นกิจกรรม (actions) สิ่งที่สำคัญคือ การตัดสินใจว่าข้อมูลสารสนเทศและความรู้ใดที่จะนำมาใช้เพื่อให้กิจกรรมมีประสิทธิภาพ[34]

2. แนวคิดและแนวทางพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของ เซงเก้ (Senge)

เซงเก้ (Senge) ได้เสนอแนวคิดในการบริหารให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อความสำเร็จขององค์การและได้รับความนิยมนำไปปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายตลอดระยะเวลาครึ่งทศวรรษที่ผ่านมา ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เซงเก้ (Senge) ได้เสนอความคิด วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อขจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ไปสู่ความเป็นมืออาชีพที่ประยุกต์ได้กับทั้งปัจเจกบุคคลและองค์การทั้งนี้ประกอบด้วย 1) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) 2) แบบแผนทางความคิด (mental model) 3) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) 4) การเรียนรู้ของทีม (team learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) [35] ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความเชี่ยวชาญของบุคคล (personal mastery) เป็นหลักปฏิบัติที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความกระจ่างและลึกซึ้งในวิสัยทัศน์ของตนเอง หลักการฝึกปฏิบัตินี้จะมุ่งไปที่พลังงานในบุคคล การพัฒนาความอุตสาหะและหลักปฏิบัติในการมองสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

---

[34] R. Stata, " Organizational Learning -the Key to Management Innovation,"**Sloan Management Review** 30, no.3 (1989): 63-74.

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

ความเชี่ยวชาญของบุคคลนี้ ถือว่าเป็นใจกลางขององค์การแห่งการเรียนรู้ เปรียบเสมือนจิตวิญญาณที่เป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นความผูกพันขององค์การและความสามารถเพื่อการเรียนรู้ที่จะเป็นในสิ่งที่ปรารถนาแนวทางในการเริ่มต้นพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคคล คือ

2.1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (personal vision) บุคคลที่มีการเรียนรู้และสร้างความเปลี่ยนแปลงของตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานไปสู่วิสัยทัศน์ของตนเองและองค์การให้เป็นผู้ที่รู้จักแยกแยะเรื่องราวที่สำคัญออกจากเรื่องราวที่เล็ก ๆ รู้จักจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงานและรวบรวมสมาธิมุ่งไปที่เรื่องใหญ่ที่มีความสำคัญนั้น ๆ เป็นบุคคลที่สร้างวิสัยทัศน์ของตนเองและร่วมแบ่งปันระหว่างเพื่อนในองค์การและยังเป็นผู้ที่มีทักษะเชี่ยวชาญในการสร้างพลังให้เกิดขึ้นในตนเองเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ของตนเอง

2.1.2 การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (holding creative tension) การสร้างพลังอันเกิดจากการเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในการละความเชื่อที่ว่า ตนเองไม่สามารถประสบความสำเร็จหรือไม่คู่ควร นั่นคือมองเห็นความแตกต่างระหว่างความเป็นจริงกับสิ่งที่ควรเป็นไว้สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพลังแห่งความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นนี้จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการกระทำบางอย่างเพื่อให้วิสัยทัศน์ประสบความสำเร็จ

2.1.3 การสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง การสร้างพลังแห่งเจตจำนง (will power) และการละความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง (structural conflict) หลักการสร้างฝึกปฏิบัติข้อนี้จะเป็นการสร้างพลังแห่งความเชื่อในความสามารถของตนเองว่าจะสำเร็จ โดยปกติแล้วบุคคลทั่วไปอาจจะเกิดความรู้สึกท้อถอย หรือความคิดที่ว่าเราไม่คู่ควรกับวิสัยทัศน์ที่ได้สร้างไว้ หรือขาดความเชื่อในความสามารถของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลนั้นละทิ้งหรือถอยห่างจากวิสัยทัศน์ของตนเองออกไป ในขณะเดียวกัน ถ้าบุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองก็จะเกิดพลังในการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ของตนเอง ซึ่งสภาพดังกล่าวนี้เรียกว่า ความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง ดังนั้นเพื่อความสำเร็จในวิสัยทัศน์ บุคคลควรฝึกฝนในการรับมือกับความขัดแย้งอย่างมีโครงสร้างที่เกิดขึ้นในใจตนเองโดยการสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และสร้างพลังแห่งเจตจำนงในความสำเร็จ

2.1.4 การผูกพันต่อความเป็นจริง (commitment to the truth) เป็นการเข้าถึงความจริงที่เกิดขึ้น ดังนั้นเพื่อให้เราเข้าถึงความจริงที่ต้องการหลักปฏิบัติข้อนี้จะเป็น

การฝึกให้ตัวเราไม่ผ่อนปรน มีความเต็มใจที่จะกำจัดหนทางที่จำกัดการรับรู้ในความจริงของตัวเรา หรือสิ่งที่หลอกลวงเรา เห็นในสิ่งที่มันเป็นความท้าทายตนเองอย่างต่อเนื่องในทฤษฎีที่เราเชื่อว่า ทำไม หนทางเหล่านี้จึงเป็นหนทางที่จะทำให้เรา ซึ่งเป็นการขยายความตระหนักรู้ของเราต่อความเป็นจริงอย่างต่อเนื่องและเป็นการทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งในโครงสร้างของเหตุการณ์ปัจจุบัน

2.1.5 การใช้จิตใต้สำนึก (using the subconscious) คือ การรู้จักใช้พลังจากจิตใต้สำนึกในการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ โดยการฝึกฝนปฏิบัติเพื่อให้เกิดความชำนาญในสิ่งต่าง ๆ ผลจากการฝึกฝนบ่อย ๆ จิตใจของเราจะซึมซับการฝึกฝนในเรื่องนั้น ๆ ลงสู่จิตใต้สำนึกและจะสะสมจนกลายเป็นทักษะที่เป็นไปโดยอัตโนมัติ ปราศจากความพยายาม นอกจากนี้ยังรวมถึงการสร้างความกลมกลืนระหว่างจิตใต้สำนึก และการมีจิตใจที่มุ่งมั่นต่อเป้าหมาย การสร้างพลังอันเกิดจากการเป็นบุคคลที่สร้างความรู้สึกผูกพันในอันที่จะมุ่งไปสู่ความเป็นจริง และการสร้างพลังอันเกิดจากการเป็นผู้ที่มีความทุ่มเทพลังใจ และรู้จักใช้พลังจากจิตใต้สำนึกในการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จหรือจิตใจที่ทำงานไปโดยอัตโนมัติ

2.2 แบบแผนทางความคิด (mental model) เป็นการทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดความกระจ่างกับแบบแผนทางความคิดและความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพยายามพัฒนาแบบแผนทางความคิดและความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมสภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองโดยไม่ยึดติดกับความคิดและความเชื่อเก่า ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การซึ่งแบบแผนทางความคิดจะสะท้อนออกมาในรูปแบบของการต่อบสนองต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งยั่วยุต่างๆ แนวทางในการสร้างแบบแผนทางความคิด มีดังนี้

2.2.1 การวางแผน คือ การเรียนรู้และใช้คณะกรรมการบริหารจัดการแบบแผนทางความคิด (planning as learning and internal board: managing mental models) การวางแผนควรทำเป็นกระบวนการเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ขององค์การส่วนการใช้คณะกรรมการบริหารจัดการแบบจำลองความคิด คือ การทำให้การบริหารจัดการจำลองความคิดเป็นกิจกรรมประจำของบริษัท โดยจัดตั้งคณะกรรมการบริหารภายในเพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการแบบจำลองความคิด และจัดกลไกเพื่อขยายโลกทัศน์ของผู้จัดการแต่ไม่มีอำนาจในการควบคุมสั่งการใด ๆ

2.2.2 ทักษะการคิดไตร่ตรองและทักษะการตั้งคำถาม (reflection and inquiry skills) ทักษะการคิดไตร่ตรองเป็นกระบวนการใช้ความคิดตรวจสอบ ใคร่ครวญในความคิดความเชื่อและสมมติฐานต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติของ บุคคล ส่วนทักษะการตั้งคำถามหรือการสืบค้นในสิ่งที่ตนเองนั้นสงสัย หรือตั้งสมมติฐานเอาไว้ หรือความเข้าใจและเชื่ออยู่ ทั้งนี้สิ่งที่บุคคลยึดถือเป็นความเชื่ออยู่นั้นอาจเป็นเพียงสมมติฐาน ซึ่งอาจจะไม่เป็นความจริง ด้วยเหตุนี้การไตร่ตรองและการตั้งคำถามในสมมติฐาน จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนมุมมองให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด

2.3 วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) โดยสมาชิกขององค์การช่วยกันสร้างภาพในอนาคตของหน่วยงานร่วมกัน และพยายามที่จะทำงานเพื่ออนาคตที่ดีขององค์การโดยการเปิดใจยอมรับฟังและพยายามทำความเข้าใจความคิดของอีกฝ่ายหนึ่ง แม้จะเป็นการกระทบความรู้สึกต่อจิตใจและนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากกว่าที่จะย่นย่อมทำตามอีกฝ่ายหนึ่งหรือบังคับให้อีกฝ่ายหนึ่งมาทำตามการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เริ่มจากการมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการมองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมขององค์การทั้งหมด ซึ่งเป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั่วองค์การวิสัยทัศน์ร่วมกันนี้เป็นชุดของเครื่องมือถือเป็นเทคนิคที่นำความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่แตกต่างกันไปสู่การจัดแนวความคิดของบุคลากรในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การจะเป็นการสร้างความรู้สึกผูกพันในภาพอนาคตที่ต้องการจะสร้างร่วมกัน และสิ่งที่สำคัญของการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ คือค่านิยม และเป้าหมาย[36] ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์การมีองค์ประกอบ ดังนี้

2.3.1 การส่งเสริมบุคลากรให้สร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมีมิติของเรื่องราวหลายอย่างได้แก่ ครอบครัวองค์การชุมชน หรือแม้แต่โลกของตนเอง เป็นต้น อย่างไรก็ตามองค์การที่มุ่งหมายในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจะส่งเสริมให้สมาชิกพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลด้วยซึ่งจะต้องระวังไม่ให้ล่วงเกินอิสรภาพส่วนบุคคลด้วยเช่นกัน

2.3.2 การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลไปสู่วิสัยทัศน์ร่วม คือวิสัยทัศน์ที่ได้รับการแลกเปลี่ยน ต้องการการสนทนาอย่างต่อเนื่อง การให้สมาชิกมีอิสระในการแสดงความฝันของพวกเขาออกมา แต่จะต้องเรียนรู้ที่จะรับฟังความฝันของกันและกันด้วย และเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติองค์การจะต้องยอมรับในวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่หลากหลายอย่างจริงใจ อย่างไรก็ตามการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จะทำให้ความรู้สึกต่อความมุ่งหมายมีความชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้บทบาทสำคัญของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คือกระตุ้นให้เกิด

---

[36] Peter M. Senge and others, **Schools That Learn: A Fifth Discipline Field book for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education** (New York: Doubleday Currency, 2000), 72.

การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ออกมา รวมทั้งรู้วิธีสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

2.3.3 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วมขององค์การจะกระทำโดยผ่านการติดต่อระหว่างบุคคลด้วยกัน ใช้การเชื่อมโยงที่มีความหลากหลายระหว่าง องค์การกับชุมชน ส่วนระบบของสถานศึกษาจะต้องพึ่งพาเครือข่ายที่ไม่มีแบบแผนระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง ครูกับผู้ปกครอง อาจจะพบปะพูดคุยกันเป็นการส่วนตัวอย่างเป็นกันเองหรือแม้แต่การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น การติดต่อกันทางอีเมล์ (e-mail) และทางคอมพิวเตอร์คอนเฟอเรนซ์ (computer conference) ก็จะเป็นช่องทางในการสนับสนุนการสื่อสารและเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วมขององค์การได้

2.3.4 การทำให้วิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของชุดความคิดที่ใช้ในการปกครอง แท้จริงแล้ววิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของความคิดที่ใช้ในการปกครอง ซึ่งประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ ความมุ่ง หมาย หรือพันธกิจ และคุณค่าหลักในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การจะอาศัยความคิดที่ใช้ในการปกครองเหล่านี้เป็นแนวทางในการติดสินใจ

2.3.5 การสร้างวิสัยทัศน์เชิงบวก โดยอาศัยพลังของความปรารถนาเป็นที่ตั้ง เป็นแหล่งของการเรียนรู้และเติบโตอย่างต่อเนื่อง

2.3.6 การยึดมั่นในความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์และการผูกพันที่มีต่อความจริง หลักสำคัญในข้อนี้ คือ ความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์ เป็นพลังที่เกิดจากช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความจริง ในปัจจุบันคนที่มีประสิทธิผลส่วนมากเป็นบุคคลที่ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ของพวกเขาในขณะที่ ยังคงไว้ซึ่งการมองความจริงในปัจจุบันอย่างชัดเจนไปพร้อม ๆ กัน[37]

2.4 การเรียนรู้ของทีม (team learning) เป็นการพยายามเรียนรู้ด้วยกันกับเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในองค์การโดยพยายามทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดพลังกลุ่มและพลังทีมงาน ไม่ใช่เอาแต่ยอมรับในสิ่งที่มีและสิ่งที่เป็น ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดลึก ๆ อยู่ว่ากลุ่มองค์การนั้นจะทำงานในรูปแบบไหน จึงเป็นการบั่นทอนการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้น การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์

[37] Peter M. Senge and others, **Schools That Learn: A Fifth Discipline Field book for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education** (New York: Doubleday Currency, 2000), 236.

และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของกลุ่มงานก็เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ [38] แนวปฏิบัติเพื่อการสร้างการเรียนรู้ของทีม มีดังนี้

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

2.4.2 การอภิปราย เป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเสนอจะเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุป เพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายด้วยการที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ จะต้องฝึกฝนให้เกิดความชำนาญในการสนทนาและการอภิปรายในการสนทนาระหว่างกันจะมีการตรวจสอบอย่างสร้างสรรค์และอิสระในเรื่องที่มีความแนบเนียนและซับซ้อน การรับฟังอีกคนอย่างลึกซึ้งและเข้าไปอยู่ในความคิดของคน ๆ นั้น ในทางตรงกันข้าม มุมมองที่แตกต่างในการอภิปรายจะมีการเสนอและการแก้ต่าง และการค้นหาความคิดที่ดีที่สุดเพื่อช่วยในการตัดสินใจที่น่าพอใจ แต่ทีมส่วนใหญ่ขาดความสามารถในการแยกแยะทั้งสองอย่างนี้และมีการใช้สลับไปมาด้วย อย่างไรก็ตามระหว่างการสนทนาและการอภิปรายระหว่างสมาชิกในทีมจะเกิดพลังในการต่อต้าน และการปกป้องตนเองที่เกิดเป็นประจำ เป็นความเคยชินในการปกป้องความคิดจากการถูกคุกคามของผู้อื่นในระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์กันจนกลายเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ได้ ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ของทีมจึงเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ที่จะจัดการกับพลังต่อต้านอย่างได้ผล ระหว่างการสนทนากับการอภิปรายในการทำงานของทีม แต่ขณะเดียวกันเราก็สามารถเรียนรู้ถึงสิ่งเหล่านี้โดยการใช้ทักษะ การซักถามและทักษะในการคิดไตร่ตรอง เพื่อปลดปล่อยพลังต่อต้านออกมาเพื่อให้ทีมเกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิผล การรักษาสมดุลระหว่างการสนทนาและการอภิปราย

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

เรียนรู้ของทีม การอภิปรายเป็นสิ่งจำเป็นควบคู่กับการสนทนา การอภิปราย หรือการมีความเห็นที่แตกต่างกันออกไป มีการเสนอความเห็นและแก้ต่าง และเป็นการอธิบายอย่างง่าย ๆ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์โดยรวมที่เป็นประโยชน์ ส่วนการสนทนา การแสดงความเห็นที่แตกต่างเป็นการเสนอความหมายต่าง เพื่อจะได้พบความเห็นใหม่ ๆ การอภิปรายจะมีการตัดสินใจ ส่วนการสนทนาประเด็นที่ซับซ้อนจะได้รับการตรวจสอบ เมื่อทีมมีการตกลงกันและจะต้องมีการตัดสินใจเกิดขึ้นด้วย ในหลักเกณฑ์ของการวิเคราะห์ที่มีการตกลงกัน โดยทั่วไปความเห็นที่เป็นแนวทางเลือกจำเป็นต้องมีการชั่งน้ำหนักและเลือกความเป็นที่ดีกว่า ซึ่งอาจจะเป็นความเห็นที่เป็นตัวเลือกเดิมหรือความเห็นใหม่ที่เกิดจากการอภิปรายกัน เมื่อพวกเขาได้ผลที่ดีมากกว่าอภิปรายนำไปสู่ข้อสรุปหรือวิธีการปฏิบัติในอีกแง่หนึ่ง การสนทนาจะเปลี่ยนแปลงไปพวกเขาจะไม่ค้นหาข้อตกลงแต่จะได้ความเข้าใจที่เข้มกว้าเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อนทั้งการสนทนาและการอภิปรายสามารถนำไปสู่วิธีการปฏิบัติใหม่ แต่การปฏิบัติมักจะเป็นการเน้นการอภิปรายขณะที่การปฏิบัติใหม่เป็นผลมาจากการสนทนา[39]

2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) เป็นการมองระบบและเข้าใจระบบถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล และสามารถมองเห็นถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ ได้มีกกว่าที่จะเห็นเพียงส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับไปสู่กระบวนการคิดและการสื่อสารที่อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ได้ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิผล และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม สภาพทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองการคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการคิดที่มีเหตุและผลอย่างเป็นแบบแผน และเป็นการรวมกลุ่มของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีโครงสร้างเป็นวงจร เพราะอาศัยวงจรการป้อนกลับจึงเกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบขึ้น ดังนั้นวงจรการป้อนกลับจึงมีความสำคัญที่ทำให้เกิดกลุ่มของปัจจัยต่าง ๆ ขึ้นอย่างเป็นแบบแผน หรือที่เรียกว่า “แม่แบบ” ทั้งนี้การสร้างกลุ่มของการติดต่ออย่างเป็นระบบจะอาศัยวงจรการป้อนกลับ 2 ประเภท และอาศัยความหน่วง โดยวงจรการป้อนกลับทั้ง 2 ประเภทนี้ คือการ ป้อนกลับแบบเสริมแรง (reinforcing feedback) และการป้อนกลับแบบสมดุล (balancing feedback) ดังนี้

---

[39] Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization** (New York: Doubleday, 1990), 237-243.

2.5.1 การป้อนกลับแบบเสริมแรง (reinforcing feedback) เป็นการเติบโตอย่างต่อเนื่องจากการป้อนกลับของกระบวนการในทุกรอบของวงจรป้อนกลับจะส่งผลให้ผลผลิตที่ได้เพิ่มมากขึ้น หรือขยายผลมากขึ้นกว่าเดิม และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือถดถอยลง แสดงถึงสภาพการทำงานในสถานการณ์ที่เวลาเหลือน้อยลงจนกลายเป็นความกดดันด้านเวลาซึ่งส่งผลให้การทำงานหนักมากขึ้นกว่าเดิม จนส่งผลให้ความตั้งใจในการทำงานน้อยลงไป หรือการทำงานด้วยความเร่งรีบจนทำให้ความตั้งใจลดน้อยลง เมื่อความตั้งใจลดน้อยลงก็จะส่งผลให้การทำงานไม่เป็นไปตามที่คาดไว้

2.5.2 การป้อนกลับแบบสมดุล (balancing feedback) เป็นการป้อนกลับที่ตรงกันข้ามกับการป้อนกลับแบบเสริมแรง กล่าวคือผลผลิตที่ย้อนกลับมาสู่ระบบจะทำให้การเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมน้อยมาก หรือไม่เกิดผลเท่าไรนัก ซึ่งทำให้ภาพรวมของระบบคงที่ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเรียกว่า สภาวะสมดุล เมื่อเราตั้งใจที่จะเรียนรู้ในเรื่องใดก็เท่ากับว่าเราจะมเป้าหมายอย่างหนึ่งอยู่ในใจ ผลก็คือเราจะทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้ในสิ่งนั้นๆ และผลที่ได้จากการกระทำนั้นจะเป็นข้อมูลป้อนกลับมาให้เรารับรู้ ถึงความแตกต่างระหว่างเป้าหมายในการเรียนรู้กับผลการทำกิจกรรมการเรียนรู้ ทำให้เกิดการตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนแปลงการกระทำเพื่อให้ช่วงห่างของเป้าหมายกับสิ่งที่เป็นอยู่แคบเข้า จนกว่าจะบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ที่กำหนดเอาไว้

2.5.3 ความหน่วง (delay) ระบบใดๆ ต่างก็มีกระบวนการแปรสภาพเป็นของ ตัวเองซึ่งกว่าจะเห็นผลก็ต้องอาศัยเวลา ซึ่งได้แสดงให้เห็นถึงความหน่วงหรือความล่าช้าของระบบ[40]

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงอาจสรุปได้ว่าหัวใจสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) มีดังนี้

ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) หมายถึง การฝึกฝนอบรมให้เกิดความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และแรงจูงใจในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

---

[40] Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, (New York: Doubleday, 1990), 237-243.

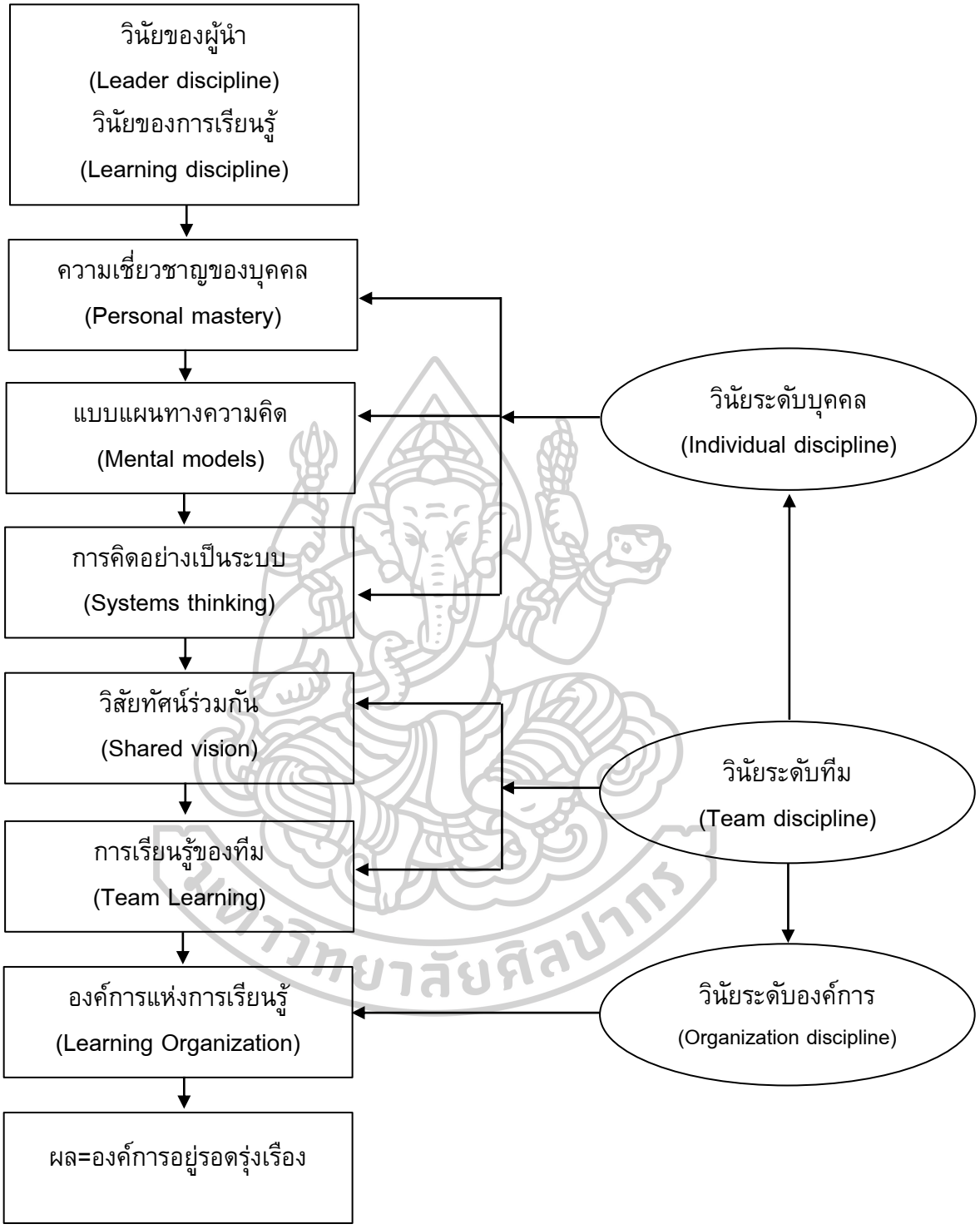
แบบแผนทางความคิด (Mental Models) หมายถึง ความเชื่อ ทัศนคติอันเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ และส่งอิทธิพลต่อบุคคลนั้นๆ ทำให้มีความสามารถในการเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง การสร้างภาพในอนาคตที่ปรารถนาร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อใช้เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจต่าง ๆ ขององค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ผ่านการชี้นำ การสื่อสารขององค์การว่าบุคลากรควรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด มีความเพียรพยายามเรียนรู้ร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมาได้ในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย

การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการการเรียนรู้ชนิดนี้เน้นการทำงานเพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) หมายถึง คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผลเป็นลักษณะการมองภาพรวมก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

และเซงเก้ (Senge) ได้สรุปรวมแนวคิดเกี่ยวกับหลัก 5 ประการ ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ เซงเก้ (Senge)

ที่มา : Peter M. Senge, **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**, (New York: Doubleday, 1990), 5 - 12.

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 การดำเนินงานด้านการจัดการเปรียบเสมือนการทำการทดลองอย่างรอบคอบ เมื่อมีการจัดการแผนทางธุรกิจจะมีการวิวัฒนาการไปด้วย มีการทำการทดลองขนาดย่อมอย่างรอบคอบ และมีการแสดงความคิดเห็นตอบสนอง เพื่อเข้าสู่กระบวนการวางแผนงานให้สามารถมีการพัฒนาปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง

3.1.2 การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (participative policy making) คือ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายต่าง ๆ มีอิทธิพลอย่างมากต่อทัศนคติของผู้ถือผลประโยชน์ร่วมกัน โดยบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการสนทนาโต้แย้งเพื่อให้เห็นถึงประเด็นความแตกต่างของการทำงานร่วมกันและการจัดการกับข้อโต้แย้งนั้น ๆ ซึ่งนโยบายต่าง ๆ ขององค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของบุคลากรทุกคนมิได้จำกัดแค่ฝ่ายผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น และยังมีการอภิปรายเกี่ยวกับการประเมินผลและการวางแผนงานซึ่งจะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่กลยุทธ์และนโยบายขององค์การ

3.2 ด้านการมองภายในองค์การ (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 เพื่อช่วยในการเรียนรู้บุคลากร

ด้านฝ่ายการเงินและบัญชี มีหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษา และเป็นผู้ทำบัญชีหรือผู้ควบคุมการใช้จ่ายต่างๆ มีระบบการเงินซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรทุกคนในแต่ละฝ่าย หรือกลุ่มงานกล้าเสี่ยงในการลงทุนและปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่ตนดำรงอยู่และมีส่วนร่วมรับผิดชอบทรัพยากรของตน โดยระบบการควบคุมนี้ถูกออกแบบและดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

3.2.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (internal exchange) บุคลากรมีความตระหนักรู้ว่าทุกคนในฝ่าย หรือกลุ่มงานเป็นได้ทั้งผู้บริการและฝ่ายจัดหา มีการประชุม อภิปรายเพื่อได้ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องคุณภาพ ในแต่ละฝ่าย หรือกลุ่มงานมีความพยายามที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการภายในองค์การและคงไว้ซึ่งการตระหนักถึงความต้องการขององค์การโดยรวม ในแต่ละฝ่าย หรือกลุ่มงาน มีการเจรจากันอย่างอิสระและตรงไปตรงมาในลักษณะท้าทายความสามารถและการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีหน้าที่อำนวยความสะดวกในการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญา มากกว่าการควบคุมโดยใช้อำนาจ ทุกฝ่าย หรือกลุ่มงานในองค์การสามารถที่จะจัดการกับแผนงานที่ตนนี้เป็นผู้ริเริ่ม

3.2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (reward flexibility) มีการคาดการณ์และประเมินค่าเบื้องต้นที่สนับสนุนระบบการให้รางวัลนั้นๆ มีการสำรวจ วินิจฉัย และมีการแบ่งปัน โดยระบบการให้รางวัลจะต้องมีหลายทางเลือก มีการตรวจสอบ การอภิปราย และการทดลองปฏิบัติ มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถสร้างผลงานที่แตกต่างกันและได้รับรางวัลที่มีลักษณะแตกต่างกันออกไป ซึ่งลักษณะของรางวัล จะมีการพิจารณาไตร่ตรองอย่างละเอียดรอบคอบ และบุคลากรทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อพิจารณาลักษณะของรางวัลนั้นๆ

3.3 ด้านโครงสร้าง (structures)

โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ (enable structure) เป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นมีรูปแบบในการทำงานโดยคำนึงถึงความก้าวหน้า มีการเรียนรู้ และปรับปรุงแก้ไขการทำงาน มีการประเมินผลการทำงาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนามากกว่ามุ่งเน้นในเรื่องการให้รางวัลหรือลงโทษ ฝ่ายหรือกลุ่มงานเปรียบเสมือนโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยมีกฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงานที่ตั้งไว้ และสามารถปรับเปลี่ยนหลังจากที่ได้มีการพิจารณาและประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน มีการทำการทดลองไปพร้อมกับรูปแบบโครงสร้างใหม่ได้เสมอ

3.4 ด้านการมองภายนอกองค์กร (looking out)

3.4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ (boundary workers as environmental scanner) มีการรวบรวมนำสิ่งที่ใช้แล้วกลับมาใช้อีก และรายงานข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นภายนอกองค์กรโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของภาระงานของบุคลากรทุกคนใน

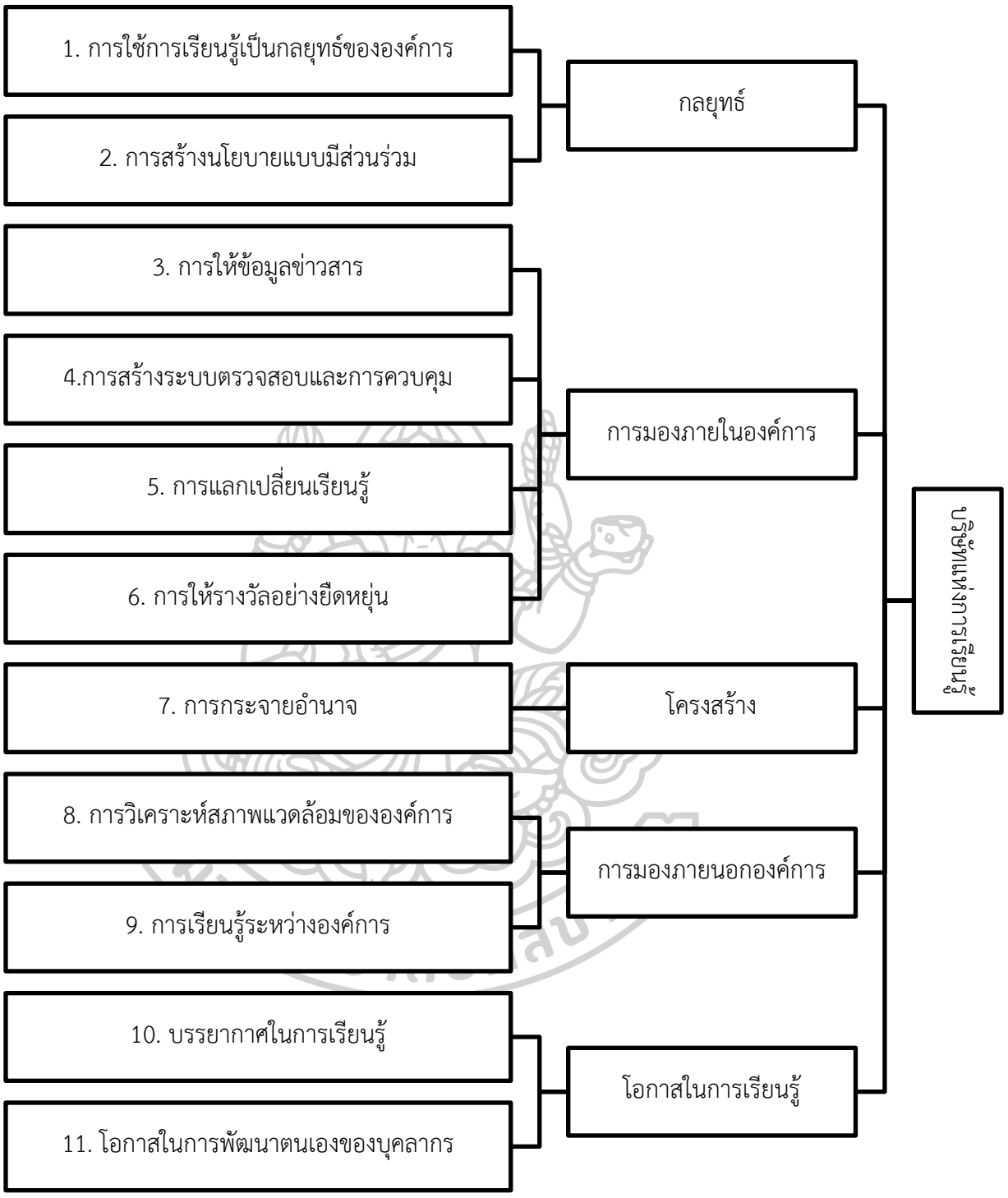
องค์การมีการประชุมสัมมนา และการอภิปราย วิพากษ์ วิจารณ์ถึงเหตุการณ์ และสภาพแวดล้อมด้านการทำงานที่กำลังเกิดขึ้นภายในองค์การโดยกลุ่มตัวแทนของผู้รับบริการฝ่ายจัดหา รวมทั้งบุคคลอื่น ๆ ภายนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสาะหาว่าอะไรมีความสำคัญต่อพวกเขา มีระบบและขั้นตอนต่าง ๆ ในการรับมา มีการตรวจทานและทบทวน ถ่ายทอดข้อมูลจากองค์การภายนอกเพื่อรับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยีสังคม การเมืองและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก มีการรายงานผลที่ได้รับเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ เพื่อพิจารณาสำรวจว่าสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อการดำเนินการในองค์การหรือไม่

3.4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์การ (inter-company learning) มีการพบปะประชุมสัมมนากับองค์การอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิดและข้อมูลข่าวสารกันอย่างสม่ำเสมอ บุคคลที่มีส่วนร่วมในการทำงานกับองค์การได้แก่ หน่วยงานอื่นๆ การมีส่วนร่วมในการจัดอบรมและเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างองค์การอื่นๆ ผู้รับบริการและผู้ถือผลประโยชน์ร่วม มีการลงทุนทางธุรกิจร่วมกันกับฝ่ายจัดหา ผู้รับบริการและคู่แข่ง เพื่อพัฒนาการบริการแนวทางการดำเนินการใหม่ ๆ มีการค้นหาจุดเด่นจุดด้อย เพื่อเรียนรู้จากแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดของแหล่งอื่น ๆ

3.5 ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities)

3.5.1 บรรยากาศในการเรียนรู้ (learning climate) บุคลากรในองค์การสามารถที่จะคาดหวังว่า จะได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลืออีกทั้งมีความสนใจในบทเรียนจากสิ่งผิดพลาด มีการจัดสรรเวลาในการตั้งคำถามในเรื่องการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อที่จะวิเคราะห์ อภิปรายและเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น มีทัศนคติทั่วไปในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมุ่งไปที่ประเด็นการเรียนรู้และการทำให้ดีขึ้น หากมีปัญหาหรือข้อสงสัยประการใด จะได้รับความช่วยเหลือตามที่ต้องการ 3.5.2 โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร (self-development for all) องค์การมีงบประมาณสำหรับบุคลากรทุกคนเพื่อการพัฒนาตนเอง โดยสามารถที่จะตัดสินใจเลือกวิธีการฝึกอบรมการพัฒนาด้านใดด้านหนึ่งตามต้องการมีผู้รับผิดชอบในการให้คำแนะนำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม มีวัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรอย่างพอเพียงที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดทั้งองค์การในลักษณะการให้เข้าถึงอย่างเสริมการสำรวจความต้องการของแต่ละบุคคลในด้านการเรียนรู้โดยถือเป็นเป้าหมายหลักในการประเมินและวางแผนการดำเนินงาน[41] ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 4

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



แผนภูมิที่ 4 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. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของการ์วิน (Garvin)

การ์วิน (Garvin) กล่าวว่า การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน คือการเรียนรู้ หรือการแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) และการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ (knowledge utilization) ซึ่งจะเห็นได้ว่าขั้นตอนหลักของการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้นี้เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้ (knowledge management) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ และสมาชิกในองค์การเพื่อการเรียนรู้จะมีทักษะของการทำงานเป็นทีมและแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งจะเข้าใจเป็นอย่างดีว่างานที่ตนเองทำมีวัตถุประสงค์อะไรทั้งต่อตัวสมาชิกเองและเป้าหมายโดยรวมขององค์การสำหรับขั้นตอนการใช้ความรู้นี้จะมีการประเมินดูว่าองค์การดำเนินมาถูกทางหรือไม่ ด้วยขั้นตอนของการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้ที่ได้กล่าวมา เป็นขั้นตอนสำคัญส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ โดยกระบวนการทั้งหมดนี้ไม่ได้แยกจากกัน มีกิจกรรมบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับทั้งการแสวงหาความรู้และการแบ่งปันความรู้ และบางกิจกรรม อาจจะเกี่ยวข้องกับทั้งการแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้[42] ซึ่งแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของการ์วิน (Garvin) มีรายละเอียดดังนี้

4.1 การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (systematic problem solving) ถูกนำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้วงจรของ Deming ได้แก่ ‘Plan Do Check Act’ นอกจากนี้การแก้ปัญหาอย่างมีระบบจะนำข้อมูล (data) จริงมาใช้ในการตัดสินแทนการใช้สมมติฐานที่เรียกว่าการตัดสินใจจากพื้นฐานความจริง (fact-based management) รวมทั้งมีการใช้เครื่องมือทางสถิติง่าย ๆ มาช่วยในการจัดข้อมูลด้วย เช่น histogram, proto chart, correlation เป็นต้น

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

4.2.1 การทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

4.2.2 มีการนำระบบการให้ผลต่อบแทนที่เน้นในเรื่องการเสี่ยงที่จะทดลองสิ่งใหม่

---

[42] David A. Garvin, **General Management: Processes and Action**, (London: McGraw-Hill, Inc., 2002), 403 - 416.

4.2.3 ผู้จัดการและพนักงานจะต้องถูกฝึกทักษะในเรื่องเกี่ยวกับการทำการทดลองและการประเมินการทดลอง ซึ่งการทดลองอาจจะเป็นในลักษณะของโครงการสาธิต ซึ่งจะใหญ่และซับซ้อนกว่าการทำทดลองย่อยดังที่ได้กล่าวมา

4.2.4 เป็นโครงการริเริ่มที่รวบรวมหลักการและแนวคิดที่องค์การสามารถจะพัฒนาต่อไปข้างหน้า

4.2.5 เป็นโครงการที่บอกโดยนัยถึงแนวทางนโยบายและการตัดสินใจของโครงการต่อ ๆ ไป

4.2.6 เป็นโครงการที่มักจะถูกพัฒนามาจากทีมงานจากหลาย ๆ หน่วยงาน

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

4.4 การเรียนรู้จากประสบการณ์และการปฏิบัติที่เป็นเลิศของผู้อื่น (learning from the experiences and best practices of others) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์การอื่น ๆ โดยองค์การจะต้องหามุมมองใหม่จากภายนอก โดยการเปิดกว้างยอมรับฟังทั้งข้อตำหนิองค์การเพื่อนำข้อมูลย้อนกลับมาผ่านการวิเคราะห์ ปรับปรุง และประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้

4.5 การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (transferring knowledge quickly and efficiently) จะต้องมีการกระจายความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การโดยกลไกต่างๆ ที่ช่วยในการกระจายความรู้ เช่น การเขียน การพูด รายงานต่างๆ ที่สมาชิกในองค์การสามารถหาอ่านได้ การเยี่ยมชมหน่วยงานต่างๆ การฝึกอบรม และการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและการเพิ่มการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จในองค์การมีปัจจัยสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ

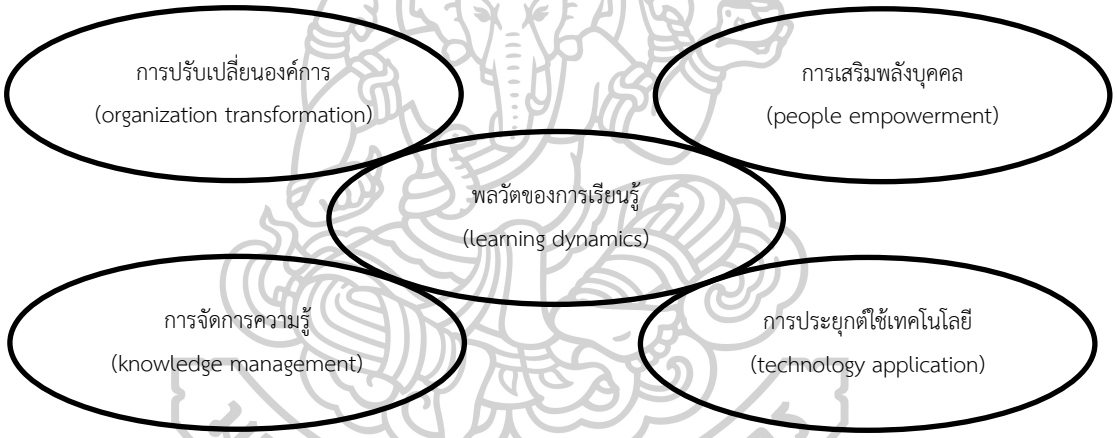
4.5.1 การขับเคลื่อนสภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ การให้เวลามากขึ้นจะช่วยให้เกิดการเพิ่มพูนผลผลิต สิ่งที่จำเป็นคือการอบรมในเรื่องการระดมสมอง (brainstorming) การแก้ไขปัญหา การประเมินการทดลองและการเรียนรู้ในทักษะหลักต่าง ๆ

4.5.2 การกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างขอบข่ายต่างๆ ข้ามสายงานในองค์การเพื่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายของข้อมูลข่าวสารผ่านการประชุม การทำโครงการเป็นทีมสิ่งสำคัญคือการประเมินได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้มีผลต่อการทำงานขององค์การอย่างไร แนวทางหนึ่งที่จะชี้ผลการทำงานที่ชัดเจน และง่ายก็ คือการใช้เส้นโค้งการเรียนรู้และตารางหน้าที่ความก้าวหน้าของโรงงาน และหากต้องการวดองค์การแห่งการเรียนรู้ในมุมมองทางปัญญา อันได้แก่ การสร้างแนวความคิดใหม่ การขยายองค์ความรู้และการเริ่มที่จะคิดอย่างแตกต่างหรือมุมมองด้าน

พฤติกรรม และผลการทำงานใช้แบบสำรวจ แบบสอบถามและการสัมภาษณ์จะสามารถช่วยในการตรวจสอบด้านปัญญาและด้านพฤติกรรมได้ดี[43]

5. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ (Marquardt)

มาร์ควอดท์ (Marquardt) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งมหาวิทยาลัย George Washington ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เสนอประสบการณ์จากการศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ในช่วงเวลา 15 ปีที่ผ่านมาว่า การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นและคงอยู่ได้หากไม่สามารถเข้าใจและบูรณาการระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบนี้ได้ อันได้แก่ 1) การเรียนรู้ (learning) - พลวัตของการเรียนรู้ (learning dynamics) 2) องค์การ (organization) – การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) 3) สมาชิกขององค์การ (people) – การเสริมพลังบุคคล (people empowerment) 4) องค์ความรู้ (knowledge) - การจัดการความรู้ (knowledge management) 5) เทคโนโลยี (technology) - การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application) โดยสามารถอธิบายความสำคัญของ 5 ระบบ ได้ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 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 ซึ่งระบบใหญ่หรือองค์การนั้นย่อมมีระบบย่อย ๆ (subsystems) ที่เป็นส่วนประกอบ เช่น ในกรณี

[43] David A. Garvin, **General Management: Processes and Action** (London: McGraw-Hill, Inc., 2002), 405-413.

บริษัทก็เป็นฝ่ายงานต่างๆ ถ้าในกระทรวงก็เป็นหน่วยงานระดับกรมที่เป็นปัจจัยประกอบที่สำคัญในการ ขับเคลื่อนให้ระบบใหญ่ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิผล[44]

ทั้งนี้องค์ประกอบทั้ง 5 ประการมีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน โดย องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ มาร์ควอดท์ (Marquardt) มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ พลวัตของการเรียนรู้ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การเพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้ว จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่นอีก 4 ด้าน หากว่าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงานและองค์การแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์การนั้น ก้าวไปสู่ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ซึ่งองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบ สามารถอธิบายได้ดังนี้

5.1 พลวัตของการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การส่งเสริมให้เกิดพลวัตของการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด โดยพลวัตของการเรียนรู้นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 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) คือ การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั้นเอง

5.1.1.3 การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์การ[45]

---

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

[45] Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 37-43.

ไม่ว่าจะเป็นองค์การประเภทใดหรือระดับใด หากต้องการอยู่รอดในสังคมยุคนี้ ต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งลูกค้าของตนเองร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

5.1.2 รูปแบบการเรียนรู้ (Types of Learning) แบ่งได้เป็น 4 วิธีการเรียนรู้ ได้แก่

5.1.2.1 การเรียนรู้จากการปรับตัว เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์การเรียนรู้จากประสบการณ์และปฏิกิริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้โดยองค์การมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายผลลัพธ์ต่าง ๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอก ผลของความเปลี่ยนแปลง จะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

5.1.2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต เป็นวิธีการของวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและการวิเคราะห์ การเรียนรู้แบบนี้เพื่อหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบ โดยการจำแนกโอกาสของอนาคตที่ดี ที่สุดเช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์การจะประสบความสำเร็จ

5.1.2.3 การเรียนรู้จากที่ได้เรียน เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรในองค์การได้เรียนจาก การสะท้อนองค์การสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์การ เพื่อการเรียนรู้ ค้นพบว่าอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการ เรียนรู้สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้ การเรียนรู้เชิงรุกเป็นการเรียนรู้เชิงองค์การประเภทที่มุ่งสร้าง และสร้างสรรค์ โดยการเสริมความรู้ให้บุคลากรมีการมองไปในอนาคตที่มีการปฏิบัติเชิงรุก สะท้อน ความคิด และสร้างสรรค์การเรียนรู้ตนเอง

5.1.2.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ มาร์ควอดท์ (Marquardt) ให้ความสำคัญว่า การปฏิบัตินั้นเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก เป็นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับปัญหาที่แท้จริง มุ่งสู่การเรียนรู้ และการดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจัง การเรียนรู้โดยการปฏิบัตินั้นสร้างขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม ใช้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่ยาก หรือปัญหาในองค์การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำผลลัพธ์ไปสู่องค์การ สำหรับทบทวนและเรียนรู้ประโยชน์ของการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ คือการพัฒนาทักษะและความรู้ ตลอดจนกระบวนการที่สะท้อนนี้เป็นการปฏิบัติเมื่อเกิดการแก้ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงองค์การ เกิดขึ้นเมื่อมีผู้เข้าร่วมแก้ปัญหาองค์การจากมุมมองใหม่ๆ[46]

---

[46] Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 44-49.

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

5.1.3.1 บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากร ในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ บุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่เป็น นายตนเอง (Human mastery) มีความกระตือรือร้นสูง การเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะที่ต่อเนื่องเป็นการเรียนรู้ที่ขยายขีดความสามารถในระดับบุคคล และการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมขององค์การให้เกิดขึ้นในอันที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การที่มีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความกระตือรือร้นในใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

5.1.3.2 แบบแผนทางความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคลากรในองค์การ ภาวะทางจิตซึ่งเป็นตัวสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น ๆ ในการตั้งข้อสมมติฐานเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรในองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีวิธีการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางความคิดที่ไม่ผันแปรหรือท้อถอยเมื่อต้องเผชิญกับวิกฤติต่าง ๆ

5.1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมของบุคลากรทั้งองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตมีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับ ปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์การ เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับ ย่อมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์การที่ต้องการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มีคุณค่าสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้เนื่องจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นความเข้าใจในกลุ่มจะทำให้มีขีดความสามารถที่ดีกว่าทักษะของแต่ละบุคคล

5.1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรอบรู้และความสามารถของทีมให้เกิดผลยิ่งไปเสียกว่าการอาศัยความสามารถของแต่ละคนบุคคลระบบการเรียนรู้ของกลุ่มมีผลสะท้อนที่สำคัญต่อการเรียนรู้ของ

บุคคลในองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้ต่าง ๆ ร่วมกันโดยการสื่อข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นออกไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้เสนอสิ่งสำคัญในการเรียนรู้เป็นทีม คือจำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ดังนั้น ทีมอาจเรียนรู้ว่าจะโยงศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญฉลาดหนึ่งเดียว จำเป็นต้องคิดสิ่งใหม่ ผสมการปฏิบัติ ความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

5.1.3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิดการอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นและเป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ และให้เห็นเป็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งใน ภาพรวมและส่วนย่อยความคิดเชิงระบบเป็นการกรองแนวคิดที่ช่วยสร้างความชัดเจนของแบบแผน อย่างเต็มที่และช่วยให้เรามองว่าจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิผลได้อย่างไร เซงเก้ (Senge) ได้เสนอว่า ความคิดเชิงระบบเป็นวินัยสำหรับการมองภาพรวม กรอบสำหรับการมองระหว่างความสัมพันธ์ที่เป็นสายโซ่ในระยะยาวของสาเหตุและผลกระทบ เพื่อการมองภายใต้โครงสร้างมากกว่าเหตุการณ์ เพื่อการมองแบบแผนของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าเป็นการสุ่ม ซึ่ง มาร์ควอดท์ (Marquardt) กล่าวว่า ความคิดอย่างเป็นระบบโดยเฉพาะพลวัตต่าง ๆ ของระบบเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการเอื้อต่อการเรียนรู้เชิงองค์การพลวัตต่าง ๆ ของระบบตระหนักว่าองค์การเปรียบเสมือนเครือข่ายขนาดใหญ่ของศูนย์ย่อย เป็นการติดต่อประสานภายในการเปลี่ยนแปลง ทั้งมีแผนการและไม่มีแผนการ เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์การซึ่งบ่อยครั้งทำให้เกิดผลในทางลบตามมาอย่างมาก โดยสรุป ความคิดอย่างเป็นระบบเป็นความสามารถในการเรียนรู้กระบวนการคิดอย่างเป็นนิสัย โดยมองเหตุการณ์ในองค์การหรือในชีวิตและเห็นรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ซับซ้อนนั้น

5.1.3.6 การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีเวทีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันเรื่องงาน เพื่อช่วยกันค้นคว้าหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน แลกเปลี่ยน ข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็นรวมทั้งเป็นการ ส่งเสริมความเสมอภาคในองค์การด้วย สำหรับองค์ประกอบด้านพลวัตการเรียนรู้นี้ มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้ให้ความเห็นว่า องค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ส่งเสริมให้มี

การ จัดการเรียนรู้ มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกับบุคลากรจะต้องมีการพัฒนา ทักษะในการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเองตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ[47]

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

5.2.1 วิสัยทัศน์ (vision) เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์การซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง สาเหตุที่สำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การแห่งการเรียนรู้มาจากการที่สมาชิกในองค์การได้นำเสนอความห่วงและความฝันมากำหนดความหมายและคุณค่าในสิ่งที่ต้องกระทำ บนเป้าหมายที่ไม่ยึดติดกับสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และต้องตั้งเป้าหมายให้สูงเพื่อเป็นเครื่องชี้นำในการรักษากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นด้านการพัฒนา ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบมุ่งสร้างสิ่งใหม่ ๆ (generative learning) โดยคิดและมองลึกลงไป นอกจากนั้นยังชี้นำความคิดและการวางแผนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการให้ผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น ผู้บริหาร บุคลากร ทุกระดับ ลูกค้า หุ้นส่วน ผู้ถือหุ้นได้มาพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเพื่อที่จะได้ทราบว่ามีอะไรบ้างที่องค์การจะต้องจัดเก็บและต้องการถ่ายโอนไป และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันยังเป็นการสนับสนุนให้เกิดการเสี่ยง การทดลอง การพยายามหาวิธีใหม่ ๆ ที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมคิดร่วมทำ ซึ่งมาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้สรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ใช้เครื่องจักร แต่เป็นสิ่งมีชีวิตเช่นเดียวกับมนุษย์ องค์การต้องการความรู้สึกร่วมในเอกลักษณ์และจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ควรเป็นการจุดประกายและกระตุ้นให้องค์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีชื่อเสียงการเรียนรู้จึงต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์

---

[47] Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 51-54.

5.2.2 วัฒนธรรมองค์การ (culture) เป็นความเชื่อความคิด และวิธีปฏิบัติของคนในองค์การค่านิยม บรรทัดฐานที่องค์การเป็น ล้วนแต่เป็นวัฒนธรรมองค์การทั้งสิ้น วัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่เป็นเรื่องหนึ่งของการไม่เรียนรู้ เช่น ปฏิเสธการเรียนรู้ การเสี่ยงหรือความพยายามต่อวิธีการใหม่ ๆ หรือการแบ่งปันการเรียนรู้ เป็นต้น ค่านิยมและวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ บรรยากาศองค์การที่ให้คุณค่าและรางวัลในการเรียนรู้ มีการแบ่งความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง มีความไว้วางใจและความมีอิสระแห่งตน ให้ผลต่อบแทนสำหรับนวัตกรรมใหม่ การทดลองและความเสี่ยง การสนับสนุนด้านงบประมาณในการฝึกอบรม และพัฒนางานของบุคลากร มีข้อผูกพันในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างต่อเนื่อง การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและภาวะที่ยุ่งเหยิง และคุณภาพชีวิตการทำงานวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ต้องมีการเรียนรู้และการถ่ายทอดสืบต่อกันไป เพื่อให้กระจายไปทั่วทั้งองค์การเกิดการเรียนรู้ยอมรับและการถ่ายทอดจะค่อย ๆ พัฒนาไปตามลำดับโดยอาศัยการสื่อสารในองค์การทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ องค์การควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การ คือมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน ในเรื่องการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนความสามารถของบุคลากร กลุ่มหรือทีม และเพิ่มสมรรถนะขององค์การในอัตราที่เร่งนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยบทบาทของผู้นำก็คือการทำความเข้าใจว่าจะปรับเปลี่ยนและใช้วัฒนธรรมองค์การอย่างไรจึงจะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การ

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

5.2.4 โครงสร้าง (structure) ลักษณะโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความยืดหยุ่น เสรีภาพและโอกาส โครงสร้างขององค์การเป็นความจำเป็นพื้นฐานไปสู่การเรียนรู้หลักที่จะขับเคลื่อนองค์การจะอยู่ที่เสรีภาพ การสนับสนุนและแหล่งทรัพยากรที่สมาชิก จำเป็นต้องได้รับสิ่งเหล่านี้โดยที่ชิ้นงาน ความต้องการและความเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์การ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างซึ่งผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดจะได้รับตอบสนองเพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสมที่สุด สิ่งที่ดี ที่สุดที่ส่งเสริมและให้เกิดการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ ก็คือแนวทางในการจัดโครงสร้าง องค์การซึ่งมีสิ่งที่ต้องคำนึง ได้แก่ การปรับปรุงลำดับขั้นในแนวราบ (flat hierarchy) ลดการแบ่งแยก โดยมองเป็นองค์รวม (holistic) การจัดองค์การและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (project form)

การสร้างเครือข่าย (networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (entrepreneurial) และถอนรากโครงสร้างแบบระบบราชการ (bureaucracies) [48]

5.3 การเสริมพลังบุคคล (People Empowerment) การเสริมพลังบุคคลนี้ มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้ให้ความเห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับการปฏิบัติงานเป็นทีม ต้องมีการเรียนรู้และการแก้ปัญหาร่วมกัน พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อรับทราบแนวคิดและเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิต หรือบริการ ในองค์ประกอบการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิกองค์การนั้นมาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้แบ่ง ออกเป็น องค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

5.3.1 บุคลากร (employees) หลักในการพิจารณาการเพิ่มอำนาจให้กับบุคลากร ได้แก่ 1) ปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้เรียนรู้ 2) บุคลากรที่มีความสามารถและมีวุฒิภาวะ 3) ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ 4) มีกำลังความสามารถและความกระตือรือร้น 5) มอบหมายงานโดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบสูง 6) บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน

5.3.2 ผู้บริหารหรือผู้นำ (managers/leaders) ผู้บริหารจะถูกเปลี่ยนจากการควบคุมไปสู่การเรียนรู้ การเสริมความรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบทบาทใหม่ของผู้บริหารที่เอื้อให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่ ผู้สอน ผู้สอนแนะ พี่เลี้ยง ผู้ออกแบบ และผู้ประสานงาน สนับสนุนและผู้นำด้านโครงการและกระบวนการเรียนรู้สำหรับบทบาทใหม่ของผู้นำ ได้แก่ ผู้สอนแนะ (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อผลักดันสมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้ ประเภทของบทบาทจะขึ้นอยู่กับความต้องการความช่วยเหลือช่วงเวลาของการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สำหรับภาระใหม่ของผู้บริหาร ได้แก่ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประสานงานที่หลากหลายทีมที่เน้น ชินงาน ส่งเสริมความคิดอย่างเป็นระบบ มีมโนมติและแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการปฏิบัติ

5.3.3 ผู้รับบริการหรือลูกค้า (customers) ลูกค้านั้นสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่าง ๆ ที่ควรเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด ในกระบวนการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์การ ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้ควรที่จะจัดหาโอกาสที่สามารถเข้าถึงการอบรมและการเรียนรู้เพื่อศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของลูกค้ารวมทั้งสร้างความภักดีจากการเป็นผู้เรียนรู้และหุ้นส่วนกับลูกค้า ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังจากลูกค้าจากการปรับปรุงคุณภาพ การปรับปรุงนวัตกรรม

---

[48] ไมเคิล เจ. มาร์ควอดท์, **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**, แปลจาก **Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning,** แปลโดย กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์ (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2557), 61-63.

ใหม่และความรวดเร็ว และมีความกระตือรือร้นในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำและการให้คำปรึกษากับลูกค้า

5.3.4 คู่ค้า (suppliers and vendors) ความสำเร็จขององค์การที่มีเครือข่ายทางธุรกิจ ไม่เพียงแต่บุคลากรและลูกค้า แต่รวมถึงคู่ค้า การยอมให้ผู้อื่นในสายโซ่ทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกัน เกี่ยวกับความผูกพันและนโยบายต่าง ๆ เช่นเดียวกับการจัดการที่เหมาะสมหรือทักษะทางเทคนิค สามารถสร้างคุณค่าให้กับทุก ๆ คนในระยะยาว

5.3.5 พันธมิตรหรือหุ้นส่วน (alliances) ในการแข่งขันระดับโลก มีองค์การที่ปรากฏเพิ่มมากขึ้น การปรากฏเพิ่มขึ้นได้เพิ่มการประสานการทำงานกันระหว่างองค์การขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยเหลือสนับสนุนกันระหว่าง องค์การในรูปแบบพันธมิตร ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์การนี้จะสร้างคุณค่าให้กลายมาเป็นการลงทุนระยะยาว ผลกำไรที่มากขึ้น และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอนาคต

5.3.6 ชุมชน (community) ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เช่น เป็นการเพิ่มพูนภาพลักษณ์ขององค์การในชุมชน ความสนใจของชุมชนด้านการทำงาน หรือการซื้อจากบริษัท เพิ่มประสิทธิภาพของคุณภาพของชีวิตในชุมชน การเตรียมกำลังคนในอนาคตและโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ ในชุมชน[49]

5.4 การจัดการความรู้ (knowledge management) มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้สนับสนุนว่า ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การมากกว่า ทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณีวัฒนธรรม เทคโนโลยีการปฏิบัติการระบบต่าง ๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์การล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้ความชำนาญทั้งสิ้นความรู้ที่ได้จากการจัดการโดยการใช้ประโยชน์และประยุกต์ใช้ความรู้ จากการได้รับความรู้ (acquired) สร้างองค์ความรู้ (created) จัดเก็บความรู้ (storage) และถ่ายโอนความรู้(transferred) องค์การจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน การกระจายข้อมูลสารสนเทศควรเกิดขึ้นโดยหลายช่องทางและมีกรอบของเวลาแตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์การควรได้รับการกลั่นกรอง โดยการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (proactive) และเชิงรับ (reactive) ขั้นตอนในระบบย่อยด้านความรู้ถือเป็นหัวใจของการเรียนรู้เชิงองค์การ ซึ่งเป็นเรื่องที่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้สร้างขึ้นและใช้ความรู้ โดยการแสวงหาความรู้

---

[49] 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 มาร์ควอดท์ (Marquardt) กล่าวว่า ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

5.4.1 การเก็บรวบรวมความรู้จากภายในองค์การ (internal collection of knowledge) ได้มาจากการดึงเอาความรู้โดยนัยของสมาชิกในองค์การมาใช้ประโยชน์ เช่น ความชำนาญ ความทรงจำ ความเชื่อและสมมติฐานต่างๆ ของบุคคล ซึ่งล้วนแต่มีค่าต่อองค์การเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้องค์การอาจรวบรวมความรู้ โดยใช้วิธีการแบบรุกและแบบรับก็ได้ กล่าวคือ องค์การอาจปล่อยให้ความรู้ค่อย ๆ แทรกซึมไปทั่วทั้งองค์การเองหรืออาจทำการตรวจสอบหาข้อมูลจากภายในองค์การในเชิงรุก เพื่อเปลี่ยนให้เป็นความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ได้

5.4.2 การรวบรวมความรู้จากภายนอก (external collection knowledge) ด้วยความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบันนี้องค์การจึงต้องมองหาความคิดใหม่ ๆ จากภายนอก เพื่อการปรับปรุงพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยองค์การไม่จำเป็นต้องทำตามคนอื่นเสมอไป แต่ต้องพยายาม แสวงหา ปรับปรุง และพัฒนาให้ล้ำหน้าด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์การอื่น (benchmarking) การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การจ้างที่ปรึกษา การอ่านหนังสือพิมพ์ วารสาร และ แหล่งข้อมูลออนไลน์ การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งและแหล่งอื่น ๆ การติดตามแนวโน้มทาง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี และการร่วมมือกับองค์การอื่น ๆ เป็นต้น[50]

การสร้างองค์ความรู้ (knowledge creation) ถือเป็นสิ่งที่สร้างขึ้น (generative) โดยที่การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรง ผลัก การสัมผัสรู้และการหยั่งรู้ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงาน หรือคนในองค์การซึ่งหมายถึงทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ ทั้งนี้รูปแบบในการ สร้างองค์ความรู้ ได้แก่ ความรู้ของคนหนึ่งที่ถ่ายทอดให้กับคนในองค์การของตน ความรู้ที่ได้จากการรวบรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ความรู้ที่เป็นความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์การ และความรู้ที่เกิดขึ้นนี้เป็นการภายในโดยที่สมาชิกองค์การค้นพบแนวทางได้เองโดยปริยายการจัดเก็บข้อมูลและสืบค้นความรู้ (knowledge storage and retrieval) องค์การควรมีการจัดเก็บความรู้ซึ่งความรู้ที่เก็บสะสมไว้ควรจะมีโครงสร้างและมีการเก็บข้อมูล ไว้เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ โดยมีการจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (transfer and utilization) การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้

---

[50] ไมเคิล เจ. มาร์ควอดท์, **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**, แปลจาก **Building the Learning Organization : Mastering the 5** Elements for Corporate Learning, แปลโดย กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์ (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2557), 248-250.

มีความจำเป็นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การการถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ มีวิถีทางต่าง ๆ เช่น การเขียน สื่อสาร การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์การการเยี่ยมชมงานต่าง ๆ การหมุนเวียนงาน การเปลี่ยนงาน และระบบพี่เลี้ยง (mentoring)[51]

5.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application) เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์การเทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับศตวรรษนี้ เพราะองค์การใดก็ตามที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงจะทำให้สามารถก้าวล้ำหน้าองค์การอื่นได้ ซึ่งองค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

5.5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผล และเผยแพร่สารสนเทศ ซึ่งรวมแล้วก็คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมและที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย เช่น เทคโนโลยีไมโครอิเล็กโทรนิกส์ เทคโนโลยีการพิมพ์ เทคโนโลยีการศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศจะครอบคลุมถึงเทคโนโลยีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบันทึกจัดเก็บ ประมวลผล สืบค้น ส่ง และรับข้อมูล ซึ่งรวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์จัดเก็บข้อมูล บันทึกและสืบค้น เครือข่ายสื่อสาร ข้อมูลอุปกรณ์สื่อสารและโทรคมนาคม เป็นต้น รวมทั้งระบบที่ควบคุมการทำงานของอุปกรณ์เหล่านี้ด้วยสำหรับองค์ประกอบของการใช้เทคโนโลยีนั้น มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้ให้ความเห็นว่า องค์การจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมฝึกอบรมคอมพิวเตอร์สื่อวีดีทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการจัดอบรมบุคลากร ให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเสนอว่าเทคโนโลยีเป็นการกระจายของอำนาจหน้าที่และการควบคุมในการผลิตสินค้า การประสานงานและการบริการจัดการเพื่อให้สามารถประสบความสำเร็จได้ดีกว่า ง่ายกว่าและเร็วขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดกฎใหม่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาและการเรียนรู้

5.5.2 เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (technology - based learning) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์มัลติมีเดีย ระบบวิดีโอที่มีการโต้ตอบและการเรียนรู้ทางไกล อุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อทั้งทางเดียวและสองทาง ระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียน ซึ่งเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ดังกล่าวนั้น จะอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรด้วยปฏิบัติการ

---

[51] Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 142-169

และควบคุมโดยอัตโนมัติที่ใช้ระบบเอกสารแบบออนไลน์ บุคลากรจะสามารถเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีมากขึ้นกว่าจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบบเดิม ๆ ดังนั้น องค์การใดที่มีการเรียนรู้และสามารถนำเทคโนโลยีไปใช้ควบคู่กับการเรียนรู้นั้นจะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การทั้งความสะดวกรวดเร็ว สามารถติดต่อสื่อสาร รวบรวม ข้อมูล การนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างทันการ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านการผลิต การบริการ การบริหารและ การดำเนินการต่าง ๆ องค์การจึงควรเล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้ และเพิ่มทักษะในการนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การต่อไป

5.5.3 ระบบอิเล็กโทรนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (electronic performance support systems : EPSS) EPSS เป็นระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กโทรนิกส์ เป็นการใช้เทคโนโลยีในการบริหารความรู้ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ที่ยอดเยี่ยมและมีประสิทธิผลที่สุดอีกวิธีหนึ่ง โดยระบบ EPSS จะใช้ฐานข้อมูล (ข้อความ รูปภาพหรือเสียง) และฐานความรู้ในการรวบรวม จัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์การเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้ระยะเวลาสั้นๆ และใช้บุคลากรน้อย ระบบนี้มีส่วนประกอบหลายอย่างอันได้แก่ การฝึกอบรบแบบมีปฏิสัมพันธ์ (interactive training) ซอฟต์แวร์เพื่อการประยุกต์ใช้และเพื่อผลิตผลตลอดจนระบบที่สร้างความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ EPSS สามารถทำงานได้ในหลายลักษณะโดยมันจะรวมเอาทุกสิ่ง ทุกอย่างในระบบคอมพิวเตอร์เข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้พนักงานทำการผลิตและซ่อมแซมส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการผลิตและช่วยฝ่ายบริการลูกค้าในการคาดคะเนปัญหาของลูกค้า อีกทั้งยังช่วยให้พนักงานสามารถถามคำถามเข้าสู่ตัวระบบได้อย่างถูกต้องประโยชน์ของ EPSS ได้แก่ 1) EPSS จะช่วยเพิ่มทักษะทางสังคมและทางปัญญาแก่พนักงาน ด้วยการนำเสนอข้อมูล ความรู้ คำปรึกษา และความช่วยเหลือในเวลาที่จำเป็น 2) ช่วยให้พนักงานเรียนรู้ได้ 3 ลักษณะ คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การนำเอาข้อมูลป้อนกลับจากระบบมาปรับปรุงแก้ไข พิจารณาทบทวนเกี่ยวกับงานนั้น ๆ ทั้งก่อนใช้งาน และหลังจากเกิดข้อผิดพลาดในขณะใช้งาน 3) การสร้างความรู้ใหม่ พนักงานจะพัฒนาเทคนิค วิธีการและขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ และ 4) การรวบรวมความรู้ EPSS จะช่วยรวบรวมโดยอาศัยกระบวนการต่างๆ[52]

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ เสนอปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดในองค์การและการจัดการความรู้ อาศัย 7 ปัจจัย คือ สิ่งแวดล้อม โครงสร้างองค์กร ระบบบริหารภายในองค์กร กลยุทธ์ เทคโนโลยี ผู้นำองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

---

[52] Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc., 2002), 177-199

1. สิ่งแวดล้อม องค์การแห่งการเรียนรู้จะมองการแข่งขันเป็นสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้ เพราะจะทำให้องค์กรเปรียบเทียบการดำเนินงานของตนเองกับองค์การอื่นในธุรกิจเดียวกัน แรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมทำให้องค์การต้องแบ่งปันความรู้กัน และเป็นแหล่งที่องค์การสามารถแสวงหาความรู้จากภายนอกได้ด้วย

2. โครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นจะเอื้อต่อการมีวัฒนธรรมในการแบ่งปันและความร่วมมือในการเรียนรู้ ระบบการหมุนเวียนคนทำให้คนในองค์กรมีประสบการณ์ที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้โครงสร้างที่ยืดหยุ่นยังเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารกว้างขึ้น และมีการทบทวนความเชื่อเก่า ๆ ที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป อันจะช่วยทำให้เกิดความรู้ใหม่ด้วย อย่างไรก็ตามการที่โครงสร้างที่ยืดหยุ่นจะช่วยสนับสนุนการเรียนรู้องค์กรและการจัดการความรู้เช่นนี้ได้นั้น หมายถึงว่าองค์กรจะต้องมีทิศทางและเป้าหมายชัดเจนด้วย

อนึ่ง มีประเด็นความขัดแย้งในเรื่องโครงสร้าง คือ แม้ว่าโครงสร้างยืดหยุ่นจะช่วยเกื้อหนุนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ แต่ความเป็นทางการขององค์กร (formalization) โดยเฉพาะเรื่องการบันทึกเรื่องราวต่างๆไว้มีส่วนช่วยในการสร้าง ประมวล แบ่งปันและเผยแพร่ความรู้

3. ระบบการบริหาร ได้แก่ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบติดตามและประเมินผล รวมทั้งระบบการบริหารอื่น ๆ การคัดเลือกคนในการทำงาน หรือการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการแบ่งปันความรู้หรือมีการเรียนรู้ การติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอย่อมมีผลต่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้

4. กลยุทธ์ กลยุทธ์ในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการแสวงหาความรู้มีอยู่ 2 แนวทาง คือ 1) แนวทางการผสมผสานความรู้จากภายนอก โดยอาจนำสารสนเทศจากองค์กรอื่นเข้ามาภายในองค์กร 2) แนวทางการสร้างความรู้ความรู้ใหม่โดยการตีความหรือประมวลจากสารสนเทศที่มีอยู่หรือสารสนเทศที่ได้มาใหม่

5. เทคโนโลยี อิทธิพลของเทคโนโลยีมีทั้งทางตรงและทางอ้อม การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กรช่วยทำให้การเผยแพร่สารสนเทศไปสู่สมาชิกในองค์กรสามารถทาได้ง่ายขึ้น โดยใช้อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตและกรุ๊ปแวร์ ทุกคนสามารถพูดคุยติดต่อกันเองได้ทุกเวลา เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการนี้ทำให้โครงสร้างตำแหน่งสายการบังคับบัญชาอ่อนตัวลง เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการนี้ทำให้เกิดความเสมอภาคในการติดต่อถึงตัวมากกว่าการไหลของข้อมูลข่าวสารตามสายบังคับบัญชา ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเอื้อต่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้ได้ นอกจากนี้เทคโนโลยีดังกล่าวยังมี

ราคาถูก ทำให้สารสนเทศและความรู้มีการถ่ายโอนได้ตลอดเวลา และทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นด้วย รวมทั้งช่วยขยายความจำองค์กร โดยการปรับปรุงความรู้ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์มากขึ้น สามารถนำมาใช้ใหม่ได้ ตลอดจนช่วยสนับสนุนการตัดสินใจที่มีเหตุผลได้ด้วย

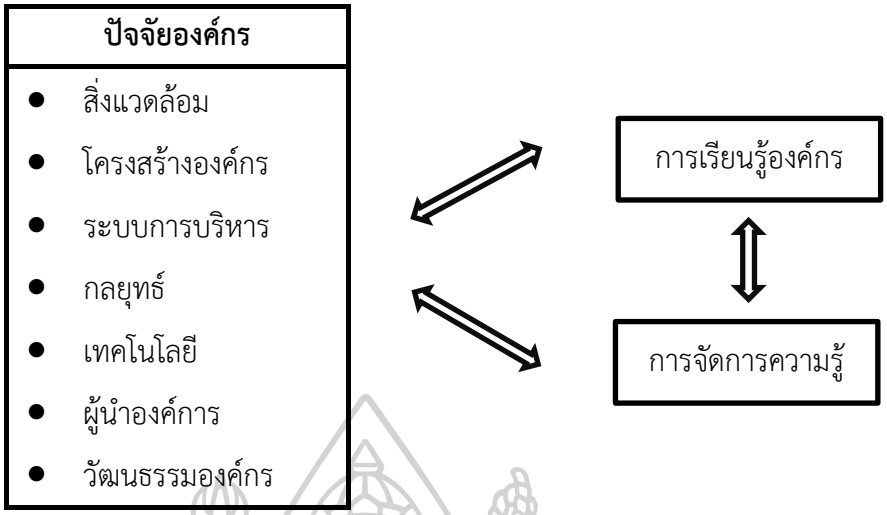
6. ผู้นำองค์กร การเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้ต้องการพันธะสัญญาจากผู้นำองค์กรในระยะยาวในการสนับสนุนทั้งเชิงนโยบาย การใช้ทรัพยากร การให้กำลังใจ นอกจากนี้ผู้นำองค์กรอาจมีบทบาทในการช่วยพิจารณาว่าการเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ รวมทั้งมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมในการสนับสนุนกระบวนการดังกล่าวให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การสร้างระบบบริหารงานบุคคลในการรองรับกระบวนการ และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะมาใช้ในองค์กรด้วยจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้นำองค์กรทั้งสิ้น

7. วัฒนธรรมองค์กร เป็นรากฐานที่สำคัญที่มีผลต่อการเรียนรู้องค์กรและการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เสรีภาพ ความไว้วางใจ และการทำงานร่วมกัน[53]

ปัจจัยทั้ง 7 ดังกล่าวส่งผลต่อการเรียนรู้องค์กรและการจัดการความรู้ ขณะเดียวกันการเรียนรู้ขององค์กรและจัดการความรู้ต้องมีผลกระทบซึ่งกันและกัน ดังแผนภูมิที่ 6

มหาวิทยาลัยศิลปากร

[53] ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **องค์การแห่งการเรียนรู้ จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ The Knowledge Organization: From Concept to Practice**, พิมพ์ครั้งที่ 7. (กรุงเทพ : แซท โฟร์ พริ้นติ้ง จำกัด, 2554), 105-109.



แผนภูมิที่ 6 ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้องค์กรและการจัดการความรู้

ที่มา : ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **องค์การแห่งการเรียนรู้ จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ The Knowledge Organization: From Concept to Practice**, พิมพ์ครั้งที่ 7. (กรุงเทพ : แซท โฟร์ พริ้นติ้ง จำกัด, 2554), 105-109

วันชัย ปานจันทร์ กล่าวว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญจะต้องมีการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์การ มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอด รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีที่เป็นความรู้ฝังลึก

(Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7) การเรียนรู้ ควรทำให้ความรู้ไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

องค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) องค์การที่มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยพนักงานทุกคนในองค์การใฝ่เรียนรู้ และเป็นองค์การสนับสนุนการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบ มีการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การและใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ร่วมกัน

2) โครงสร้างขององค์การมีสายการบังคับบัญชาน้อย ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน สามารถปรับเปลี่ยนและจัดทีมงานได้ง่าย และเน้นการพัฒนาบุคลากรตมสมรรถนะ

3) เพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรระดับล่าง รวมถึงการมอบหมายงานและกระจายความรับผิดชอบให้บุคลากรสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กันกับการทำงานด้วย

4) ความก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

5) การสสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการเรียนรู้ภายในองค์การ เพื่อกระตุ้นและการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ

6) องค์การที่มุ่งเน้นคุณภาพของผลงานและผลิตภัณฑ์ตามความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า พร้อมเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

7) การส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีอิสระทางความคิด การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ โดยยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกคนในองค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การค้นพบนวัตกรรม

8) การทำงานเป็นทีม บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสรับรู้เป้าหมายร่วมกัน มีส่วนร่วมในการวางแผน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยปลูกจิตสำนักให้บุคลากรรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของผู้อื่น รวมถึงการประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

9) วิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการกำหนดเป้าหมาย แนวทางและทิศทางของการดำเนินงานองค์การร่วมกัน

10) ระบบพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะการปฏิบัติที่เป็นระบบ[54]

---

[54] วันชัย ปานจันทร์, **วัฒนธรรมองค์การและการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**, (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2563), 144-146.

ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ตั้งอยู่ที่ 436 หมู่ 1 ตำบลด่านช้าง อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี เป็นสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

ประวัติความเป็นมา

โรงเรียนนี้จัดตั้งขึ้นโดยดำริของ ดร.ก่อ สวัสดิพาณิชย์ อธิบดีกรมสามัญศึกษา (กรมวิสามัญเดิม) เมื่อปี พ.ศ.2513 และได้รับความอนุเคราะห์เงินบริจาคในการก่อสร้างอาคารเรียนและอาคารประกอบจาก คุณบรรหาร ศิลปอาชา เปิดสอนครั้งแรกในปี พ.ศ.2517 ต่อมาเมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ.2518 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 พร้อมด้วยสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี และสมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี ได้เสด็จพระราชดำเนินมาทรงเปิดป้ายอาคารเรียน และมี พระราชดำรัสแก่นักเรียนความว่า “โรงเรียนเราเป็นโรงเรียนสร้างใหม่ เราควรทำชื่อเสียงให้โรงเรียน เราต้องตั้งใจเรียน ขยันเรียนให้มาก ๆ เพื่อชื่อเสียงของโรงเรียน และประเทศชาติของเรา”

ข้อมูลพื้นฐาน

วิสัยทัศน์

โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 มุ่งพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนผู้นำทางวิชาการสืบสานพระราชดำรัส ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจ

พัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพเทียบเคียงมาตรฐานสากล ทั้งในด้านผู้เรียน หลักสูตร การจัดการเรียนรู้ คุณธรรม จริยธรรม บุคลากร และการบริหารจัดการ สืบสานพระราชดำรัส ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
1. พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	1.1 พัฒนาหลัดสูตรและการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก	- กลุ่มงานบริหารวิชาการ - กลุ่มสาระการเรียนรู้ - งานหลักสูตรและการนิเทศ
2. ผลิตและพัฒนากำลังคน	2.1 ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์แก่ผู้เรียนภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	- งานส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม - กลุ่มสาระการเรียนรู้ - กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
3. เพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนเข้าถึงบริการทางการศึกษา	3.1 เพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้ผู้เรียนอย่างทั่วถึง โดยระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนและงานแนะแนวที่เข้มแข็ง	- งานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน - งานแนะแนว
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.1 ยกระดับครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้ สามารถใช้ภาษา Coding ภาษาต่างประเทศ สื่อเทคโนโลยีและการวิจัยมาใช้ในการจัดการเรียนรู้	- กลุ่มงานบริหารวิชาการ - กลุ่มงานบริหารงบประมาณและบุคคล
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	5.1 พัฒนาการบริหารจัดการศึกษาด้วยระบบคุณภาพตามหลักธรรมาภิบาลที่เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน 5.2 เสริมสร้างเครือข่ายทั้งภายในและนอกประเทศ	- ฝ่ายบริหาร

เป้าประสงค์

ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลกที่ล้ำเลิศวิชาการ สื่อสารได้ 2 ภาษา ก้าวหน้าทางความคิด ผลิตงานสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

อัตลักษณ์ของสถานศึกษา

ผู้นำทางวิชาการ สืบสานพระราชดำรัส ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เอกลักษณ์ของสถานศึกษา

เลิศล้ำวิชาการ สืบสานพระราชดำรัส

ค่านิยม

ศรัทธาสถาบัน มุ่งมั่นพัฒนา

วัฒนธรรมองค์กร

รู้รักสามัคคี เอื้ออารีดุจญาติมิตร

สมรรถนะหลักของโรงเรียน

1) ผู้เรียนมีคุณภาพตาม เกณฑ์มาตรฐานการศึกษา มีความสามารถในการแข่งขันเป็นผู้นำทางวิชาการและมีศักยภาพสู่การเป็นพลโลก

2) โรงเรียนมีหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เทียบเคียงมาตรฐานสากลที่สนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

3) ผู้เรียนและบุคลากรปฏิบัติตนตามพระราชดำรัสยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4) บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานวิชาชีพ

5) โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่มีคุณภาพโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

ข้อมูลบุคลากร

ปัจจุบันโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 มีนายขจรวุฒิ สว่างศรี เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 153 คน จำแนกตามประเภท/ตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา ได้ดังตารางต่อไปนี้

ประเภท/ตำแหน่ง	จำนวนบุคลากร (คน)				รวม
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	
1. ผู้บริหารสถานศึกษา					
1. ผู้อำนวยการ	-	-	1	-	1
2. รองผู้อำนวยการ	-	-	4	-	4
รวม	**-**	**-**	**5**	**-**	**5**
2. สายงานการสอน					
3. ข้าราชการครู	-	88	40	1	129
4. พนักงานราชการ	-	4	-	-	4
5. อัตราจ้าง	-	17	-	-	17
รวม	**-**	**109**	**40**	**1**	**150**
3. สายงานสนับสนุน					
6. ลูกจ้างประจำ	6	-	-	-	6
7. สนับสนุนการสอน	-	6	-	-	6
รวม	**6**	**6**	**-**	**-**	**12**
รวมทั้งสิ้น	**6**	**115**	**40**	**1**	**162**

ตารางที่ 1 ข้อมูลบุคลากรจำแนกตามประเภท/ตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา

ที่มา : ฝ่ายวิชาการ, รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ปีการศึกษา 2565, สุพรรณบุรี : โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3, 6.

จำนวนบุคลากร จำแนกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้

กลุ่มสาระการเรียนรู้	จำนวน	คิดเป็นร้อยละ
การงานอาชีพ	10	6.75
คณิตศาสตร์	21	14.20
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	39	26.35
สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	19	12.83
ภาษาไทย	15	10.13
ศิลปะ	9	6.09
สุขศึกษาและพลศึกษา	7	4.73
ภาษาต่างประเทศ	27	18.25
กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	1	0.67

ตารางที่ 2 ข้อมูลบุคลากรจำนวนบุคลากร จำแนกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้

ที่มา : ฝ่ายวิชาการ, รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ปีการศึกษา 2565, สุพรรณบุรี : โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3, 7.

ข้อมูลผู้เรียน

จำนวนผู้เรียนปีการศึกษา 2565 รวมทั้งสิ้น 2,781 คน

ระดับชั้นเรียน	จำนวนห้อง	เพศ		รวม	มัชฌิมเลขคณิตต่อห้อง
		ชาย	หญิง		
ม.1	15	243	337	580	38.7
ม.2	15	274	271	545	36.3
ม.3	15	238	321	559	37.3
รวม	**45**	**755**	**929**	**1,684**	**37.4**
ม.4	10	149	256	405	40.5
ม.5	10	146	228	374	37.4
ม.6	9	104	214	318	35.3
รวม	**29**	**399**	**698**	**1,097**	**37.8**
รวมทั้งสิ้น	**74**	**1154**	**1627**	**2,781**	**37.5**

ตารางที่ 3 ข้อมูลบุคลากรจำนวนบุคลากร จำแนกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้

ที่มา : ฝ่ายวิชาการ, รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ปีการศึกษา 2565, สุพรรณบุรี : โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3, 7.

หลักสูตรที่เปิดสอน

โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 มีหลักสูตรที่เปิดสอน ดังนี้

1) หลักสูตรปกติ คือ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 โดยในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น จัดให้มีวิชาเพิ่มเติมให้นักเรียนเลือกอย่างหลากหลายทั้งด้านวิชาสามัญและวิชาชีพ ส่วนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายมีแผนการเรียนวิทยาศาสตร์ - คณิตศาสตร์ และแผนการเรียนภาษาอังกฤษ -คณิตศาสตร์ แผนการเรียนภาษาอังกฤษ-ภาษาจีน และแผนการเรียน ภาษาไทย-สังคมศึกษา

2) หลักสูตรสำหรับนักเรียนที่มีศักยภาพพิเศษต่าง คือ หลักสูตรสำหรับ นักเรียนที่มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์ คือ แผนการเรียนวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์ แบบเข้มข้นในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย

3) หลักสูตรเพื่อเตรียม ความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน และพัฒนานักเรียนสู่มาตรฐานสากล คือ นักเรียนทุกคนเรียน ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารกับเจ้าของภาษา และภาษาจีน

กลไกที่โรงเรียนใช้ในการจัดการเรียน การสอนให้นักเรียนจบการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามหลักสูตร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน ดังนี้

1) การเปิดห้องเรียนพิเศษสำหรับนักเรียนที่มีศักยภาพด้านวิทยาศาสตร์ -คณิตศาสตร์ ทั้งระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย

2) การพัฒนานักเรียนให้มีศักยภาพในการใช้ภาษาอังกฤษ ในรายวิชาเพิ่มเติมภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารทุกคนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1- 6 ทุกภาคเรียน

3) การพัฒนานักเรียนให้มีศักยภาพในการใช้ภาษาต่างประเทศที่ 2 ในรายวิชาเพิ่มเติมภาษาจีน ทุกคนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1- 6 ทุกภาคเรียน 4) การพัฒนานักเรียนให้มีศักยภาพในการใช้ คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีในรายวิชาเพิ่มเติมคอมพิวเตอร์ทุกคนตั้งแต่ระดับชันมัธยมศึกษาปีที่ 1-6

ข้อมูลอาคารสถานที่

โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 มีพื้นที่ทั้งหมด 180 ไร่ เป็นพื้นที่สำหรับทำการเกษตร 80 ไร่ และพื้นที่สำหรับจัดการเรียนการสอน 100 ไร่ ประกอบด้วย อาคารเรียน 6 หลัง อาคารประกอบ 37 หลัง ห้องน้ำ 9 หลัง และสนามกีฬา 5 สนาม

ข้อมูลสภาพชุมชนโดยรวม

1. สภาพชุมชนรอบบริเวณโรงเรียนมีลักษณะเป็นชุมชนเมืองกึ่งชนบท อยู่ในเขตเทศบาล มีประชากรอยู่หนาแน่น บริเวณใกล้เคียงโดยรอบโรงเรียน ได้แก่ ตลาด ที่ว่าการอำเภอด่านช้าง และหน่วยงานราชการต่าง ๆ เช่น การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานเกษตรอำเภอด่านช้าง ฯ โรงพยาบาลด่านช้าง สถานีตำรวจภูธรด่านช้าง เขื่อนกระเสียว วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี สุพรรณบุรี โรงเรียนผู้สูงอายุด่านช้าง และโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 5 โรงเรียน คือ โรงเรียนอนุบาลด่านช้าง โรงเรียนวัดด่านช้าง โรงเรียนอนุบาลปราณี โรงเรียนอนุบาลศุภลักษณ์ ด่านช้าง และโรงเรียนอนุบาลปัญญาประเสริฐ วัดด่านช้าง วัดบรรหารแจ่มใส โรงเรียนได้รับการส่งเสริม สนับสนุนจากชุมชน ผู้นำชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เครือข่ายผู้ปกครอง อุทยานมิตรผล

2. ผู้ปกครองส่วนใหญ่ประกอบอาชีพ เช่น ค้าขาย ธุรกิจส่วนตัว รับราชการ ลูกจ้าง/รับจ้าง เกษตรกร ฯ ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ แต่บางส่วนนับถือศาสนาคริสต์และนับถือศาสนาอิสลาม

3. โอกาสและข้อจำกัดของโรงเรียน

<u>โอกาส</u> โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ได้รับการประสานงานและความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ จาก ชุมชนโดยรอบเป็นอย่างดี เช่น แหล่งประกอบการค้าในตลาด ที่ว่าการอำเภอด่านช้าง โรงพยาบาล สถานี ตำรวจภูธร สำนักงานสาธารณสุขอำเภอด่านช้าง โรงงานน้ำตาลมิตรผล โรงงานไทยอะโกร เอ็นเนอจี ซึ่งทำให้การ ดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมต่าง ๆ และผู้เรียนมีความสะดวก ทั้งในการเดินทางมาเรียน การซื้อเครื่องแบบ อุปกรณ์การเรียน การติดต่อหน่วยงานราชการ และกรณีที่เกิดการเจ็บป่วย หรือ ประสบอุบัติเหตุ

<u>ข้อจำกัด</u> ตั้งแต่การเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้เกิดการโยกย้ายถิ่นของ ผู้ปกครองเพื่อการประกอบอาชีพ อีกทั้งส่วนใหญ่ครอบครัวผู้เรียนจะมีการหย่าร้างของบิดามารดา ทำให้ผู้เรียน ต้องได้รับการดูแลจากตา ยาย ปู่ ย่า หรือญาติพี่น้อง ซึ่งส่งผลต่อสุขภาพจิตและพฤติกรรมของผู้เรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

บุษยมาศ สิทธิพันธ์ ได้ศึกษา “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17” ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีทนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้เป็นทีม แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามความคิดเห็นของครู จำปนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ[55]

ธัญณัช สีขาว ได้ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41” ผลการวิจัยพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับมากที่สุด ประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (r=0.839)[56]

ฐิติ เรืองฤทธิ์ ได้ศึกษา “ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17” ผลการวิจัยพบว่า 1) ความ

---

[55] บุษยมาศ สิทธิพันธ์, **“ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17”** (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559), บทคัดย่อ.

[56] ธัญณัช สีขาว, **“ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41”** (มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2559), บทคัดย่อ.

เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก สามารถเรียงค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้ดังนี้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านการรอบรู้แห่งตน ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามเพศและจำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) การเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและ รายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการคิดเชิงระบบ และด้านการมีแบบแผนความคิด [57]

วีรภัทร รักชนบท ได้ศึกษา “องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล และด้านแบบแผนทางความคิด 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน วัดไร่ขิงวิทยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตาม สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ ตำแหน่งหน้าที่ และ ประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเพศและระดับการศึกษามีความคิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาไม่แตกต่างกัน[58]

สุรีย์พร บุญถนอม ได้ศึกษา “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8” ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวมและรายด้าน

---

[57] ฐิติ เรืองฤทธิ์, **“ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17”** (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560), บทคัดย่อ.

[58] วีรภัทร รักชนบท, "องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9" **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562): 401.

อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การคิดเชิงระบบ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนทางความคิด การเรียนรู้ของทีม และวิสัยทัศน์ร่วม 2) แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ด้านความรอบรู้แห่งตน สถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและพัฒนาตนเองให้มีความสามารถ ศักยภาพมากยิ่งขึ้น ด้านแบบแผนทางความคิด ควรศึกษาแนวคิดจากนักปรัชญาหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จ ปรับเปลี่ยนความคิดให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาความคิดจากการฟัง อ่าน หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น ควรมีสติและจิตสำนึกใช้วิจารณญาณในการคิดหาเหตุผล และคิดอย่างเป็นระบบในการดำเนินชีวิตหรือปฏิบัติงาน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ควรพูดคุยปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้อื่นภายในและนอกองค์กร ปรับวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอย่างกว้างขวาง เพื่อร่วมหาแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ด้านการเรียนรู้ของทีม ควรประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ แบ่งหน้าที่กันชัดเจน มองปัญหาและร่วมกันหาทางป้องกัน สรุปผลการปฏิบัติงานและปัญหาอุปสรรคของงาน ด้านการคิดเชิงระบบ ควรศึกษาข้อมูล เรียนรู้ ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆเพิ่มเติม ฝึกคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบอยู่เสมอ รวมถึงเข้าใจปัญหาและหาทางแก้ไขอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนการดาเนินงาน ปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและทบทวนการทำงานโดยใช้เหตุผล ตรวจสอบอย่างละเอียดและคำนึงถึงผลกระทบต่างๆที่ตามมาก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใดลงไป[59]

วรัชญ์ธารี ประกิ่ง ได้ศึกษา “องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4” ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านแบบแผนทางความคิดด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ตามลำดับ 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยภาพรวมอยู่

[59] สุรีย์พร บุญถนอม,“องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2562): 1.

ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ด้านความยืดหยุ่นในการบริหาร และด้านการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก และด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ตามลำดับ 3) องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสานักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01[60]

อภิเชษฐ์ บุญศรี ได้ศึกษา “การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทีปังกรวิทยาพัฒน์ (ทวีวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ฯ” ผลการวิจัยพบว่า 1) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทีปังกรวิทยาพัฒน์ (ทวีวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ฯ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้าน พบว่า มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านความสามารถของบุคคลมีค่ามัชฌิมเลขคณิตการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุดเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านการคิดอย่างเป็นระบบด้านรูปแบบความคิด ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านการแบ่งปันวิสัยทัศน์ 2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามกลุ่มอายุและตำแหน่งหน้าที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนระดับการศึกษาสูงสุดในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสามารถของบุคคลมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) โรงเรียนทีปังกรวิทยาพัฒน์ (ทวีวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ฯ ควรมีแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เรียนรู้เป็นทีมและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ บุคลากรและนักเรียนควรแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานเป็นทีมอย่างมืออาชีพ และนำความรู้หรือวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน[61]

---

[60] วรัชญ์ธารี ประกิ่ง,“องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10,2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562): 270.

[61] อภิเชษฐ์ บุญศรี, **“การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทีปังกรวิทยาพัฒน์ (ทวีวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ฯ”** (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562), บทคัดย่อ.

สุทญา อร่ามรัตน์ ได้ศึกษา “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17” ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและ 3) ผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านแบบแผนทางความคิด ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้สถานศึกษาจำเป็นต้องเร่งปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป[62]

กรองกาญจน์ อรุณเมฆ ได้ศึกษา “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมครู และด้านการสนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ 2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านแบบแผนทางความคิด 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมคือ ด้านการพูดคุยสะท้อนพฤติกรรมครู และด้านการ

---

[62] สุทญา อร่ามรัตน์, "**ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17**" (มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณณี, 2562), บทคัดย่อ.

สนับสนุนให้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ ดังนี้ $(Y_{tot}) = 0.138+1.265 (X_1) + 0.297 (X_2)$[63]

ธีรพงษ์ กาญจนสกุล ได้ศึกษา "คุณลักษณะผู้บริหารยุคใหม่ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา" ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะผู้บริหารยุคใหม่ มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความรอบรู้แห่งตน 3) คุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) คุณลักษณะผู้บริหารยุคใหม่ ด้านการสร้างชุมชน ด้านความมุ่งมั่นและความพากเพียร ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้ร้อยละ 62.90[64]

งานวิจัยต่างประเทศ

แกดเนอร์ (Gradner) ได้ศึกษา “องค์กรแห่งการเรียนรู้ภาคปฏิบัติในโรงเรียนของรัฐ” ผลการวิจัยพบว่า มีกลุ่มหนึ่งไม่ได้รับรู้ว่าโรงเรียนได้ให้การสนับสนุนในเรื่องความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม หรือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในโรงเรียน แสดงให้เห็นว่าบุคลากรได้รับโอกาสในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาคปฏิบัติ เช่น การสำรวจแบบแผนความคิด และมีมุมมองอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารในโรงเรียนนี้เป็นที่ชื่นชอบ ได้รับความเคารพและการสนับสนุนในระดับทั่ว ๆ ไป อย่างไรก็ตาม เขาไม่สามารถที่จะสื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับโรงเรียนของตนแก่บุคลากร เพื่อให้พวกเขาปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง ผู้บริหารไม่ได้จัดให้บุคลากรมีโอกาสที่จะเรียนรู้จากกันและกันอย่างมืออาชีพได้ระหว่างเวลาการประชุมตามปกติ แต่ใช้โอกาสเหล่านั้นเพียงแค่สื่อสาร

---

[63] กรองกาญจน์ อรุณเมฆ, “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” **วารสารวิชาการ สถานบันพัฒนาพระวิทยากร** 5, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2564) : 14-15.

[64] ธีรพงษ์ กาญจนสกุล, “คุณลักษณะผู้บริหารยุคใหม่ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา” **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 19, 84 (มกราคม-มีนาคม 2565) 77.

ข้อมูลข่าวสารให้แก่บุคลากร ในขณะที่บุคลากรของโรงเรียนกลุ่มที่สอง รับรู้ว่าโรงเรียนของพวกเขาได้ให้การสนับสนุนในเรื่องการได้มาซึ่งความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้ของทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม บุคลากรโดยปกติมีการสำรวจแบบแผนความคิดอ่าน และในการอภิปรายของพวกเขาสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองที่เป็นระบบ ผู้บริหารโรงเรียนนี้เป็นที่ชื่นชอบ ได้รับความเคารพ และการสนับสนุนจากบุคลากร[65]

คูลส์ และ สโทล (Kools and Stoll) ได้ศึกษา “การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้” พบว่าโรงเรียนที่มีลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะที่ครอบคลุมทั้ง 7 ประการ ได้แก่ 1) การพัฒนาและแบ่งปันวิสัยทัศน์ที่เน้นการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคน 2) การสร้างและสนับสนุนโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับพนักงานทุกคน 3) ส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีมในหมู่พนักงาน 4) การสร้างวัฒนธรรมของการค้นคว้าเกี่ยวกับนวัตกรรมและการสำรวจ 5) การปลูกฝังระบบการรวบรวมและแลกเปลี่ยนความรู้ 6) การเรียนรู้ร่วมกันและการเรียนรู้จากสิ่งแวดล้อมภาพนอกองค์การเพื่อระบบการเรียนรู้ที่กว้างขึ้น และ 7) การสร้างแบบจำลองและการเป็นผู้นำการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญที่มีไว้เพื่อให้คำแนะนำการปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการที่โรงเรียนสามารถเปลี่ยนตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และช่วยยกระดับคุณภาพของนักเรียนได้ในที่สุด[66]

ฮูส เซ็น และคณะ (Hussein and others) ได้ศึกษา “วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ประสิทธิภาพขององค์การ และ นวัตกรรมองค์การในสถานบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศมาเลเซีย” ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับวัฒนธรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการของสถาบันการศึกษาระดับสูงของรัฐในประเทศมาเลเซียอยู่ในระดับกลาง และได้สรุปว่า การทำงานร่วมกัน และการเรียนรู้เป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น นอกจากนี้ผล

---

[65] Barbara L. Gradner, "**Learning organization practices in public school : A middle school case study**" (The University of New Maxico, 2016), Abstract.

[66] Marco Kools and Louise Stoll, "What Makes a School a Learning Organization," **Organization for Economic Co-operation and Development** 11 (2016): 3.

การศึกษายังชี้ให้เห็นว่ามิติของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นสำคัญเท่า ๆ กับการเรียนในระดับสูง และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนั้นมีความเกี่ยวข้องการทำงานร่วมกันและการเรียนรู้เป็นทีม[67]

คูโตชิ (Qutoshi) ได้ศึกษา “มุมมองเชิงปรัชญาและแนวทางในการพัฒนาผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้” พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างสภาพแวดล้อมขององค์การที่เน้นการเรียนรู้และส่งเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับ จากการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเฉพาะคือการร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อม และการเรียนรู้ถูกมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจของทุกคน โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่าง บทบาท และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล การเป็นผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล องค์การ และสังคม ผ่านแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต[68]

ทักเกิล (Tuggle) ได้ศึกษา “ช่องว่างและความก้าวหน้าในองค์ความรู้ของเราเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้” พบว่า ความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้มีการเพิ่มขึ้นอย่างมากในด้านจำนวนเอกสารที่ตีพิมพ์ จำนวนและร้อยละของบทความที่มีแนวความคิดลดลงบ้างในช่วงหลายปีที่ผ่านมา จำนวนและเปอร์เซ็นต์ของบทความที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษาเพิ่มขึ้นในช่วงหลายปีที่ผ่านมา จำนวนและร้อยละของบทความที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการมุ่งเน้นการวิจัยจากหัวข้อต่าง ๆ เช่น การจัดการและการพัฒนาองค์การ ไปเป็นหัวข้อต่างๆ เช่น การจัดการความรู้และเครือข่ายทางสังคม มีการระบุช่องว่างหลักสามด้านในความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

---

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

[68] Sadruddin Qutoshi, A Philosophical View on and a Technical Approach to Leading a Learning Organization. Journal of Education and Research, **Journal of Education and Research** 6, no.2 (2016): 12-25.

องค์การแห่งการเรียนรู้มีประสิทธิภาพเพียงใด และปัจจัยเชิงบริบทที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้[69]

ดวน (Duan) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์การและการสื่อสารองค์การในเทคโนโลยีชั้นสูงในบริษัทจีน” ผลการศึกษาพบว่า 1) อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการสื่อสารในองค์การอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญ 2) อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญ[70]

คาราบัม โคเซ และ กูเซอลู (Karabag Kose and Guclu) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความเงียบงันในองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้” ผลการศึกษาพบว่า มีนัยสำคัญทางบวกหรือทางลบของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความเงียบงันขององค์กรและการเรียนรู้ขององค์การ ผลการวิเคราะห์ความถดถอยแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการเป็นผู้นำและความเงียบงันขององค์กรเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้[71]

ภาสการ์และมิชรา (Bhaskar and Mishra) ได้ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างมิติองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพขององค์กร” โดยใช้แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ผ่านการใช้แบบสอบถามมิติแห่งการเรียนรู้ (DLOQ) ในองค์กรภาครัฐของอินเดีย พบว่า องค์การตัวอย่างได้คะแนนสูงในมิติองค์การการเรียนรู้ต่างๆ (เจ็ดมิติของ DLOQ) ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพความรู้และ

---

[69]Francis D. Tuggle, "Gaps and progress in our knowledge of learning organizations", **The Learning Organization** 23, No. 6, (2016): 444-457.

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

[71] Esra Karabag Kose and Nezahat Guclu, "Examining the Relationship between Leadership Styles of School Principals, Organizational Silence and Organizational Learning," **International Online Journal of Educational Sciences 9**, no. 1 (2017): 129-40.

ประสิทธิภาพทางการเงิน แนวทางปฏิบัติและกระบวนการขององค์กรการเรียนรู้เป็นที่แพร่หลายในองค์การตัวอย่าง และมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ [72]

อัลโชมากิ (Al Shobaki) ได้ศึกษา “องค์การแห่งการเรียนรู้และบทบาทของบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยปาเลสไตน์” ผลการวิจัยพบว่า มิติทางปัญญา และมิติชุมชน อยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ มิติองค์กร อยู่ในระดับมาก ในด้านของการศึกษาความเป็นเลิศ พบว่าความเป็นเลิศของผู้นำ และความเป็นเลิศในการบริการ อยู่ในระดับมาก ความเป็นเลิศทางปัญญาและความเป็นเลิศขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง การวิจัยพบข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาในเรื่องความจำเป็นในการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัย การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในระบบสารสนเทศ นอกเหนือจากการจัดหาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเพื่อบรรลุถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีเพื่อให้มหาวิทยาลัยนำมาใช้เพื่อการจัดการความรู้ทางวิชาการและฝ่ายธุรการ สร้างศูนย์บ่มเพาะเทคโนโลยีในมหาวิทยาลัยเพื่อนำโครงการวิจัยทางวิชาการที่เป็นเลิศมาใช้ และปกป้อง สนับสนุน และทำการตลาด การจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศด้านการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ในมหาวิทยาลัย ความต้องการความร่วมมือและการประสานงานระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศ อาหรับ และนานาชาติ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล และโครงการและหลักสูตรการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเปิดโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถ ทักษะและความเชี่ยวชาญของบุคลากร[73]

กิล (Gil) ได้ศึกษา “การประเมินรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้: มุมมองของครู” จากการสำรวจความคิดเห็นของครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดบาเลนเซีย ประเทศสเปน พบว่าปัจจัยสี่ประการที่เกี่ยวข้องกับมิติพื้นฐานทั้งสี่ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความเป็นผู้นำในการเรียนรู้ โครงสร้างการเรียนรู้ โอกาสในการเรียนรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ นอกจากนี้ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนในจังหวัดบาเลนเซียมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในระดับสูง และโครงสร้างองค์กรอำนวย

---

[72] A.Uday Bhaskar and Bijaya Mishra,"Exploring relationship between learning organizations dimensions and organizational performance**", International Journal of Emerging Markets,** 12, No. 3, (2017): 593-609.

[73] Mazen J. Al Shobaki and other. "Learning Organizations and Their Role in Achieving Organizational Excellence in the Palestinian Universities" **International Journal of Digital Publication Technology** 1, 2 (2017):40-85.

ความสะดวกในการแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างไรก็ตามควรได้รับการพัฒนาในด้านโอกาสในการเรียนรู้ เช่น การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้[74]

สรุป

ปัจจุบันองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญและเป็นแนวทางหนึ่งของการบริหารที่นำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานในองค์การ เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ดังนั้น ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์การทุกคนควรร่วมกันสร้างองค์การที่มีบรรยากาศเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะที่ขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีของ แนวความคิดของ เซงเก้ (Senge) มาศึกษา โดยการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ต้องเริ่มจากการสร้างวินัย 5 ประการ (The fifth discipline) ประกอบไปด้วย 1) ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) 2) แบบแผนทางความคิด (Mental Models) 3) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) จากการได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่ามีประโยชน์และมีคุณค่าอย่างยิ่งในการนำไปใช้เป็นแนวทางและวิธีในการดำเนินงานในสถานศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

[74]Alfonso J Gil, Assessing a learning organization model: A teacher's perspective, **Management in Education** 33, 1 (2019), accessed April 28, 2 0 2 4 , available from https://doi.org/10.1177/0892020618783815.

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้บุคลากรของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นและแบบสอบถามแบบมีโครงสร้างที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) เพื่อให้การวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดวิธีการดำเนินงานวิจัย ประกอบด้วย ขั้นตอนดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินการเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย โดยการศึกษาเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ วารสาร บทความ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำโครงร่างงานวิจัย โดยขอความเห็นชอบในการจัดทำโครงร่างงานวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร และนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสนอขออนุมัติหัวข้อสารนิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย โดยใช้เครื่องมือของ กรองกาญจน์ อรุณเมฆ[75] ในการเก็บข้อมูลจากประชากรที่กำหนดไว้ เพื่อทราบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 และแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 จากนั้นนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

---

[75] กรองกาญจน์ อรุณเมฆ, **“ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9”** (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564), 169-176.

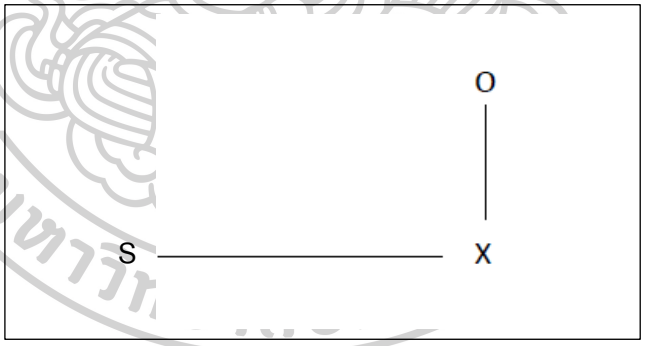
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยนำเสนอร่างรายงานผลการวิจัยต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ ปรับปรุงข้อบกพร่องตามคำแนะนำของ คณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยในครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสดและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ที่มีแบบแผนการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว โดยศึกษาสภาวการณ์ ไม่มีการทดลอง (The one - shot, non - experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ดังนี้



เมื่อ S หมายถึง ประชากรที่ศึกษา

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร ข้าราชการครูและพนังงานราชการ โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี รวมทั้งสิ้น 137 คน

ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 5 คน ข้าราชการครู 128 คน (ไม่นับรวมผู้วิจัย) และพนักงานราชการ จำนวน 4 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษาซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge) มีหลักสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

2.1 ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery) หมายถึง การฝึกฝนอบรมให้เกิดความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และแรงจูงใจในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

2.2 แบบแผนทางความคิด (Mental Models) หมายถึง ความเชื่อ ทัศนคติอันเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ และส่งอิทธิพลต่อบุคคลนั้นๆ ทำให้มีความสามารถในการเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

2.3 วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง การสร้างภาพในอนาคตที่ปรารถนาร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อใช้เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจต่าง ๆ ขององค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ผ่านการชี้นำ การสื่อสารขององค์การว่าบุคลากรควรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด มีความเพียรพยายามเรียนรู้ร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมาได้ในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย

2.4 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการการเรียนรู้ชนิดนี้เน้นการทำงานเพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) หมายถึง คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผล

เป็นลักษณะการมองภาพรวมก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 ประเภท คือ 1) แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) และ 2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) รายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

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

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ประกอบด้วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ท (Likert's Five Rating Scale) โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของแต่ละระดับ[76] ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) จำนวน 1 ฉบับ

---

[76] Rensis Likert, **New Patterns of Management** (Tokyo: McGraw – Hill book company, 1961), 73-74.

การสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ดังนี้

1. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

1.1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร หลักฐาน วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และได้เลือกเครื่องมือแบบสอบถามของกรองกาญจน์ อรุณเมฆ[77] ซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยมีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (a – coeffient) มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.991 มาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าและนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้

1.2. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากรที่ศึกษา

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview)

2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อนำไปเก็บข้อมูลในการทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดแบบสัมภาษณ์เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจัดทำขึ้นเพื่อเสนออาจารย์ที่ปรึกษาใน การศึกษาค้นคว้าอิสระพิจารณาตรวจสอบและแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2.2 นำแบบสอบถามแบบมีโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามที่กำหนดไว้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างราบรื่น และถูกต้องตามระเบียบทางราชการ ผู้วิจัยจึงดำเนินการ ดังนี้

1. ทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอทำหนังสือถึงผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นประชากรที่ศึกษาเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลของโรงเรียน

---

[77] กรองกาญจน์ อรุณเมฆ, **“ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9”** (มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564), 169-176.

2. ส่งหนังสือดังกล่าวเพื่อขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ซึ่งเป็นหน่วยวิเคราะห์ และเก็บข้อมูลแบบบันทึกการสัมภาษณ์โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งผู้วิจัยกำหนดผู้ให้สัมภาษณ์เป็น 5 คน คือ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารวิชาการ 3) รองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารงบประมาณและบุคคล 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 5) ครูผู้สอนที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครูโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 จำนวน 137 คน โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจัดทำข้อมูลโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. นำเครื่องมือแต่ละฉบับมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์
2. ตรวจระดับความคิดเห็นแต่ละข้อของเครื่องมือแต่ละชุด
3. จัดระบบข้อมูล ตรวจรวบรวมคะแนนแบบสอบถาม
4. ลงรหัสข้อมูล นำไปคำนวณสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
5. ผู้วิจัยถอดแบบสัมภาษณ์แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา
6. เสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบการบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้เป็นภาพรวมในการตอบคำถามการวิจัย ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าความถี่ (frequency: f) และค่าร้อยละ (percentage: %)

2. วิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : σ) และนำค่ามัชฌิมเลขคณิตไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best) [78] มีรายละเอียด ดังนี้

---

[78] John W. Best, **Research in Education** (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1970), 190.

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 -5.00 แสดงว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 - 4.49 แสดงว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 -3.49 แสดงว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 -2.49 แสดงว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 -1.49 แสดงว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุป

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้บุคลากรของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 เป็นประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ข้าราชการครู จำนวน 128 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) และพนักงานราชการ จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 137 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (frequency: f) ค่าร้อยละ (percentage: %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : σ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 และเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ข้าราชการครู จำนวน 128 คน และพนักงานราชการ จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 137 คน ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 137 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ข้าราชการครู จำนวน 128 คน และพนักงานราชการ จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 137 คน แยกพิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน

(N = 137)

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	40	29.20
	- หญิง	97	70.80
รวม		**137**	**100.00**
2	อายุ		
	- น้อยกว่า 25 ปี	5	3.65
	- 25 – 35 ปี	67	48.91
	- 36 – 45 ปี	45	32.85
	- 46 ปีขึ้นไป	20	14.60
รวม		**137**	**100.00**
3	ระดับการศึกษา		
	- ปริญญาตรี	91	66.42
	- ปริญญาโท	45	32.85
	- ปริญญาเอก	1	0.73
รวม		**137**	**100.00**
4	ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในสถานศึกษา		
	- ผู้บริหารสถานศึกษา	5	3.65
	- หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	8	5.84
	- ครู	124	90.51
รวม		**137**	**100.00**
5	ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา		
	- น้อยกว่า 1 ปี	12	8.76
	- 1 – 5 ปี	39	28.47
	- 6 – 10 ปี	34	24.82
	- 11 – 15 ปี	24	17.52
	- 16 – 20 ปี	14	10.22
	- 21 ปี ขึ้นไป	14	10.22
รวม		**137**	**100.00**

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 137 คน ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 70.80 เป็นเพศชาย จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 29.20 ด้านอายุ บุคลากรมีอายุอยู่ในระหว่าง 25 - 35 ปี มากที่สุด จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 48.91 รองลงมาคืออายุระหว่าง 36 - 45 ปี ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 48.91 อายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 14.60 และน้อยที่สุดคืออายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.65 ด้านระดับการศึกษาบุคลากรมีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 66.42 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 32.85 และน้อยที่สุดคือปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.73 ด้านตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในสถานศึกษา บุคลากรตำแหน่งครูมากที่สุด จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 90.51 ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.84 และตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.65 ด้านประสบการณ์ในการทำงาน บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบันอยู่ในระหว่าง 1-5 ปี มากที่สุด จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 28.47 รองลงมาคือประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบันระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 24.82 ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบันระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 17.52 ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน 16-20 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.22 ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.22 และน้อยที่สุดคือประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8.76

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

การวิเคราะห์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean : μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : σ) จากนั้นนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 โดยภาพรวม

(N = 137)

ด้าน	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	ระดับ
1	ความเชี่ยวชาญของบุคคล	4.44	0.44	มาก
2	แบบแผนทางความคิด	4.38	0.46	มาก
3	วิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.33	0.51	มาก
4	การเรียนรู้ของทีม	4.46	0.48	มาก
5	การคิดอย่างเป็นระบบ	4.33	0.45	มาก
รวม		**4.38**	**0.41**	**มาก**

จากตารางที่ 5 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (μ = 4.38, σ = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเรียนรู้ของทีม (μ = 4.46, σ = 0.48) รองลงมาคือ ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (μ = 4.44, σ = 0.44) ด้านแบบแผนทางความคิด (μ = 4.38, σ = 0.46) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (μ = 4.33, σ = 0.45) และด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (μ = 4.33, σ = 0.51) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยภาพรวม เท่ากับ 0.41 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 เป็นรายด้าน มีรายละเอียดตามตารางที่ 6 - 10 ดังนี้

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล

(N = 137)

ข้อ	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	ระดับ
1	บุคคลในองค์การมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ	4.45	0.51	มาก
2	บุคคลในองค์การสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ	4.53	0.57	มากที่สุด
3	บุคคลในองค์การสามารถแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อ พัฒนา ศักยภาพให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้	4.51	0.53	มากที่สุด
4	บุคคลในองค์การสามารถแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ	4.43	0.48	มาก
5	บุคคลในองค์การมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนด้วยข้อมูลใหม่ ๆ กับเพื่อนร่วมงาน	4.35	0.67	มาก
6	บุคคลในองค์การมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เมื่อพบสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.37	0.58	มาก
7	บุคคลในองค์การมุ่งปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.54	0.53	มากที่สุด
8	องค์การที่ท่านปฏิบัติงานจัดให้มีการเผยแพร่ข่าวสาร ให้บุคลากรทุกคนรับทราบและเป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน	4.31	0.73	มาก
รวม		**4.44**	**0.44**	**มาก**

จากตารางที่ 6 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (μ = 4.44, σ = 0.44) เมื่อพิจารณา

เป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ บุคคลในองค์การมุ่งปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (μ = 4.54, σ = 0.53) บุคคลในองค์การสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ (μ = 4.53, σ = 0.57) บุคคลในองค์การสามารถแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ (μ = 4.51, σ = 0.53) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ บุคคลในองค์การมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ (μ = 4.45, σ = 0.51) บุคคลในองค์การสามารถแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ (μ = 4.43, σ = 0.48) บุคคลในองค์การมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เมื่อพบสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง (μ = 4.37, σ = 0.58) บุคคลในองค์การมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนด้วยข้อมูลใหม่ ๆ กับเพื่อนร่วมงาน (μ = 4.35, σ = 0.67) และองค์การที่ท่านปฏิบัติงานจัดให้มีการเผยแพร่ข่าวสารให้บุคลากรทุกคนรับทราบและเป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน (μ = 4.31, σ = 0.73)

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้านแบบแผนทางความคิด

(N = 137)

ข้อ	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้านแบบแผนทางความคิด	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	ระดับ
9	บุคคลในองค์การพร้อมเปิดรับวัฒนธรรมใหม่ ๆ ขององค์การอยู่เสมอ	4.31	0.65	มาก
10	บุคคลในองค์การสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ	4.35	0.58	มาก
11	บุคคลในองค์การมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ	4.51	0.58	มากที่สุด
12	บุคคลในองค์การมีจิตสำนึกในการจำแนกแยกแยะ ความถูกต้องในการมองสถานการณ์ต่าง ๆ	4.39	0.57	มาก

ข้อ	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้านแบบแผนทางความคิด	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	ระดับ
13	บุคคลในองค์การสามารถสร้างค่านิยมส่วนตัวให้ทันสมัยและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงขององค์การ	4.31	0.58	มาก
14	บุคคลในองค์การมีการเรียนรู้และการพัฒนาทางด้านความคิด	4.43	0.59	มาก
15	บุคคลในองค์การมีการคิดทบทวนและพิจารณาไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจอยู่เสมอ	4.23	0.62	มาก
16	บุคคลในองค์การสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการจัดการเรียนการสอนได้	4.52	0.53	มากที่สุด
รวม		**4.38**	**0.46**	**มาก**

จากตารางที่ 7 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้านแบบแผนทางความคิด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (μ = 4.38, σ = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ บุคคลในองค์การสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการจัดการเรียนการสอนได้ (μ = 4.52, σ = 0.53) บุคคลในองค์การมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ (μ = 4.51, σ = 0.58) และอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ บุคคลในองค์การมีการเรียนรู้และการพัฒนาทางด้านความคิด (μ = 4.43, σ = 0.59) บุคคลในองค์การมีจิตสำนึกในการจำแนก แยกแยะ ความถูกต้องในการมองสถานการณ์ต่าง ๆ (μ = 4.39, σ = 0.57) บุคคลในองค์การสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ (μ = 4.35, σ = 0.58) บุคคลในองค์การสามารถสร้างค่านิยมส่วนตัวให้ทันสมัยและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงขององค์การ (μ = 4.31, σ = 0.58) บุคคลในองค์การพร้อมเปิดรับวัฒนธรรมใหม่ ๆ ขององค์การอยู่เสมอ (μ = 4.31, σ = 0.65) และน้อยที่สุดคือ บุคคลในองค์การมีการคิดทบทวนและพิจารณาไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจอยู่เสมอ (μ = 4.23, σ = 0.62)

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน

(N = 137)

ข้อ	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	ระดับ
17	บุคคลในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาองค์การ	4.34	0.68	มาก
18	บุคคลในองค์การทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานขององค์การ	4.26	0.72	มาก
19	องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผน และแก้ไขปัญหา	4.42	0.62	มาก
20	องค์การมีการจัดระบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาขององค์การร่วมกัน	4.38	0.66	มาก
21	องค์การนำประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่ต้องพิจารณามาทบทวนร่วมกันเป็นประจำ	4.28	0.67	มาก
22	องค์การมีการติดตามความก้าวหน้าระหว่างการดำเนินการตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง	4.28	0.65	มาก
23	องค์การมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ	4.34	0.67	มาก
24	องค์การมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรเพื่อให้มีทัศนคติในทางบวก	4.36	0.60	มาก
รวม		**4.33**	**0.51**	**มาก**

จากตารางที่ 8 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (μ = 4.33, σ = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ องค์การเปิดโอกาส

ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผน และแก้ไขปัญหา (μ = 4.42, σ = 0.62) รองลงมาคือ องค์การมีการจัดระบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาขององค์การร่วมกัน (μ = 4.38, σ = 0.66) องค์การมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรเพื่อให้มีทัศนคติในทางบวก (μ = 4.36, σ = 0.60) องค์การมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ (μ = 4.34, σ = 0.67) บุคคลในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาองค์การ (μ = 4.34, σ = 0.68) องค์การมีการติดตามความก้าวหน้าระหว่างการดำเนินการตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง (μ = 4.28, σ = 0.65) องค์การนำประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่ต้องพิจารณามาทบทวนร่วมกันเป็นประจำ (μ = 4.28, σ = 0.67) และน้อยที่สุดคือ บุคคลในองค์การทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานขององค์การ (μ = 4.26, σ = 0.72)

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้านการเรียนรู้ของทีม

(N = 137)

ข้อ	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้านการเรียนรู้ของทีม	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	ระดับ
25	บุคคลในองค์การมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่าง ๆ	4.45	0.58	มาก
26	องค์การจัดให้มีการประชุมปรึกษาก่อนการปฏิบัติงานทุกครั้ง	4.53	0.62	มากที่สุด
27	องค์การนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปทดลองจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอน	4.37	0.63	มาก
28	องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาร่วมกัน	4.45	0.59	มาก
29	ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน	4.49	0.60	มาก
30	องค์การจัดให้มีการวิเคราะห์ปัจจัยในการทำงานร่วมกัน	4.29	0.64	มาก

ข้อ	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้านการเรียนรู้ของทีม	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	ระดับ
31	องค์การจัดให้มีการระดมความคิดเพื่อหาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย	4.29	0.57	มาก
32	องค์การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะ ความรู้และศักยภาพร่วมกัน	4.45	0.58	มาก
รวม		**4.46**	**0.48**	**มาก**

จากตารางที่ 9 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้านการเรียนรู้ของทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (μ = 4.46, σ = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ดังนี้ องค์การจัดให้มีการประชุมปรึกษาก่อนการปฏิบัติงานทุกครั้ง (μ = 4.53, σ = 0.62) และอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน (μ = 4.49, σ = 0.60) บุคคลในองค์การมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่าง ๆ (μ = 4.45, σ = 0.58) องค์การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะ ความรู้และศักยภาพร่วมกัน (μ = 4.45, σ = 0.58) องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาร่วมกัน (μ = 4.45, σ = 0.59) องค์การนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปทดลองจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอน (μ = 4.37, σ = 0.63) องค์การจัดให้มีการระดมความคิดเพื่อหาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย (μ = 4.29, σ = 0.57) และน้อยที่สุดคือ องค์การจัดให้มีการวิเคราะห์ปัจจัยในการทำงานร่วมกัน (μ = 4.29, σ = 0.64)

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

(N = 137)

ข้อ	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	ระดับ
33	บุคคลในองค์การสามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ	4.35	0.53	มาก
34	บุคคลในองค์การนำความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดกับบุคคลอื่นมาเป็นบทเรียนในการทำงานของตนเองเสมอ	4.26	0.56	มาก
35	บุคคลในองค์การใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินปัญหา	4.36	0.54	มาก
36	บุคคลในองค์การพิจารณาแก้ปัญหาในปัจจุบันโดยใช้ สารสนเทศที่เกิดขึ้นในอดีตประกอบการตัดสินใจ	4.33	0.61	มาก
37	บุคคลในองค์การมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ	4.34	0.60	มาก
38	องค์การส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบ	4.33	0.60	มาก
39	องค์การมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยพิจารณาจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน	4.37	0.58	มาก
40	องค์การสนับสนุนให้บุคลากรระดมสมองเพื่อเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนางาน	4.34	0.61	มาก
รวม		**4.33**	**0.45**	**มาก**

จากตารางที่ 10 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (μ = 4.33, σ = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ องค์การมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยพิจารณาจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน (μ = 4.37, σ = 0.58) บุคคลในองค์การใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินปัญหา (μ = 4.36, σ = 0.54) บุคคลในองค์การสามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ (μ = 4.35, σ = 0.53) บุคคลในองค์การมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ (μ = 4.34, σ = 0.60) องค์การสนับสนุนให้บุคลากรระดมสมองเพื่อเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนางาน (μ = 4.34, σ = 0.61) องค์การส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบ (μ = 4.33, σ = 0.60) บุคคลในองค์การพิจารณาแก้ปัญหาในปัจจุบันโดยใช้สารสนเทศที่เกิดขึ้นในอดีตประกอบการตัดสินใจ (μ = 4.33, σ = 0.61) และน้อยที่สุดคือ บุคคลในองค์การนำความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดกับบุคคลอื่นมาเป็นบทเรียนในการทำงานของตนเองเสมอ (μ = 4.26, σ = 0.56)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้วยแบบบันทึกการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยผู้วิจัยกำหนดผู้ให้สัมภาษณ์เป็น 5 คน คือ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารวิชาการ 3) รองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารงบประมาณและบุคคล 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 5) ครูผู้สอนที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เนื้อหา ได้ 16 แนวทาง สรุปได้ดังนี้

1. ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีโครงการพัฒนาศักยภาพสำหรับบุคลากรในทุกภาคการศึกษาเพื่อพัฒนางานด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรลดภาระงานอื่นที่ไม่จำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอนและงานนอกเหนือจากการสอน เพื่อให้บุคลากรมีเวลามากเพียงพอที่จะใฝ่หาความรู้ และนวัตกรรมที่ทันสมัย เพื่อพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานที่ทำ

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นในทุกปีการศึกษา มีรูปแบบและเกณฑ์การวัดประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมบุคลากรใช้ความเชี่ยวชาญของตนเองปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์ที่ได้วางไว้

2. ด้านแบบแผนทางความคิด มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

2.1 มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์การร่วมกันผ่านการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและหาข้อตกลงที่บุคลากรทุกฝ่ายพึงพอใจ ใช้ระบบการส่งเสริม ชื่นชมและยกย่องบุคลากรที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน และแต่งตั้งให้เป็นครูพี่เลี้ยงเพื่อดูแลช่วยเหลือบุคลากรที่มาปฏิบัติหน้าที่ใหม่ให้มีความเข้าใจ ทัศนคติที่ดีและปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การ นำข้อคิดเห็นของบุคลากรมาเป็นข้อมูลในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับองค์การและบุคลากร ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ต้องมีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจและรับรู้ร่วมกันของบุคลากร

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสได้นำเสนอผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผ่านมา และนำมาประมวลผลเพื่อสรุปข้อดี ข้อเสียใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ต่อไปอย่างเป็นระบบ

3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีบทบาทในการวางแผนปฏิบัติงานกำหนดวิสัยทัศน์และแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และมีการกระจายอำนาจในการคิดตัดสินใจไปสู่กลุ่มสาระการเรียนรู้

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้บุคลากรที่มีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้าร่วมประชุมหรือร่วมแสดงความคิดเห็นในงานที่เกี่ยวข้องตามความถนัดเฉพาะด้านนั้น

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างให้บุคลากรในโรงเรียนมีความมั่นใจในตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานหรือโครงการนั้น ๆ เสริมแรงทางบวกด้วยการให้กำลังใจบุคลากรผ่านคำชมเชย สวัสดิการและผลตอบแทนการปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจ

4. ด้านการเรียนรู้ของทีม มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้มีวาระเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เทคนิคการสอน รวมไปถึงการวิจัยในชั้นเรียน

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมเชิงปฏิบัติการด้วยกันอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีกระบวนการนิเทศเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนโดยใช้รูปแบบการนิเทศใน 2 ลักษณะ คือ การนิเทศการสอนแบบคู่สัญญา โดยให้ครูผู้สอนนิเทศกันเองภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และรูปแบบการนิเทศระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยฝ่ายบริหารจัดการนิเทศในทุกภาคการศึกษา

4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้ร่วมกันปฏิบัติงานผ่านการมอบหมายงานที่ชัดเจน กระจายงานอย่างทั่วถึง ไม่มอบหมายภาระงานให้เพียงบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และเปิดโอกาสให้หัวหน้างานได้เป็นผู้เลือกกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ด้วยตนเอง ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำกับติดตาม มอบขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรตลอดการปฏิบัติงาน

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

5.1 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดขอบเขตงานอย่างเป็นระบบ เหมาะสมกับความสามารถหรือความถนัดของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนานวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ และเปิดโอกาสให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงานแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

5.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการบันทึกการจัดการเรียนการสอน สำรวจสภาพปัญหาในการจัดการเรียนการสอน พร้อมหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา

5.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา และบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3” เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 การวิจัยในครั้งนี้ โดยใช้บุคลากรของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 เป็นประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ข้าราชการครู จำนวน 128 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) และพนักงานราชการ จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 137 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (frequency: f) ค่าร้อยละ (percentage: %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : σ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3” สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการเรียนรู้ของทีม รองลงมาคือ ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 พบว่ามีแนวทางการพัฒนา 16 แนวทาง จำแนกในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีโครงการพัฒนาศักยภาพสำหรับบุคลากรในทุกภาคการศึกษาเพื่อพัฒนางานด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรลดภาระงานอื่นที่ไม่จำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอนและงานนอกเหนือจากการสอน เพื่อให้บุคลากรมีเวลามากเพียงพอที่จะใฝ่หาความรู้ และนวัตกรรมที่ทันสมัย เพื่อพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานที่ทำ

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นในทุกปีการศึกษา มีรูปแบบและเกณฑ์การวัดประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมบุคลากรใช้ความเชี่ยวชาญของตนเองปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์ที่ได้วางไว้

ด้านแบบแผนทางความคิด มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

2.1 มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์การร่วมกันผ่านการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและหาข้อตกลงที่บุคลากรทุกฝ่ายพึงพอใจ ใช้ระบบการส่งเสริม ชื่นชมและยกย่องบุคลากรที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน และแต่งตั้งให้เป็นครูพี่เลี้ยงเพื่อดูแลช่วยเหลือบุคลากรที่มาปฏิบัติหน้าที่ใหม่ให้มีความเข้าใจ ทัศนคติที่ดีและปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การ นำข้อคิดเห็นของบุคลากรมาเป็นข้อมูลในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับองค์การและบุคลากร ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ต้องมีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจและรับรู้ร่วมกันของบุคลากร

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสได้นำเสนอผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผ่านมา และนำมาประมวลผลเพื่อสรุปข้อดี ข้อเสีย ใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ต่อไปอย่างเป็นระบบ

ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีบทบาทในการวางแผนปฏิบัติงาน กำหนดวิสัยทัศน์และแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และมีการกระจายอำนาจในการคิดตัดสินใจไปสู่กลุ่มสาระการเรียนรู้

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้บุคลากรที่มีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้าร่วมประชุมหรือร่วมแสดงความคิดเห็นในงานที่เกี่ยวข้องตามความถนัดเฉพาะด้านนั้น

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างให้บุคลากรในโรงเรียนมีความมั่นใจในตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานหรือโครงการนั้น ๆ เสริมแรงทางบวกด้วยการให้กำลังใจบุคลากรผ่านคำชมเชย สวัสดิการและผลตอบแทนการปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจ

ด้านการเรียนรู้ของทีม มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้มีวาระเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เทคนิคการสอน รวมไปถึงการวิจัยในชั้นเรียน

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมเชิงปฏิบัติการด้วยกันอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีกระบวนการนิเทศเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนโดยใช้รูปแบบการนิเทศใน 2 ลักษณะ คือ การนิเทศการสอนแบบคู่สัญญา โดยให้ครูผู้สอนนิเทศกันเองภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และรูปแบบการนิเทศระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยฝ่ายบริหารจัดการนิเทศในทุกภาคการศึกษา

4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้ร่วมกันปฏิบัติงานผ่านการมอบหมายงานที่ชัดเจน กระจายงานอย่างทั่วถึง ไม่มอบหมายภาระงานให้เพียงบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และเปิดโอกาสให้หัวหน้างานได้เป็นผู้เลือกกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ด้วยตนเอง ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำกับติดตาม มอบขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรตลอดการปฏิบัติงาน

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

5.1 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดขอบเขตงานอย่างเป็นระบบ เหมาะสมกับความสามารถหรือความถนัดของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนานวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ และเปิดโอกาสให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงานแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

5.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการบันทึกการจัดการเรียนการสอน สำรวจสภาพปัญหาในการจัดการเรียนการสอน พร้อมหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา

5.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา และบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้

การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3” ผู้วิจัยสามารถนำไปสู่การอภิปรายผลได้ดังนี้

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 มีการบริหารงานที่ตอบสนองต่อนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการที่มุ่งเน้นพัฒนาการจัดการศึกษาที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและสังคม โดยมีเป้าหมายเพื่อ “พลิกโฉมการศึกษาสู่ยุคดิจิทัล” (Transforming Education to Fit in the Digital Era) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลร่วมกับบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบโดยใช้รูปแบบการบริหารแบบ “SCHOOL in school” หรือที่เรียกว่า “โรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่” เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รูปแบบดังกล่าวนั้นผู้บริหารจะกระจายอำนาจ

ให้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้และทุกหน่วยงานภายในสถานศึกษาให้ใช้รูปแบบการบริหารงานแบบเดียวกัน ทำให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจและแก้ปัญหาร่วมกัน ส่งเสริมและสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการวิเคราะห์องค์กรโดยใช้วิธี SWOT analysis เพื่อหาจุดเด่น จุดพัฒนาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน เพื่อพัฒนาในจุดที่ควรพัฒนาและนำหลักการบริหารงานแบบวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA) เพื่อการติดตามตรวจสอบและทบทวนผลการดำเนินงานควบคู่กันมีภาคี 4 ฝ่าย และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการและเห็นชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดแผนงานไว้ 3 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนแต่ละรุ่น และจัดให้มีการปรับเปลี่ยนหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของยุคดิจิทัล มีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านวิชาการ ด้านมาตรฐานวิชาชีพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ให้มีความรู้ความชำนาญเพียงพอที่จะจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน กระจายอำนาจในการตัดสินใจสู่บุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมกันเสนอความคิดเห็น ร่วมกันวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา นำข้อผิดพลาดมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาตนและพัฒนางาน ทั้งนี้ในทุก ๆ งาน ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศกำกับติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรีย์พร บุญณอม ได้ศึกษา “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8” พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของบุษยมาศ สิทธิพันธ์ ได้ศึกษา “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17” พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของกรองกาญจน์ อรุณเมฆ ซึ่งได้ศึกษา “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาจำแนกการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 เป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย มีรายละเอียดดังนี้

ด้านการเรียนรู้ของทีม มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยความร่วมแรงร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ เกิดการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมขั้นพื้นฐานของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายใต้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ว่า “รู้รักสามัคคี เอื้ออารีดุจญาติมิตร” มีการจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายและนำไปทดลองจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคูลส์ และ สโทล (Kools and Stoll) ได้ศึกษา “การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้” พบว่า โรงเรียนที่มีลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้จะส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีมในหมู่บุคลากร

ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ มีกระบวนการนิเทศภายในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การนิเทศคู่สัญญา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การนิเทศแบบชี้แนะ (Coaching) ที่ทำให้บุคลากรได้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ และมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางานของตน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรัชญ์ธารี ประกิ่ง ซึ่งศึกษา “องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4” ผลการวิจัยพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคลอยู่ในระดับมาก

ด้านแบบแผนทางความคิด มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 มีบุคลากรในองค์การที่มีความยืดหยุ่นทางความคิด ปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ ไม่ยึดติดกับวิธีปฏิบัติใดวิธีหนึ่ง ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดประชุมการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นเพื่อนำมาทบทวนและพิจารณาไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฐิติ เรืองฤทธิ์ ได้ศึกษา “ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17” ผลการวิจัย

พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านแบบแผนทางความคิดอยู่ในระดับมาก

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบ มีการประชุมวางแผน ระดมความคิดจากบุคลากรเพื่อเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนางาน นำผลการปฏิบัติงานและข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน รวบรวมเป็นสารสนเทศ นำมาใช้เป็นข้อมูลและเหตุผลในแก้ไขปัญหาและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวีรภัทร รักชนบท ได้ศึกษา “องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ผลการวิจัยพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมาก

ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันและทัศนคติทางบวกต่อองค์การ ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาและนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารสถานศึกษากระจายอำนาจให้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้และทุกหน่วยงานภายในสถานศึกษา เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผน และมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุทญา อร่ามรัตน์ ได้ศึกษา “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17” ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของแกดเนอร์ (Gradner) ซึ่งได้ศึกษา “องค์การแห่งการเรียนรู้ภาคปฏิบัติในโรงเรียนของรัฐ” พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่สำรวจความคิดเห็นของบุคลากรและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับบุคลากร จะเป็นที่ชื่นชอบ ได้รับความเคารพและการสนับสนุนจากบุคลากร

2. แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 พบว่า มีแนวทางการพัฒนา 16 แนวทาง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 เป็นพหุแนวทาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

1) ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีโครงการพัฒนาศักยภาพสำหรับบุคลากรในทุกภาคการศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานด้านวิชาการ ด้านมาตรฐานวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพ และด้านระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จะทำให้บุคลากรมีศักยภาพเพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่รอบด้าน ทั้งนี้กิจกรรมที่จัดขึ้นควรมีทั้งรูปแบบภายในและภายนอกสถานศึกษาจัดหาวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มาให้ความรู้แก่บุคลากร นอกจากเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอกแล้วยังสามารถส่งเสริมบุคลากรในองค์กรที่มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติอยู่อย่างเป็นประจำเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่เพื่อนครูด้วยกันเอง เพื่อสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้เพิ่มขึ้นจากความคุ้นเคยกันของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาควรลดภาระงานอื่นที่ไม่จำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอนและงานนอกเหนือจากการสอน เนื่องจากหากภาระงานนอกเหนือจากการสอนลดลง บุคลากรจะมีเวลามากเพียงพอที่จะใฝ่หาความรู้และนวัตกรรมที่ทันสมัย เพื่อพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานที่ทำ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้กระบวนการทำงานแบบกลุ่มตามศักยภาพของบุคลากร ส่งเสริมยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นในทุกปีการศึกษา มีรูปแบบการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความเชี่ยวชาญของตนเองปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุทญา อร่ามรัตน์ ได้ศึกษา “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17” พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองผ่านการอบรม การศึกษาด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการรทำงานให้สำเร็จลุล่วง และสอดคล้องกับงานวิจัยของกิล (Gil) ซึ่งได้ศึกษา “การประเมินรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้: มุมมองของครู” จากการสำรวจความคิดเห็นของครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดบาเลนเซีย ประเทศสเปน พบว่า โรงเรียนในจังหวัดบาเลนเซีย ควรได้รับการพัฒนาในด้านโอกาสในการเรียนรู้ เช่น การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น

2) ด้านแบบแผนทางความคิด ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดวัฒนธรรมองค์การร่วมกันกับบุคลากรผ่านการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและหาข้อตกลงที่ทุกฝ่ายพึงพอใจ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำข้อคิดเห็นของบุคลากรมาเป็นข้อมูลในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับองค์การและบุคลากร ผ่านการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจและรับรู้ร่วมกันของบุคลากร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นในองค์การ มีการใช้ระบบการส่งเสริม ชื่นชมและยกย่องบุคลากรที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน และแต่งตั้งให้เป็นครูพี่เลี้ยงเพื่อดูแลช่วยเหลือบุคลากรที่มาปฏิบัติหน้าที่ใหม่ เนื่องจากบุคลากรที่มีประสบการณ์จะถ่ายทอดแนวปฏิบัติแก่บุคลากรใหม่ให้เกิดความเข้าใจ ทัศนคติที่ดีและปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสได้นำเสนอผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผ่านมา และนำมาประมวลผลเพื่อสรุปข้อดี ข้อเสีย ใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ต่อไปอย่างเป็นระบบ เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบจุดบกพร่องที่ควรพัฒนา จุดดีที่ควรส่งเสริม หรือแก้ไขได้อย่างตรงประเด็น นำไปสู่การปฏิบัติงานในครั้งถัดไปมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวีรภัทร รักชนบท ได้ศึกษา “องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้บุคลากรนำปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ มาวิเคราะห์หาสาเหตุตามสภาพความเป็นจริง ประชุมแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ และนำมาปรับใช้ในการพัฒนางาน

3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีบทบาทในการวางแผนปฏิบัติงานกำหนดวิสัยทัศน์และแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและมีการกระจายอำนาจในการคิดตัดสินใจไปสู่กลุ่มสาระการเรียนรู้และกลุ่มงานมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องมาจากการกระจายอำนาจการตัดสินใจผ่านหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้างาน ซึ่งเป็นบุคลากรที่ มีความสามารถในการคิดและตัดสินใจแทนบุคลากรในกลุ่มงาน เนื่องจากได้รับการไว้วางใจจากบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละงาน สามารถถ่ายทอดแนวความคิดให้บุคลากรในกลุ่มเกิดความเข้าใจและยอมรับง่ายขึ้นจากความสนิทสนม เพื่อนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นที่ยอมรับของคนทั้งองค์การได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิเชษฐ์ บุญศรี ได้ศึกษา “การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทีปังกรวิทยาพัฒน์ (ทวีวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ฯ” พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แลกเปลี่ยน

ความรู้ ความคิดและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างให้บุคลากรในโรงเรียนมีความมั่นใจในตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานหรือโครงการนั้น ๆ เสริมแรงทางบวกด้วยการให้กำลังใจบุคลากรผ่านคำชมเชย สวัสดิการและผลตอบแทนการปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจ อาจเนื่องมาจาก หากผู้บริหารสถานศึกษาเน้นสร้างสัมพันธ์อันดีกับบุคลากร ลดการตำหนิในความผิดพลาด แต่กระตุ้นให้บุคลากรคิดหาทางออกจากปัญหานั้น สื่อสารให้บุคลากรรับทราบร่วมกันว่าทุกคนมีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ บุคลากรก็จะเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคูโตชิ (Qutoshi) ซึ่งได้ศึกษา “มุมมองเชิงปรัชญาและแนวทางในการพัฒนาผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้” พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดจากลักษณะเฉพาะ คือ การร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

4) ด้านการเรียนรู้ของทีม ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำหนดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้มีวาระเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เทคนิคการสอน รวมไปถึงการวิจัยในชั้นเรียน อาจเนื่องมาจาก หากเพิ่มวาระการประชุมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ และการวิจัยในชั้นเรียนจะเพิ่มโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูต่างกลุ่มสาระมากยิ่งขึ้น และผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมเชิงปฏิบัติการด้วยกันอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง เนื่องจากการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปฏิบัติกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งจะทำให้บุคลากรได้รู้จักกันมากขึ้น มีความคุ้นเคยและเห็นนิสัยใจคอ และสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเข้าหากันได้ มีความสามัคคีมากขึ้น นำไปสู่การร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่เพื่อนำพาองค์การสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีกระบวนการนิเทศเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนในทุกภาคการศึกษา เนื่องจาก การนิเทศเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เพื่อ ส่งเสริม ช่วยเหลือ ปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพของการจัดการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาไปร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรีย์พร บุญถนอม ได้ศึกษา “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8” พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้มีการพูดคุยในทีม แลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ ๆ และมีการนิเทศการสอนแบบเพื่อนช่วยเพื่อน

5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดขอบเขตงานอย่างเป็นระบบเหมาะสมกับความสามารถหรือความถนัดของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนานวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ และเปิดโอกาสให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงานแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การมอบหมายงานที่ตรงตามศักยภาพของบุคลากร จะทำให้บุคลากรสามารถคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบตามความสามารถของตน นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษา

ส่งเสริมให้บุคลากรมีการบันทึกการจัดการเรียนการสอน สำรวจสภาพปัญหาในการจัดการเรียนการสอน พร้อมหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และส่งเสริมให้เกิดเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา และบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ เนื่องมาจาก ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานสามารถนำมาใช้วางแผนเพื่อเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนางาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฐิติ เรืองฤทธิ์ ได้ศึกษา “ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17” พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการพัฒนางาน และริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการวิเคราะห์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบและด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน และอยู่ในลำดับสุดท้าย ดังนั้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรจัดให้มีการประชุมหลังการดำเนินงานทุกครั้งเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ความสำเร็จและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน นำมาเป็นประสบการณ์และบทเรียนในการพัฒนาตนเองตลอดจนใช้เป็นข้อมูลและเหตุผลประกอบการตัดสินใจเลือกวิธีการหรือวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดในการพัฒนางาน

2. ควรจัดทำโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากระบวนการคิดอย่างเป็นระบบของบุคลากรในรูปแบบการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญามหาบัณฑิต เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเชี่ยวชาญและพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบของตนเอง เพื่อนำความรู้และทักษะที่ได้มาพัฒนางานและองค์การให้มุ่งสู่ความสำเร็จ

3. ควรนำประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่ต้องพิจารณามาทบทวนร่วมกันกับบุคลากรที่เป็นหัวหน้าของแต่ละงานเป็นประจำ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานขององค์การมากยิ่งขึ้น โดยจัดให้มีการพูดคุยแสดงความคิดเห็นร่วมกันภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้หรือภายในกลุ่มงานเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนมากยิ่งขึ้น เพื่อให้แผนปฏิบัติงานขององค์การสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรทุกฝ่าย นำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาองค์การร่วมกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการนิเทศติดตามความก้าวหน้าระหว่างการดำเนินการตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไป

ตามที่ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยข้างต้น เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ได้แพร่หลายออกไปและเป็นประโยชน์ในการศึกษาของผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้สนใจทั่วไป จึงขอเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

2. ควรศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

3. ควรศึกษาวิจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สุพรรณบุรี

มหาวิทยาลัยศิลปากร

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กรองกาญจน์ อรุณเมฆ. **ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9**. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564.

———. “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.” **วารสารวิชาการ สถาบันพัฒนาพระวิทยากร** 5, 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2564) 14-15.

จันทร์คีลี ปิ่นทศิริ. หัวหน้างานบุคคล โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3. สัมภาษณ์, 28 กุมภาพันธ์ 2567.

ฐิติ เรืองฤทธิ์. **ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17**. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. **องค์การแห่งการเรียนรู้ จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ The Knowledge Organization: From Concept to Practice**. กรุงเทพ: แซท โฟร์ พริ้นติ้ง จำกัด, 2554.

ธัญณัช สีขาว. **ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2559.

ธีรพงษ์ กาญจนสกุล. “คุณลักษณะผู้บริหารยุคใหม่ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาฉะเชิงเทรา.” **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 19, 84 (มกราคม-มีนาคม 2565) 77.

บุษยมาศ สิทธิพันธ์. **ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17**. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559

ภัททิยา โสมภีร์. **การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทีปังกรวิทยาพัฒน์ (ทวีวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ฯ**. มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562.

ภัสรานันท์ ยังศิริ และวิมล จันทร์แก้ว. “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการจัด องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนในเขตสะพานสูง สังกัดกรุงเทพมหานคร.” **วารสารไตรศาสตร์** ปีที่ 7, 1 (ก.ค.- ธ.ค. 2564): 23.

ภีชาวิชญ์ ยางงาม. รองผู้อำนวยการโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3. สัมภาษณ์, 28 กุมภาพันธ์ 2567.

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

ไมเคิล เจ. มาร์ควอดท์. **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, แปลจาก Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, แปลโดย กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2557.

ยุรพร ศุทธรัตน์. **องค์การเพื่อการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3. **รายงานประจำปีของสถานศึกษาปีการศึกษา 2565** (Self Assessment Report). สุพรรณบุรี: โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3, 2565.

วรัชญ์ธารี ประกิ่ง. “องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4.” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10,2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562): 207.

วราภรณ์ ปานเพ็ชร. **องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดอนมะนาว**. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560.

วันชัย ปานจันทร์. **วัฒนธรรมองค์การและการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2563.

———. **หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564.

วีรภัทร รักชนบท. "องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9." **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10,2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562): 401.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. **องค์การแห่งการเรียนรู้สู่องค์การอัจฉริยะ**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2542.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)**. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2544.

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

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561**. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี่, 2562.

สุชาดา รักอก. **แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย**. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2565.

สุทญา อร่ามรัตน์. **ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17**. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณณี, 2562.

สุรีย์พร บุญถนอม.“องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8.” ว**ารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10,1 (มกราคม-มิถุนายน 2562): 1.

ภาษาต่างประเทศ

Al Shobaki, Mazen J. and other. "Learning Organizations and Their Role in Achieving Organizational Excellence in the Palestinian Universities" **International Journal of Digital Publication Technology** 1, 2 (2017):40-85.

Bhaskar, A.U. and Mishra, B. "Exploring relationship between learning organizations dimensions and organizational performance". **International Journal of Emerging Markets** 12, 3. (2017): 593-609.

Best, John W. **Research in Education**. New Jersey: Prentice Hall Inc, 1970.

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

Duan, Qingying. “A Study of the Influence of Learning Organization on Organizational Creativity and Organizational Communication in High Tech Technology.” **EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education** 13, 6 (2017): 1817-30.

Garvin, David A. **General Management: Processes and Action**. London: McGraw-Hill, 2002.

Gil, Alfonso J. “**Assessing a learning organization model: A teacher’s perspective**" Management in Education (MIE) 33, 1. 2019. Accessed 28 April 2024. Available from https://doi.org/10.1177/0892020618783815.

Gradner, Barbara L. **Learning organization practices in public school : A middle school case study**. The University of New Maxico, 2016.

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

Karabag Kose, Esra and Guclu, Nezahat. “Examining the Relationship between Leadership Styles of School Principals, Organizational Silence and Organizational Learning.” **International Online Journal of Educational Sciences** 9, 1 (2017): 129-40.

Kools, Marco and Stoll, Louise. “What Makes a School a Learning Organization.” **Organization for Economic Co-operation and Development**, 2016: 3.

Likert, Rensis. **New Patterns of Management**. Tokyo: McGraw – Hill, 1961.

Lunenburg, Fred C. and Ornstein, Allan C. **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. California: SAGE Publications, 2022.

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

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

Noxel, Timothy C. **Innovation diffusion in the learning organization: A southwestern Ontario district school board**. Ph.D. Education. Walden University. Accessed April 28, 2024. Available from https://www.learntechlib.org/p/120021/

Qutoshi, Sadruddin. A Philosophical View on and a Technical Approach to Leading a Learning Organization, J**ournal of Education and Research** 6, no.2 (2016): 12-25.

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

Senge, Peter M. and others. **Schools That Learn: A Fifth Discipline Field book for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education**. New York: Doubleday, 2000.

Stata, Ray. “Organizational Learning -the Key to Management Innovation.” **Sloan Management Review**, 1989: 63-74.

Tuggle, F.D. (2016), "Gaps and progress in our knowledge of learning organizations", **The Learning Organization** 23, No. 6, 2016: 444-457.

Watkin, Karen E. and Marsick, Victoria J. **Scalping the Learning Organization: Lesson in the Art and Science to the Systemic Change**. New York: Jossey-Based Inc, 1993.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ อว 8612.2/646

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

28 สิงหาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

ด้วย นางสาวสุพิชฌาย์ ชูศรีจันทร์ รหัสนักศึกษา 650620091 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิจัย ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

ที่ อว 8612.2/647

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

4 กันยายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

ด้วย นางสาวสุพิชฌาย์ ชูศรีจันทร์ รหัสนักศึกษา 650620091 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3” มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 ด้วยแบบบันทึกการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งผู้วิจัยกำหนดผู้ให้สัมภาษณ์ 5 คน คือ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารวิชาการ 3) รองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารงบประมาณและบุคคล 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 5) ครูผู้สอนที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ดังนี้

1. นายขจรวุฒิ สว่างศรี

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

วุฒิการศึกษาสูงสุด ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา

2. นายภีชาวิชญ์ ยางงาม

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารวิชาการ

วุฒิการศึกษาสูงสุด ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา

3. นายชนาธิวัฒน์ สืบศักดิ์

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารงบประมาณและบุคคล

วุฒิการศึกษาสูงสุด ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา

4. นายบัลลังก์ แก้วโกสีย์สกุล

ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย

วุฒิการศึกษาสูงสุด ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา

5. นางน้ำอ้อย กวางทอง

ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารทั่วไป

วุฒิการศึกษาสูงสุด ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขา ภาษาไทย

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
และแบบสัมภาษณ์

ช่องรหัสสำหรับผู้วิจัย ฉบับที่ □□□

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3”

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

3. ผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา 2) ข้าราชการครู และ 3) พนักงานราชการของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

4. คำตอบของท่านถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษาของท่านแต่อย่างใด ข้อมูลที่ได้จากท่านมีค่ายิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกถ้วนข้อตามความเป็นจริง ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

นางสาวสุพิชฌาย์ ชูศรีจันทร์
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
โทรศัพท์ 083-963-8137

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง	[ ] 01
2	อายุ ☐ น้อยกว่า 25 ปี ☐ 25 - 35 ปี ☐ 36 - 45 ปี ☐ 46 ปีขึ้นไป	[ ] 02
3	ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก	[ ] 03
4	ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันในสถานศึกษา ☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ☐ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ☐ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ☐ ครู	[ ] 04
5	ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษานี้ (เศษของปี หากเกิน 6 เดือนให้ถือเป็น 1 ปี) ☐ น้อยกว่า 1 ปี ☐ 1 – 5 ปี ☐ 6 – 10 ปี ☐ 11 – 15 ปี ☐ 16 – 20 ปี ☐ 25 ปี ขึ้นไป	[ ] 05

ตอนที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวตามความเป็นจริง โดยผู้วิจัยได้กำหนดช่วงระดับความคิดเห็นไว้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery)							
1	บุคคลในองค์การมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ						[ ] 06
2	บุคคลในองค์การสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ						[ ] 07
3	บุคคลในองค์การสามารถแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนา ศักยภาพให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้						[ ] 08
4	บุคคลในองค์การสามารถแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ						[ ] 09
5	บุคคลในองค์การมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนด้วยข้อมูลใหม่ ๆ กับเพื่อนร่วมงาน						[ ] 10
6	บุคคลในองค์การมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เมื่อพบสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง						[ ] 11

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ
7	บุคคลในองค์การมุ่งปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้						[ ] 12
8	องค์การที่ท่านปฏิบัติงานจัดให้มีการเผยแพร่ข่าวสารให้บุคลากรทุกคนรับทราบและเป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน						[ ] 13
แบบแผนทางความคิด (Mental Models)							
9	บุคคลในองค์การพร้อมเปิดรับวัฒนธรรมใหม่ ๆ ขององค์การอยู่เสมอ						[ ] 14
10	บุคคลในองค์การสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ						[ ] 15
11	บุคคลในองค์การมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ						[ ] 16
12	บุคคลในองค์การมีจิตสำนึกในการจำแนก แยกแยะความถูกต้องในการมองสถานการณ์ต่าง ๆ						[ ] 17
13	บุคคลในองค์การสามารถสร้างค่านิยมส่วนตัวให้ทันสมัยและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงขององค์การ						[ ] 18
14	บุคคลในองค์การมีการเรียนรู้และการพัฒนาทางด้านความคิด						[ ] 19
15	บุคคลในองค์การมีการคิดทบทวนและพิจารณาไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจอยู่เสมอ						[ ] 20
16	บุคคลในองค์การสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการจัดการเรียนการสอนได้						[ ] 21
วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)							
17	บุคคลในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาองค์การ						[ ] 22
18	บุคคลในองค์การทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานขององค์การ						[ ] 23
19	องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผน และแก้ไขปัญหา						[ ] 24

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ
20	องค์การมีการจัดระบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาขององค์การร่วมกัน						[ ] 25
21	องค์การนำประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่ต้องพิจารณามาทบทวนร่วมกันเป็นประจำ						[ ] 26
22	องค์การมีการติดตามความก้าวหน้าระหว่างการดำเนินการตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง						[ ] 27
23	องค์การมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ						[ ] 28
24	องค์การมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรเพื่อให้มีทัศนคติในทางบวก						[ ] 29
การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)							
25	บุคคลในองค์การมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่าง ๆ						[ ] 30
26	องค์การจัดให้มีการประชุมปรึกษาก่อนการปฏิบัติงานทุกครั้ง						[ ] 31
27	องค์การนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปทดลองจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอน						[ ] 32
28	องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาร่วมกัน						[ ] 33
29	ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน						[ ] 34
30	องค์การจัดให้มีการวิเคราะห์ปัจจัยในการทำงานร่วมกัน						[ ] 35
31	องค์การจัดให้มีการระดมความคิดเพื่อหาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย						[ ] 36
32	องค์การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะ ความรู้และศักยภาพร่วมกัน						[ ] 37
การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)							
33	บุคคลในองค์การสามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ						[ ] 38

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ
34	บุคคลในองค์การนำความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดกับบุคคลอื่นมาเป็นบทเรียนในการทำงานของตนเองเสมอ						[ ] 39
35	บุคคลในองค์การใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินปัญหา						[ ] 40
36	บุคคลในองค์การพิจารณาแก้ปัญหาในปัจจุบันโดยใช้สารสนเทศที่เกิดขึ้นในอดีตประกอบการตัดสินใจ						[ ] 41
37	บุคคลในองค์การมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ						[ ] 42
38	องค์การส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบ						[ ] 43
39	องค์การมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยพิจารณาจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน						[ ] 44
40	องค์การสนับสนุนให้บุคลากรระดมสมองเพื่อเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนางาน						[ ] 45

มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3”

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

3. ผู้ให้สัมภาษณ์ 5 ท่าน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารวิชาการ 3) รองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารงบประมาณและบุคคล 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 5) ครูผู้สอนที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

4. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สำหรับงานวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสัมภาษณ์จะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใดขอขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาวสุพิชฌาย์ ชูศรีจันทร์
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
โทรศัพท์ 083-963-8137

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....

เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง อายุ.....ปี ระดับการศึกษา.....

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน.....ประสบการณ์การทำงานตำแหน่งปัจจุบัน.....ปี

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขต

1. ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery)

1.1 ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความกระตือรือร้น สนใจ ความรู้ใหม่ ๆ และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นแนวทางในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมุ่งปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. แบบแผนทางความคิด (Mental Models)

2.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเปิดรับวัฒนธรรมใหม่ขององค์การ ปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและนโยบายขององค์การอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการคิดทบทวนและพิจารณาไตร่ตรองแยกแยะ ความถูกต้องในการมองสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจและมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

3.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ แสดงความคิดเห็น วางแผนปฏิบัติงาน ตลอดจนร่วมกันตัดสินใจและแก้ไขปัญหาขององค์การเพื่อพัฒนาองค์การอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 ท่านมีแนวทางเสริมสร้างให้บุคลากรในโรงเรียนมีความมั่นใจในตนเองเพื่อให้มีทัศนคติในทางบวก และมีความผูกพันต่อองค์การอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร

4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

4.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อหาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายและนำไปทดลองจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอนอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยความร่วมแรงร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

5.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินปัญหาและพัฒนาการทำงานของตนอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ง

หลักฐานร่องรอยการสัมภาษณ์และถอดบทสัมภาษณ์

แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

หลักฐานร่องรอยการสัมภาษณ์

รูปภาพขณะสัมภาษณ์ นายขจรวุฒิ สว่างศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

รูปภาพขณะสัมภาษณ์ นายภีชาวิชญ์ ยางงาม รองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารวิชาการ

รูปภาพขณะสัมภาษณ์ นายบัลลังก์ แก้วโกสีย์สกุล หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย

รูปภาพขณะสัมภาษณ์ นางน้ำอ้อย กวางทอง ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
และผู้ช่วยรองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารทั่วไป

ถอดบทสัมภาษณ์

แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์ นายขจรวุฒิ สว่างศรี

เพศ ชาย อายุ 60 ปี ระดับการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขต

1. ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery)

1.1 ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความกระตือรือร้น สนใจ ความรู้ใหม่ ๆ และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นแนวทางในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร

มีการจัดโครงการพัฒนาศักยภาพสำหรับบุคลากรในทุกภาคการศึกษา

1.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมุ่งปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างไร

ใช้กระบวนการทำงานแบบกลุ่มตามศักยภาพของบุคลากร

2. แบบแผนทางความคิด (Mental Models)

2.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเปิดรับวัฒนธรรมใหม่ขององค์การปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและนโยบายขององค์การอย่างไร

มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์การร่วมกันโดยใช้การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและหาข้อตกลงที่บุคลากรทุกคนพึงพอใจ

2.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการคิดทบทวนและพิจารณาไตร่ตรองแยกแยะ ความถูกต้องในการมองสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจและมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบอย่างไร

มีรูปแบบการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบโดยใช้ระบบการบริหารแบบ school in school โดยอาศัยแนวคิดวงจรคุณภาพเป็นพื้นฐาน

3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

3.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ แสดงความคิดเห็น วางแผนปฏิบัติงาน ตลอดจนร่วมกันตัดสินใจและแก้ไขปัญหาขององค์การเพื่อพัฒนาองค์การอย่างไร

กระจายอำนาจไปสู่กลุ่มสาระการเรียนรู้ในการคิดตัดสินใจและปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์การ

3.2 ท่านมีแนวทางเสริมสร้างให้บุคลากรในโรงเรียนมีความมั่นใจในตนเองเพื่อให้มีทัศนคติในทางบวก และมีความผูกพันต่อองค์การอย่างไร

จัดอบรมบุคลากร ผ่านโครงการพัฒนาบุคลิกภาพของบุคลากรและเสริมสร้างทัศนคติโดยใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

4.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อหาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายและนำไปทดลองจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอนอย่างไร

จัดให้มีการนิเทศภายในสถานศึกษาทุกภาคเรียน

4.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยความร่วมแรงร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไร

แบ่งหน้าที่ตามคำสั่งของสถานศึกษาและติดตามดูแลการจัดกิจกรรม

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

5.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบอย่างไร

ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนานวัตกรรมและ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อพัฒนาการการเรียนรู้แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ

5.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินปัญหาและพัฒนาการทำงานของตนอย่างไร

เก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบออนไลน์ที่เข้าถึง และใช้งานได้ง่าย

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์ นายภีชาวิชญ์ ยางงาม

เพศ ชาย อายุ 32 ปี ระดับการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน รองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารวิชาการ โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขต

1. ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery)

1.1 ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความกระตือรือร้น สนใจ ความรู้ใหม่ ๆ และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง และเป็นแนวทางในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร

คัดเลือกตัวแทนบุคลากรแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นแกนนำเผยแพร่นวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย

1.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมุ่งปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างไร

ให้คำปรึกษาแนะนำหรือติดตามการ ปฏิบัติงาน อยู่เสมอ

2. แบบแผนทางความคิด (Mental Models)

2.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเปิดรับวัฒนธรรมใหม่ขององค์การ ปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและนโยบายขององค์การอย่างไร

สื่อสารและสร้างความเข้าใจและรับรู้ร่วมกันของบุคลากรเกี่ยวกับนโยบาย หรือวิธีการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

2.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการคิดทบทวนและพิจารณาไตร่ตรองแยกแยะ ความถูกต้องในการมองสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจและมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบอย่างไร

ส่งเสริมบุคลากรให้ปฏิบัติงานทุกโครงการหรือทุกงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) เพื่อการดำเนินงานอย่างอย่างมีประสิทธิภาพผ่านการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

3.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ แสดงความคิดเห็น วางแผนปฏิบัติงาน ตลอดจนร่วมกันตัดสินใจและแก้ไขปัญหาขององค์การเพื่อพัฒนาองค์การอย่างไร

เชิญบุคลากรที่มีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้าร่วมประชุมหรือร่วมแสดงความคิดเห็นในงานที่เกี่ยวข้องตามความถนัดเฉพาะด้าน

3.2 ท่านมีแนวทางเสริมสร้างให้บุคลากรในโรงเรียนมีความมั่นใจในตนเองเพื่อให้มีทัศนคติในทางบวก และมีความผูกพันต่อองค์การอย่างไร

มอบหมายงานให้บุคคลมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานหรือโครงการนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบและความทุ่มเทในการทำงาน

4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

4.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อหาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายและนำไปทดลองจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอนอย่างไร

กำหนดวาระการประชุมเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และวิจัยในชั้นเรียน และจัดอบรมโดยเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการเรียนการสอนมาให้ความรู้

4.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยความร่วมแรงร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไร

ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกิจกรรมเชิงปฏิบัติการด้วยกันอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

5.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบอย่างไร

ส่งเสริมให้บุคลากรทำ SWOT ทุกครั้งก่อนการจัดกิจกรรม และหลังการจัดกิจกรรม เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนางานในครั้งถัดไป

5.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินปัญหาและพัฒนาการทำงานของตนอย่างไร

จัดให้มีการประชุมสรุปงานทุกครั้ง เพื่อเก็บรวบรวมปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น และร่วมกันหาแนวทางแก้ไข

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์ นายชนาธิวัฒน์ สืบศักดิ์

เพศ ชาย อายุ 35 ปี ระดับการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน รองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารงบประมาณและบุคคล โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขต

1. ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery)

1.1 ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความกระตือรือร้น สนใจ ความรู้ใหม่ ๆ และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นแนวทางในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร

จัดโครงการอบรมพัฒนาด้านวิชาการ ด้านมาตรฐานวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพและด้านระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และส่งเสริมให้ครูอบรมกับหน่วยงานนอกสถานศึกษา

1.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมุ่งปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างไร

มีการประชุมวางแผนนโยบายกำหนดเป้าหมายร่วมกันของบุคลากร ฝ่ายบริหาร นักเรียนและผู้ปกครอง แล้วนำนโยบายสู่การปฏิบัติ มีรูปแบบการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

2. แบบแผนทางความคิด (Mental Models)

2.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเปิดรับวัฒนธรรมใหม่ขององค์การปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและนโยบายขององค์การอย่างไร

จัดให้มีการแต่งตั้งครูพี่เลี้ยงดูแลช่วยเหลือบุคลากรที่มาปฏิบัติหน้าที่ใหม่ให้มีความเข้าใจและปรับตัวในการปฏิบัติงาน

2.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการคิดทบทวนและพิจารณาไตร่ตรองแยกแยะ ความถูกต้องในการมองสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจและมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบอย่างไร

จัดให้มีการประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาสในทุกปีการศึกษา และกำหนดนโยบายสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกันและยึดถือปฏิบัติ

3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

3.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ แสดงความคิดเห็น วางแผนปฏิบัติงาน ตลอดจนร่วมกันตัดสินใจและแก้ไขปัญหาขององค์การเพื่อพัฒนาองค์การอย่างไร

เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นปัญหาได้อย่างเท่าเทียมกัน

3.2 ท่านมีแนวทางเสริมสร้างให้บุคลากรในโรงเรียนมีความมั่นใจในตนเองเพื่อให้มีทัศนคติในทางบวก และมีความผูกพันต่อองค์การอย่างไร

บริหารงานโดยเน้นสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อให้บุคลากรเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

4.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อหาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายและนำไปทดลองจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอนอย่างไร

จัดให้มีการ PLC การนิเทศการสอน และนิเทศกลุ่มสาระการเรียนรู้ในทุกภาคเรียน

4.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยความร่วมแรงร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไร

ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกิจกรรมเชิงปฏิบัติการด้วยกันอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

5.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบอย่างไร

จัดกลุ่มให้คนรุ่นใหม่ได้ทำงานบุคคลที่หลากหลายเพื่อให้เห็นกระบวนการทำงานและการวางแผนของแต่ละบุคคลร่วมงานกับผู้เชี่ยวชาญหรือคนรุ่นเก่าที่มีประสบการณ์ในการทำงานจะช่วยให้เกิดความคิดที่เป็นระบบ

5.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินปัญหาและพัฒนาการทำงานของตนอย่างไร

จัดให้มีการประชุมสรุปงานหลังจากเสร็จสิ้นงานทำกิจกรรมทุกครั้ง เพื่อเก็บรวบรวมปัญหาและประชุมปรึกษาหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์ นายบัลลังก์ แก้วโกสีย์สกุล

เพศ ชาย อายุ 41 ปี ระดับการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขต

1. ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery)

1.1 ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความกระตือรือร้น สนใจ ความรู้ใหม่ ๆ และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นแนวทางในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร

ลดภาระงานที่ไม่จำเป็น เพื่อให้บุคลากรมีเวลาสนใจหาความรู้ใหม่ ๆ ที่ตรงกับเนื้องานของตนและสามารถนำมาใช้ได้จริง

1.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมุ่งปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างไร

การสื่อสารให้บุคลากรทราบว่าผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย มีผลต่อตัวบุคลากรโดยตรง อาจช่วยให้บุคลากรเกิดความทุ่มเทและมีความเต็มที่กับสิ่งที่ทำอยู่

2. แบบแผนทางความคิด (Mental Models)

2.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเปิดรับวัฒนธรรมใหม่ขององค์การปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและนโยบายขององค์การอย่างไร

ทดลองนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาใช้พร้อมเปิดรับความคิดเห็นจากบุคลากรอยู่ตลอดเวลา ในขณะเดียวกันก็ค่อย ๆ ปรับประยุกต์แนวคิดใหม่เข้ากับแนวคิดเดิมและแก้ไขไปพร้อม ๆ กัน

2.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการคิดทบทวนและพิจารณาไตร่ตรองแยกแยะ ความถูกต้องในการมองสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจและมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบอย่างไร

ควรมีการประชุมเพื่อสอบถามแนวคิดของแต่ละบุคคลเพื่อกำหนดทิศทางหรือวางแผนของงานร่วมกัน ควรแบ่งงานออกเป็นทีมตามเนื้องานส่งเสริมให้มีความเป็นอิสระทางความคิดในแต่ละกลุ่มงาน

3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

3.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ แสดงความคิดเห็น วางแผนปฏิบัติงาน ตลอดจนร่วมกันตัดสินใจและแก้ไขปัญหาขององค์การเพื่อพัฒนาองค์การอย่างไร

หัวหน้าไม่ควรตัดสินใจหรือใช้ความคิดตนเองเป็นหลักในการปฏิบัติงานแต่ควรกระตุ้นบุคลากรเป็นระยะเพื่อให้เกิดการแสดงความคิดเห็น

3.2 ท่านมีแนวทางเสริมสร้างให้บุคลากรในโรงเรียนมีความมั่นใจในตนเองเพื่อให้มีทัศนคติในทางบวก และมีความผูกพันต่อองค์การอย่างไร

มอบหมายตามความถนัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคลเพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจและกล้าที่จะนำเสนอความคิดหรือตัดสินใจในสิ่งนั้น ๆ

4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

4.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อหาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายและนำไปทดลองจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอนอย่างไร

เปิดโอกาสให้บุคลากรสอนตามความถนัดและเปิดกว้างทางความคิดช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน

4.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยความร่วมแรงร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไร

เฉลี่ยงานเพื่อไม่ให้หนักไปที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง จนทำให้แหนงใจกัน หัวหน้าไม่ควรปล่อยให้บุคลากรทำงานนั้นเพียงลำพัง ควรเป็นผู้นำหรือผู้สนับสนุนการปฏิบัติงานนั้น

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

5.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบอย่างไร

ส่งเสริมให้บุคลากรที่ความสามารถหรือทำงานมาระยะหนึ่งแล้วได้รับงานที่ซับซ้อนขึ้นจะช่วยการพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดและการทำงานที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น หัวหน้าคอยให้คำแนะนำและติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

5.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินปัญหาและพัฒนาการทำงานของตนอย่างไร

ส่งเสริมให้เกิดการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้อง มีเนื้อหาที่หลากหลายและมากเพียงพอสำหรับบุคลากรจะใช้ในตัดสินใจ ข้อมูลควรเข้าถึงง่าย สืบค้นได้จาก ทุกช่องทางและสามารถใช้ได้ตลอดตลอดเวลา

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์ นายบัลลังก์ แก้วโกสีย์สกุล

เพศ หญิง อายุ 45 ปี ระดับการศึกษา ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขา ภาษาไทย

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารทั่วไป

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขต

1. ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล (Personal Mastery)

1.1 ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความกระตือรือร้น สนใจ ความรู้ใหม่ ๆ และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง และเป็นแนวทางในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร

สร้างโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้เมื่อมีการประชุม อบรม สัมมนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ที่มาจากการแก้ปัญหาในชั้นเรียน เมื่อมีการประชุม ควรนำเสนอประเด็นปัญหา พร้อมทั้งแนะนำวิธีการแก้ไข วิธีการดำเนินการ การจัดทำหรือการออกแบบกิจกรรมเพื่อเป็นตัวอย่างแก่เพื่อนครูด้วยกัน

1.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมุ่งปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างไร

มีความชัดเจนของเป้าหมายเพื่อให้เพื่อนครูได้วางแผนการาทำงานได้อย่างถูกต้อง

2. แบบแผนทางความคิด (Mental Models)

2.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเปิดรับวัฒนธรรมใหม่ขององค์การ ปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและนโยบายขององค์การอย่างไร

ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงแนวคิดร่วมกันเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การ นำแนวคิดของบุคลากรมาสรุปความสำคัญเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

2.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการคิดทบทวนและพิจารณาไตร่ตรองแยกแยะ ความถูกต้องในการมองสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจและมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบอย่างไร

ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสได้นำเสนอผลงานการปฏิบัติงานเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผ่านมาและมีการสำรวจข้อมูลของแบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นำข้อมูลการเสนอแนะในการจัดกิจกรรมมาประมวลผล เพื่อสรุปข้อดีข้อเสียเพื่อวางแผนการดำเนินงานในกิจกรรมอื่น ๆ ต่อไป

3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

3.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ แสดงความคิดเห็น วางแผนปฏิบัติงาน ตลอดจนร่วมกันตัดสินใจและแก้ไขปัญหาขององค์การเพื่อพัฒนาองค์การอย่างไร

ควรมีการแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานของกลุ่มงานเข้าร่วมในการคิดวางแผนในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพราะหัวหน้ากลุ่มสาระการาเรียนรู้และหัวหน้ากลุ่มงานคือบุคลากรที่ได้รับการไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน มีความสามารถคิดและตัดสินใจได้รวดเร็วสามารถเป็นส่วนหนึ่งในการคิดและแก้ปัญหาพร้อมทั้งถ่ายทอดแนวคิดให้บุคลากรในกลุ่มปฏิบัติตามได้

3.2 ท่านมีแนวทางเสริมสร้างให้บุคลากรในโรงเรียนมีความมั่นใจในตนเองเพื่อให้มีทัศนคติในทางบวก และมีความผูกพันต่อองค์การอย่างไร

การส่งเสริมให้บุคลากรมีบุคลิกภาพที่ดีจากการแต่งกายที่มีลักษณะเป็นสากล หรือตามความเหมาะสมที่มีความสุภาพ ทุกครั้งที่จะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ควรขอความคิดเห็นและสรุปหาแนวทางปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ไม่ปรับเปลี่ยนตามใจของใครผู้ใดผู้หนึ่งเพื่อทัศนคติในทางบวกและสร้างความผูกพันต่อองค์การ

4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

4.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อหาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายและนำไปทดลองจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอนอย่างไร

PLC ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวทางในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางการจัดการสอนที่หลากหลายและสามารถนำวิธีการที่เหมาะสมกับบริบทของรายวิชาไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้

4.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยความร่วมแรงร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไร

เข้าร่วมการอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งจะทำให้บุคลากรได้รู้จักกันมากขึ้น มีความคุ้นเคยและเห็นนิสัยใจคอที่สามารถปรับเข้าหากันได้ สร้างความสามัคคีมากขึ้น ทำให้ร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

5.1 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบอย่างไร

กำหนดขอบเขตงานอย่างเป็นระบบเหมาะสมกับความสามารถหรือความถนัดของบุคลากร และบุคลากรได้ร่วมการปฏิบัติงานด้วยตนเองและเพื่อให้บุคลากรสามารถคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบตามความสามารถของตน

5.2 ท่านมีแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินปัญหาและพัฒนาการทำงานของตนอย่างไร

เข้าร่วมการอบรมพัฒนาตนเองและเก็บข้อมูลต่าง ๆ ตามความสนใจ เช่น การอบรมสัมมนาจากโรงเรียนหรือองค์กรต่าง ๆ ด้วยตนเอง เพราะจะทำให้บุคลากรนำข้อมูลไปใช้พัฒนาการทำงานของตนได้ตรงตามจุดมุ่งหมาย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล นางสาวสุพิชฌาย์ ชูศรีจันทร์

วุฒิการศึกษา

พ.ศ.2555 สำเร็จการศึกษา ระดับมัธยมศึกษา
โรงเรียนสงวนหญิง อำเภอเมืองสุพรรณบุรี
จังหวัดสุพรรณบุรี

พ.ศ.2560 สำเร็จการศึกษาศึกษาศาสตรบัณฑิต วิชาภาษาไทย
มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอเมืองนครปฐม
จังหวัดนครปฐม

พ.ศ.2565 ศึกษาต่อระดับปริญญามหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม

มหาวิทยาลัยศิลปากร