

การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มิถุนายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มิถุนายน 2563
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

A STUDY ON LEARNING ORGANIZATION IN SCHOOLS UNDER THE CHIANG RAI PRIMARY
EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 3



JAMON JAEMKERD

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Master of Education Degree
in Educational Administration

June 2020

Copyright 2020 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ของ จามร แจ่มเกิด

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
(ดร. ณัฐวุฒิ สัพโส)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธิดาวลัย อุ่นทอง)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพรัก)



| | |
|--------------------------|--|
| เรื่อง: | การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 |
| ผู้ศึกษาค้นคว้า: | จามร แจ่มเกิด, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2562 |
| อาจารย์ที่ปรึกษา: | ดร. ณัฐวดี สัพโส |
| คำสำคัญ | องค์กรแห่งการเรียนรู้, สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน |

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 2) เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการทำงาน และ 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารและครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวนทั้งสิ้น 331 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.95 สถิติที่ใช้ คือความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การทดสอบค่าที (t - test) และANOVA (One-way Analysis of Variances) ผลการวิจัย พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตำแหน่งพบว่า โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

Title: A STUDY ON LEARNING ORGANIZATION IN SCHOOLS UNDER THE CHIANG RAI PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 3

Author: Jamon Jaemkerd, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2019

Advisor: Dr. Natthawut Sabphaso

Keyword Learning Organization, Basic school

ABSTRACT

The objective of this research 1) to study the state of Learning Organization in schools under the Chiang Rai primary educational service area office 3. 2) Comparison of different learning organizations of schools under the Chiang Rai primary educational service area office 3 classified by position and experience in the work. 3) Study suggestion Guidelines for being a learning organization of schools under the Chiang Rai primary educational service area office 3. The sample group used in the research was executive and teachers in schools in the Chiang Rai primary educational service area office 3 were 331 peoples. The instruments used for research was rating scale questionnaire. The reliability of the questionnaire was 0.95. The statistics used were frequency, percentage, Arithmetic means and Standard deviation. Data were analyzed using t – test and ANOVA (One-way Analysis of Variances). Learning Organization in schools under the Chiang Rai primary educational service area office 3. By overall were in a high level. The comparison of knowledge management in schools under the Chiang Rai primary educational service area office 3, classified by position. By overall and specific part. Found that not different at the statistical significance level of 0.05. Classified by experience, by overall and specific part. Found that not different at the statistical significance level of 0.05.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ดี ได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ดร.ณัฐวุฒิ ทรัพย์โส อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือ แนะนำและตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง รวมทั้งคณาจารย์สาขา การบริหารการศึกษาทุกท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความเมตตากรุณาเป็นอย่างสูงไว้ โอกาสนี้ด้วย ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ๋นกอง นางสาวมัญชุสา เพ็ชรชนะ และนายกิตติกร ต๊ะคำ ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย พร้อมทั้งแนะนำและตรวจสอบเครื่องมือวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถาม และให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจมาโดยตลอด และขอบพระคุณผู้ที่ได้ให้ข้อมูลหนังสือทุกเล่มในการอ้างอิงจนทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ขอขอบพระคุณ คุณพ่อเจริญ คุณแม่จันทร์ไฟ แจ่มเกิด ผู้ให้กำเนิดและสั่งสอน อบรม เลี้ยงดู เป็นกำลังใจมาโดยตลอด และประโยชน์ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บิดา มารดา บุรพคณาจารย์ ครอบครัว เพื่อนนิสิต และผู้มีพระคุณทุกท่านที่เป็นส่วนหนึ่งจนทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จด้วยดี

จามร แจ่มเกิด

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ฉ |
| สารบัญ..... | ช |
| สารบัญตาราง..... | ฅ |
| สารบัญภาพ..... | ฎ |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 4 |
| สมมติฐานของการวิจัย..... | 4 |
| ขอบเขตของการวิจัย | 4 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ | 5 |
| ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย..... | 6 |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 7 |
| เอกสารที่เกี่ยวข้องขององค์กรแห่งการเรียนรู้..... | 7 |
| เอกสารที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา | 38 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 51 |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 54 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... | 55 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... | 55 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 56 |

| | |
|--|-----|
| การเก็บรวบรวมข้อมูล | 57 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล | 58 |
| บทที่ 4 ผลการวิจัย | 60 |
| ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม การศึกษาการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 | 61 |
| ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 | 62 |
| ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 จำแนก ตามตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน | 69 |
| ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 | 71 |
| บทที่ 5 บทสรุป | 76 |
| สรุปผลการวิจัย | 76 |
| อภิปรายผลการศึกษา | 79 |
| ข้อเสนอแนะ | 83 |
| บรรณานุกรม | 85 |
| ภาคผนวก | 90 |
| ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ | 91 |
| ภาคผนวก ข การพิจารณาค่าความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ | 92 |
| ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการการวิจัย | 96 |
| ประวัติผู้วิจัย | 103 |

สารบัญตาราง

หน้า

| | |
|--|----|
| ตาราง 1 แสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง (ในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงรายเขต 3)..... | 56 |
| ตาราง 2 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3..... | 61 |
| ตาราง 3 แสดงคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 | 62 |
| ตาราง 4 แสดงคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 บุคคลแห่งการรอบรู้..... | 63 |
| ตาราง 5 แสดงคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การมีแบบแผนความคิด | 64 |
| ตาราง 6 แสดงคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม..... | 65 |
| ตาราง 7 แสดงคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม..... | 66 |
| ตาราง 8 แสดงคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การคิดอย่าง เป็นระบบ | 68 |
| ตาราง 9 เปรียบเทียบการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามตำแหน่ง | 69 |

| | |
|--|----|
| ตาราง 10 เปรียบเทียบการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกประสบการณ์ในการทำงาน..... | 70 |
| ตาราง 11 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 บุคลากรทางการเรียนรู้..... | 71 |
| ตาราง 12 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การมีแบบแผนความคิด | 72 |
| ตาราง 13 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม..... | 73 |
| ตาราง 14 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | 74 |
| ตาราง 15 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การคิดอย่างเป็นระบบ | 75 |



สารบัญภาพ

| | หน้า |
|--|------|
| ภาพ 1 รูปแบบของการที่จะเป็นบุคคลที่รอบรู้..... | 18 |
| ภาพ 2 ขั้นตอนของการเกิดการมีแบบแผนความคิด..... | 20 |
| ภาพ 3 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 54 |



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสังคมไทยและสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งทางด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านการศึกษา รวมทั้งการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นยุคของระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) หรือระบบเศรษฐกิจที่อาศัยการผลิต การแพร่กระจายและการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการผลักดันให้เกิดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ ความรู้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการแข่งขันสำหรับสังคมโลกในปัจจุบัน ซึ่งข้อได้เปรียบของการแข่งขันในโลก เศรษฐกิจคือ การคิดค้นสิ่งใหม่ (Innovate) และการเปลี่ยนแปลง (Change) ได้รวดเร็วกว่าผู้อื่น องค์ประกอบของการนำไปสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ ได้แก่ นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี และการคมนาคมและสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน และคณะ, 2550, หน้า 57)

โลกในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ ได้เปลี่ยนแปลงความคิดและความเชื่อ รวมถึงการประพฤติปฏิบัติตัวของบุคคลในทุกระดับของสังคม และในส่วนของแผนงานและกรอบนโยบายการบริหารพัฒนาประเทศ อาทิ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) รวมถึงนโยบายและแผนการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ การเชื่อมโยงมิติด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการศึกษา และด้านสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกันได้อย่างสมดุล มีคุณภาพและมีความยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ในการฟื้นฟูและพัฒนาประเทศ (สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล, 2558, หน้า 1) และนอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้สถานศึกษาเป็นหน่วยงานปฏิบัติที่มีความสำคัญที่สุด โดยเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ให้บริการแก่เยาวชน และประชาชนในเขตบริการโดยตรง และระบุให้มีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการ บุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียน และเทคโนโลยีการศึกษา ต้องพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และสถานศึกษาต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545, หน้า 45 อ้างอิงใน กิตติภัทร แก้วเพชรบุตร, 2557, หน้า 2)

ดังนั้นสถานศึกษาหรือองค์กรต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่จะปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง และสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นความเจริญงอกงามด้วยตนเอง หมายถึง ความเข้าใจตนเองและเข้าใจโลก เป็นการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถด้านต่าง ๆ ขวนขวายและลงทุนด้วยตนเอง มีความรู้สึกเป็นสุข สนุกกับการคิดค้นเพื่อหาเหตุผลและความเป็นจริงของสิ่งต่าง ๆ ความรู้สึกชื่นชมยินดีต่อสิ่งที่ตั้งงามของโลก คิตรีเริ่มสร้างสรรค์และประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ อาจเป็นการกระทำ ตามลำพังตนเองหรือร่วมกับบุคคลอื่น ๆ วิธีทางหนึ่งคือ การพัฒนาโดยใช้กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำ ในองค์กร ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศกว่าคู่แข่งทั้งปวง มีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ จากการที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอดและความเป็นผู้นำในการแข่งขัน ทำให้องค์กรต้องปรับกระบวนการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (วีรวุฒ มาชะศิริรานนท์, 2542, หน้า 69 อ้างอิงใน บุญยมาศ สิทธิพันธ์, 2559, หน้า 17)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่น ที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นการมององค์การในระดับกว้างไม่ได้เฉพาะเจาะจงว่าจะต้องเป็นสถานที่ทำงานด้านธุรกิจเท่านั้น และเน้นผลสำเร็จของบุคคลที่มีองค์กรเป็นแหล่งของการเรียนรู้ เพราะถ้าไม่มีการเรียนรู้ของบุคคลแล้วก็จะไม่มีการเรียนรู้ขององค์กรอย่างแน่นอน แต่การที่บุคคลเรียนรู้แล้วก็ได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรจะเกิดการเรียนรู้เสมอไป หากองค์กรไม่สามารถเชื่อมโยงผลสำเร็จของบุคคลเข้ากับผลสำเร็จขององค์กร (Senge, 1990, p. 3)

การบริหารจัดการศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของสถานศึกษาและสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายของสถานศึกษา โดยการพัฒนา สถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สิ่งจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนคือพฤติกรรมของคนในองค์กรหรือวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการศึกษาให้สำเร็จตามเป้าหมายที่สถานศึกษาได้วางไว้ โดยปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายในสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาในทุก ๆ ด้านเพื่อ

พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เกิดการพัฒนาตนเอง ตามความเปลี่ยนแปลงของโลก ภายในปัจจุบันและเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงภายในสถานศึกษา (มินตรา อินตะไชย, 2560, หน้า 2)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีทิศทางการพัฒนา การศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ใช้เป็นแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในการพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเป็น พลเมืองที่มีคุณภาพ และเปิดโอกาสทางการศึกษาให้มีความเท่าเทียมกัน ทำให้สถานศึกษา ต้องทำการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาตามไป ด้วย ซึ่งสถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ ตลอดจนสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพและเรียนรู้ ร่วมกัน มีการจัดอบรมในด้านทักษะความรู้ต่าง ๆ ให้กับบุคลากรในสังกัดเป็นประจำ มีการ พัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งและต่อเนื่อง แต่การที่จะพัฒนาให้องค์กรนั้นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลาย ๆ ด้านที่จะส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ยังไม่ประสบผลสำเร็จ เท่าที่ควร เนื่องจากครูและผู้บริหารมีการโยกย้ายบ่อยส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการและการ ปฏิบัติงานในสถานศึกษา อีกทั้งครูและบุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง ก้าวไม่ทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมส่งผลกระทบต่อการทำงานทำให้การจัดสถานศึกษาให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ไม่ต่อเนื่อง (กลุ่มนโยบายและแผน, 2559, หน้า 64) ดังนั้นการที่ สถานศึกษาจะเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารจะต้องมี วิสัยทัศน์กว้างไกล มีนโยบายและทิศทางการจัดการศึกษา บุคลากรในสถานศึกษาจะต้องมี การเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและมีหน้าที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ อันจะช่วย นำสถานศึกษาให้ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาของชาติ

จากสภาพปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

สมมติฐานของการวิจัย

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ มีความแตกต่างกัน
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน มีความแตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นศึกษาการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จังหวัดเชียงราย โดยประยุกต์ใช้แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge มี 5 ประการ ดังนี้

1. บุคคลแห่งการรอบรู้ (Personal Mastery)
2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร และครูผู้สอน ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จังหวัดเชียงราย จำนวนทั้งสิ้น 2,441 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร และครูผู้สอน ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จังหวัดเชียงราย จำนวน 331 คน โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970)

ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น ได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน

ตัวแปรตาม ได้แก่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง หน่วยงานที่มีคณะบุคคลที่มีความกระตือรือร้น ในการเรียนรู้และมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับหน่วยงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน ตลอดจนมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การสร้างหน่วยงานให้บุคลากร ที่มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ หาข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถมองภาพรวมและอนาคตของหน่วยงานร่วมกัน มีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ทำให้คณะบุคคลในหน่วยงาน มีระบบความคิดที่หลากหลาย ส่งผลให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ

บุคคลแห่งการรับรู้ หมายถึง บุคคลที่มีการฝึกฝนตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ สร้างความรู้ให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาความรู้ พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล เห็นถึงสภาพความเป็นจริงและเหตุการณ์ที่สามารถเป็นไปได้ มีวิธีการรักษาความดี เครียดอย่างสร้างสรรค์

การมีแบบแผนความคิด หมายถึง บุคคลที่มีความคิด ความเข้าใจและความเชื่อของบุคคลที่มีต่อองค์กร รับรู้สภาพความเป็นจริงของตนเองและองค์กร เชื่อมโยงการทำงานของ ตนเองกับภาพรวมทั้งหมดขององค์กรได้ จำแนกแยกแยะเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เข้าใจรูปแบบความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของแต่ละคน และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาความคิดและความเชื่อของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และความเปลี่ยนแปลงขององค์กร และมีการยอมรับสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง บุคคลในองค์กรมีมุมมองต่อภาพรวมและอนาคตขององค์กรร่วมกัน ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร มีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน มีความผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กร มีส่วนร่วมในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กร นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง บุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และวิถีคิดซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ ผ่านการสนทนาและอภิปราย นำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน หาข้อสรุป และนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน พัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เพิ่มขึ้น

การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง บุคคลมีวิถีคิดและทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ด้วยการเชื่อมโยงเชิงระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้ อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความเป็นจริง

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

1. ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 นำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทางให้ครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 นำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. เอกสารเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.2. ความสำคัญและความจำเป็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.3. แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.4. องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.5. ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.6. บุคคลที่มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.7. กลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เอกสารที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
 - 2.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
 - 2.3 ทฤษฎีของการบริหารสถานศึกษา
 - 2.4 การบริหารงานของสถานศึกษา 4 ฝ่าย
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

เอกสารเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990, p. 3) ให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นการมององค์กรในระดับกว้างไม่ได้เฉพาะเจาะจงว่า จะต้องเป็นสถานที่ทำงานด้านธุรกิจเท่านั้น และเน้นผลสำเร็จของบุคคลที่มีองค์กรเป็นแหล่ง

ของการเรียนรู้ เพราะถ้าไม่มีการเรียนรู้ของบุคคลแล้วก็จะไม่มีการเรียนรู้ขององค์การอย่างแน่นอน แต่การที่บุคคลเรียนรู้แล้วก็ได้เป็นหลักประกันว่าองค์การจะเกิดการเรียนรู้เสมอไป หากองค์การไม่สามารถเชื่อมโยงผลสำเร็จของบุคคลเข้ากับผลสำเร็จขององค์การ

Barnet (1999, p. 55 อ้างอิงใน พรนภา มั่นดี, 2560, หน้า 9) กล่าวว่าองค์การการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสู่การสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผลจากนั้นเข้าสู่งานกิจวัตร ปลูกฝังไว้ในความทรงจำขององค์กรเพื่อช่วยปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

เรขา อรัญวงศ์ (2541, หน้า 58) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้นและสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งบุคลากรในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนในองค์กรจนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

วรารัตน์ เขียวโพธิ์ (2542, หน้า 42) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่เน้นรูปแบบของการบริหารงานในเรื่องของสภาวะผู้นำในองค์กรควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกันก่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะระหว่างกันและกันเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เหนือกว่าคู่แข่ง และมีระดับของการพัฒนาการด้านความสามารถขององค์กร

วีรวิฑู มาพะศิริานนท์ (2543, หน้า 51) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการสร้างพื้นฐานทางความคิดที่เป็นระบบและสร้างศักยภาพในเชิงปฏิบัติให้แก่ปัจเจกบุคคลและทีมงาน

เบญจวรรณ ไยสวรรค์ (2544, หน้า 66) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กร ที่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เพื่อสร้างศักยภาพของปัจเจกชนและองค์กร ในการสรรหาและถ่ายโอนองค์ความรู้เพื่อสร้างศักยภาพขององค์กรและบุคคลในองค์กรต่าง ๆ เรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

พนานันท์ โกศนานนท์ (2551, หน้า 7) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์กรโดยมีการสร้างการสรรหา การถ่ายโอน ตลอดจนการจัดเก็บความรู้ที่จะสามารถนำไปก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

สมาน อัครภูมิ (2551, หน้า 78) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กร เป็นสภาวะการรวมตัวกันอย่างเป็นระบบของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นองค์กรจึงไม่ใช่หน่วยงาน หรือเป็นอาคาร สถานที่อย่างที่บางคนเข้าใจเพราะเวลาพูดถึงองค์กรมักจะนึกถึงภาพหน่วยงานหรือโรงเรียนต่าง ๆ ซึ่งความจริงแล้วหน่วยงานหรือสถานที่เหล่านี้ เป็นเพียงตัวแทนทางกายภาพที่มองเห็นเท่านั้น ส่วนความเป็นองค์กรซึ่งเป็นนามธรรมที่สะท้อนถึงการรวมตัวกันอย่างเป็นระบบของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือไม่เป็นอีกเรื่องหนึ่ง

ยุรพร ศุทธรัตน์ (2552, หน้า 23) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลในองค์กรได้ขยายขอบเขตของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่มีรูปแบบของความคิดใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่นและวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

กุศล ทองวัง (2553, หน้า 37) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่การเรียนรู้ อย่างยั่งยืนเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กรตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยสอดคล้องประสานไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ขององค์กรนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพมีความสามารถในการแข่งขันเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 1364) ได้กล่าวว่า องค์กร หมายถึง บุคคล คณะบุคคลหรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรบริหารของรัฐ สภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรของรัฐสภา ในบางกรณี องค์กร หมายถึงความรวมถึงองค์การด้วย

กิตติภัทร แก้วเพชรบุตร (2557, หน้า 9) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้นและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูงแปลกใหม่ให้เกิดขึ้นกับองค์กรตลอดจนมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

อรวรรณ วงศ์ไชย (2558, หน้า 11) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองตามสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยความสะดวกในทุก ๆ ด้าน แก่บุคลากรในองค์การ เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องสนับสนุน

ความคิดสร้างสรรค์มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรร่วมกันทำงาน และแก้ไขปัญหาขององค์กร สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ มีระบบจัดการความรู้ รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาวะแวดล้อมในปัจจุบันและเท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

Drucker (1995, p. 75) ให้นิยามไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการสร้าง การหา และการถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรตามความรู้ความเข้าใจใหม่ที่ได้อมา นั่นคือ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากความคิดใหม่ ซึ่งในบางครั้งอาจเป็นความคิดที่ได้จากความเข้าใจหรือความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเอง หรืออาจเป็นความคิดที่ได้จากนอกองค์กร หรือได้จากการถ่ายทอดของคนในองค์กรที่มีความรอบรู้ก็ได้ ไม่ว่าจะมีความคิดใหม่จะได้อมาจากแหล่งใด แต่ความคิดเหล่านี้ก็เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาองค์กร ถึงแม้จะไม่สามารถทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ก็ตามจึงกล่าวได้ว่า หากองค์กรไม่เปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับแนวคิดใหม่ สิ่งที่ได้ก็คือการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นเท่านั้น

มาร์คอต (1996, หน้า 11) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตโดยสามารถเรียนรู้ จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยไปด้วย

Hoy and Miskel (2001, p. 3) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างงานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอยู่อย่างต่อเนื่องเป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก ความทะเยอทะยาน และแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม สมาชิกในองค์กรได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และองค์กรได้มีการขยายศักยภาพเพื่อแก้ปัญหาและการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีคณะบุคคลที่มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ให้เกิดขึ้นกับองค์กร ตลอดจนมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. ความสำคัญและความจำเป็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Fulmer and Key (1998, p. 335) ได้กล่าวว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ อยู่เสมอของบุคคลเป็นรากฐานสำคัญในการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบันที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขัน

การพัฒนาและการตัดสินใจของบุคคลและองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ที่สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารมากกว่าย่อมมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน อีกทั้งยังสามารถพัฒนาตนเองหรือองค์กรได้มากกว่าและเร็วกว่าผู้ที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้น้อย ดังนั้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เพื่อมุ่งเน้นที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองในอันดับแรกเพราะมีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับสถานการณ์ของสังคมปัจจุบัน ทั้งนี้หากองค์กรทุกประเภททุกระดับต้องการอยู่รอดในสังคมยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ย่อมปฏิเสธกระแสการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้ เพราะองค์กรต้องก้าวทันคู่แข่งและก้าวล้ำคู่แข่ง ต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลา ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็ว เพื่อให้้องค์กรมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วีรวัธ มาณะศิริานนท์ (2542, หน้า 69) ได้กล่าวว่า องค์กรต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่จะปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง และสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นความเจริญงอกงามด้วยตนเอง หมายถึง ความเข้าใจตนเองและเข้าใจโลก เป็นการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถด้านต่าง ๆ ขวนขวายและลงทุนด้วยตนเอง มีความรู้สึกเป็นสุข สนุกกับการคิดค้น เพื่อหาเหตุผลและความเป็นจริงของสิ่งต่าง ๆ ความรู้สึกชื่นชมยินดีต่อสิ่งที่ดีงามของโลก คิดริเริ่มสร้างสรรค์และประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ อาจเป็นการกระทำ ตามลาพังตนเองหรือร่วมกับบุคคลอื่น ๆ วิธีทางหนึ่งคือ การพัฒนาโดยใช้กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนาสภาวะผู้นำในองค์กร ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศกว่าคู่แข่งทั้งปวง มีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ จากการที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอดและความเป็นผู้นำในการแข่งขัน ทำให้องค์กรต้องปรับกระบวนการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

พระราชกฤษฎีกากว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548, หน้า ข-1) ได้บัญญัติว่าส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และ

ปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546, หน้า 8) ได้กล่าวว่า โรงเรียนควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ เพราะโรงเรียนเป็นองค์กรการให้บริการที่ผูกพันเรื่องการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก และในการพัฒนาสิ่งใด ๆ ในโรงเรียนนั้นจะต้องให้ความสม่ำเสมอและยั่งยืนด้วย เนื่องจากสิ่งที่เป็นผลลัพธ์ของการพัฒนาคือ นักเรียน นักเรียนที่จะมีการหมุนเวียนเข้าออก ทุกปี การศึกษา หากทำ แล้วหยุดก็จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

บดินทร์ วิจารณ์ (2549, หน้า 2) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรจะต้องเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความรู้และองค์กรแห่งนวัตกรรมตามลำดับ

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญ คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันได้ ต้องมีการพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและพัฒนาศักยภาพของตนเองตลอดเวลา นำความรู้และความสามารถไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และต้องเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วย ซึ่งในของส่วนราชการก็มีหน้าที่ต้องพัฒนาเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ และสอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยเฉพาะโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์กรที่ให้การศึกษและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายทางการศึกษา

3. แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกัน ของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันการมีองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยง

รูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team Working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน Learning Organization หรือ การทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นคำที่ใช้เรียกการรวมชุดของความคิดที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องขององค์การ

แนวคิดพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์การ ปัจจุบันมีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายท่านซึ่งแนวคิดของแต่ละท่านก็คือ การนำพาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

Senge ได้เสนอแนวคิด เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของตนเองและองค์การ ในการสร้างและกำหนดอนาคตของตนเองได้โดยที่คนในองค์การจะเรียนรู้ถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจะต้องปฏิบัติตามวินัย 5 ประการ คือ (สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล, 2558, หน้า 43-44)

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นกรอบการทำงานที่จะช่วยให้มุมมองภาพขององค์การโดยรวม ที่สามารถมองเห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน และมีผลต่อส่วนอื่นด้วยมากกว่าที่จะเห็นภาพฉาบฉวยหรือผิวเผิน หรือเพียงส่วนประกอบย่อยส่วนใดส่วนหนึ่ง การคิดเชิงระบบทำให้มองเห็นภาพเต็มขององค์การอย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้สามารถที่จะจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการคิดเชิงระบบมีประโยชน์และจำเป็นในการเรียนรู้และกระบวนการเปลี่ยนแปลง

2. การเป็นผู้รอบรู้ (Personal Mastery) เป็นการฝึกฝนให้ตนเองได้เรียนรู้อยู่เสมอ และมีความสามารถมองเห็นภาพอนาคตขององค์การได้ และเน้นการฝึกกรรมพลัง พัฒนาคนในองค์การให้อยู่ในสภาพตามความเป็นจริง เพื่อให้สมาชิกขององค์การได้สร้างปณิธานในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3. รูปแบบความคิด (Mental Model) เป็นข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับรูปแบบของความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุป ภาพหรือภาพลักษณ์ที่มีอิทธิพลต่อความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก และมีผลต่อการประพฤติปฏิบัติทั้งส่วนบุคคลและองค์การ ทำให้บุคคลคิดในเชิงก้าวหน้าและมีความสร้างสรรค์

4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นภาพหรือภาพลักษณ์ที่เป็นที่ต้องการในอนาคตขององค์กร เป็นสภาพที่ผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กรได้มีส่วนร่วมสร้างและทำให้เกิดแนวปฏิบัติร่วมกัน มีการดำเนินงานไปในทิศทางที่ต้องการ เพื่อจะทำให้ภาพนั้นเป็นจริงขึ้นมาได้

5. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) เป็นหนทางที่จะพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในทีมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีม โดยการพูดคุยและอภิปรายของสมาชิกในทีมเพื่อสร้างความสามารถของสมาชิกแต่ละคน เพื่อวิเคราะห์และแยกประเด็นที่สนใจร่วมกันจนทำให้กลุ่มยอมรับแนวคิดตามมุมมองที่ตนเองเสนอ

Marquardt (2002, p. 23) ได้ออกแบบจำลองขององค์กรที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่าง ๆ (The Systems-Linked Organization Model) เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 ประการในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร ประกอบไปด้วยระบบย่อย ๆ 3 ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

2. องค์กร (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรดังนี้ คือ

2.1 วิสัยทัศน์องค์กรหรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน

2.2 วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์กรร่วมกัน

2.3 กลยุทธ์องค์กรซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต

2.4 โครงสร้างองค์กรต้องมีความเหมาะสม มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร สามารถติดต่อสื่อสารร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. บุคคล (People) ซึ่งเป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กร รวมถึงลูกค้าและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทาประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน รวมถึงการที่

ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนและมีการทำงานร่วมกันกับปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน

4. ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นการจัดความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูลมีการแลกเปลี่ยนความรู้การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5. เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กร (Technology Application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์กรสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า องค์กรมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของบุคคลและการเป็นอยู่ของคนในสังคมในแง่ของการดำรงชีวิตนั้นมีบุคคลจำนวนไม่น้อยที่องค์กรเปิดโอกาสให้ได้แสดงความรู้ ความสามารถและการคิดสร้างสรรค์ และนำเสนอนวัตกรรมและวิธีดำเนินงานใหม่ให้กับองค์กรและสังคม

4. องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จากแนวคิดวินัย 5 ประการ ของ Senge (1990 อ้างอิงใน มัญชุภา แจ่มหม้อ, 2557, หน้า 10) เป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารงานให้เกิดเป็นองค์กรที่เลิศ มีความเก่ง และสมบูรณ์แข็งแรง ที่จะฝ่าวิกฤตเผชิญภาวะการแข่งขัน และมีความได้เปรียบที่ยั่งยืนตลอดไป โดยเซนเจให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง และมองว่า ความรู้จะเป็นตัวสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็นการเรียนรู้ ร่วมกันทั้งองค์กร รวมทั้งมองว่า ธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนมีความรักที่จะเรียนรู้ ซึ่งในแนวคิดนี้เซนเจได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้วินัย 5 ประการเป็นหลักในการฝึกฝนเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. บุคคลแห่งการรอบรู้ (Personal Mastery)

การเป็นบุคคลที่รอบรู้เป็นพฤติกรรมของบุคคลหรือสมาชิกขององค์กร พยายามบังคับฝึกฝนตนเองให้เป็นคนี่เรียนรู้ตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคคลว่าเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีความเชื่อว่า คนที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ จะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรนั้นได้ ซึ่งสมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะสำคัญที่เรียกว่า พลังแห่งตน

(Human Mastery) คือ ความเป็นนายของตัวเองในการควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้ตลอดเวลา ยอมรับความจริงไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามกระแสโลก โดยสมาชิกในองค์กรที่มีลักษณะการเป็นบุคคลรอบรู้นั้น จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้น การพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศนั้น ถือได้ว่าเป็นมิติที่ต้องเกิดจากการฝึกฝนเพื่อสร้างให้เกิดวินัยและมีการปรับมุมมองบางอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการอย่างแท้จริง กล่าวได้ว่า วินัยข้อนี้เป็นเสมือนเสาหลักของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถ้าหากทุกคนมีวินัยในข้อนี้ จะส่งผลให้องค์กรก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ซึ่งการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศได้นั้นมีองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) เรื่องของวิสัยทัศน์ถือเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจิตใจโดยตรงมีความหมายว่า คือ ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำ และสมาชิกในองค์กรร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบันเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน รวมทั้งพรรณนาให้เป็นถึงทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน มีความเป็นไปได้เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งยิ่งใหญ่และดีที่สุดในกับลูกค้าหรือสังคม วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล คือ ความคาดหวังของแต่ละบุคคลที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนสักวันหนึ่งในอนาคต คนเราทุกคนจึงมีความมุ่งมั่นปรารถนาหรือความคาดหวังว่า ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ของชีวิตนั้น เราควรจะได้รับผลสำเร็จอะไรบ้าง ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ด้าน ดังต่อไปนี้ (จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่าพันธ์, 2540 อ้างอิงใน มัญชุภา แจ่มหม้อ, 2557, หน้า 11)

1.1.1 วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน จะมีการกิจการงานและตำแหน่งหน้าที่เป็นอย่างไรในอนาคต

1.1.2 วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว หมายถึง ความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นอยู่ของคนภายในครอบครัวจะเป็นเช่นไร เช่น การมีบุตร การสร้างฐานะและความมั่นคงแก่สมาชิกในครอบครัว

1.1.3 วิสัยทัศน์เฉพาะตัว หมายถึง ความปรารถนาในบั้นปลายของชีวิตว่าโดยความปรารถนาสูงสุดแล้ว ต้องการอะไร เช่น ก้าวเข้าสู่บรรพชิต หรือไปอยู่ชนบทที่สงบเงียบ เป็นต้น

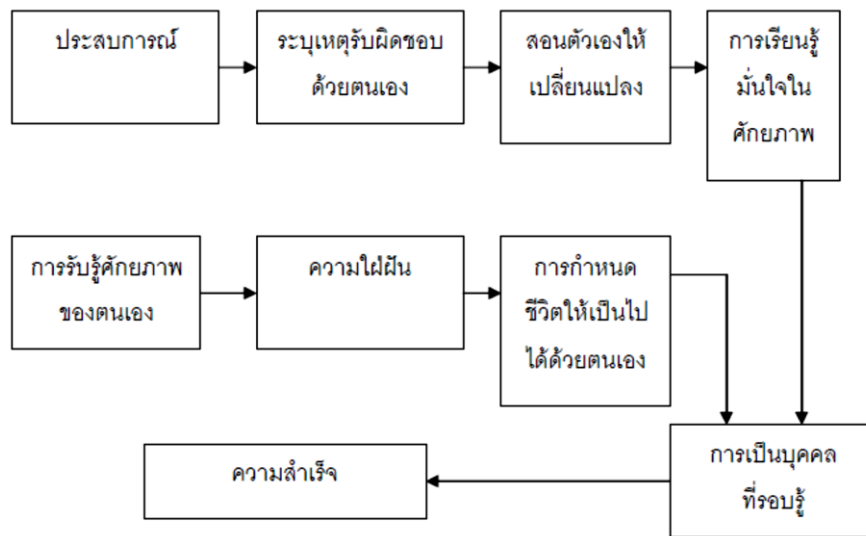
ดังนั้น เมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้แล้ว ก็จะสามารถหาจุดที่จุดใดจะหาความสำเร็จได้จากอะไร และที่สำคัญคือ เขาต้องการอะไร และเรียนรู้เกี่ยวกับอะไร

1.2 การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) ความหมายของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์มักมีความเข้าใจผิดอยู่เสมอว่า จะมีผลให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด แต่ในความเป็นจริงแล้ว ถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความเป็นจริง จะทำให้ความสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ก็ไม่ปฏิเสธว่า ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์นี้จะสามารถพาเราไปเกี่ยวข้องกับภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ ได้ เช่น ความวิตกกังวลหรือเสียใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่ความตึงเครียด

1.3 การใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ การใช้ข้อมูลเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งจะช่วยให้ทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลาความสำคัญของการใช้วิธีนี้ประการหนึ่งก็คือจะช่วยให้เรามีระบบการคิด และการตัดสินใจที่ดี ไม่มีเรื่องของการหลอกตัวเองเกิดขึ้น อាកการหลอกตัวเองนี้ คือ ไม่คิดและตัดสินใจให้เองแท้ จึงโลเลเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาซึ่งเราไม่สามารถรู้ซึ่งถึงสถานภาพของตัวตนที่แท้จริงได้เลย

1.4 การฝึกใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) ผู้ที่มีการพัฒนาตนเองที่เป็นเลิศนั้นจะต้องมีมิติทางด้านจิตใจที่สำคัญคือ จิตใต้สำนึก เพราะสิ่งที่จะช่วยการทำงานที่ซับซ้อนกลายเป็นการทำงานที่เป็นระบบ อันเกิดจากสั่งการของจิตใต้สำนึก กล่าวคือ ในการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศนั้น บุคคล หรือสมาชิกขององค์กรจะต้องพัฒนาส่วนที่เป็นจิตใต้สำนึกด้วยเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้เกิดแนวทางในการสั่งการที่มุ่งเน้นไปสู่การเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่กำหนดไว้

ชวินท์ ธิมมพันธ์กุล (2540, หน้า 11) ได้สรุปว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ การมุ่งมั่นสร้างสรรค์ความรู้ความเชี่ยวชาญให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาตนเองทั้งทางกาย ปัญญาและอารมณ์ โดยมีรูปแบบของการที่จะเป็นบุคคลที่รอบรู้ ดังภาพ



ภาพ 1 รูปแบบของการที่จะเป็นบุคคลที่รอบรู้

ที่มา: ชวินท์ ธรรมนันทกุล, 2540

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า บุคคลแห่งการรอบรู้ หมายถึง บุคคลที่มีการฝึกฝนตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ สร้างความรู้ให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาความรู้ พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล เห็นถึงสภาพความเป็นจริงและเหตุการณ์ที่สามารถเป็นไปได้ มีวิธีการรักษาความดี เครียดอย่างสร้างสรรค์

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

การที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุน และสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ไม่รู้ตลอดเวลาและการที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้นมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้และต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ การมีแบบแผนความคิด จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดขณะที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการไตร่ตรองและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ทำให้ขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล การพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นคนมีแบบแผนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกและต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสม

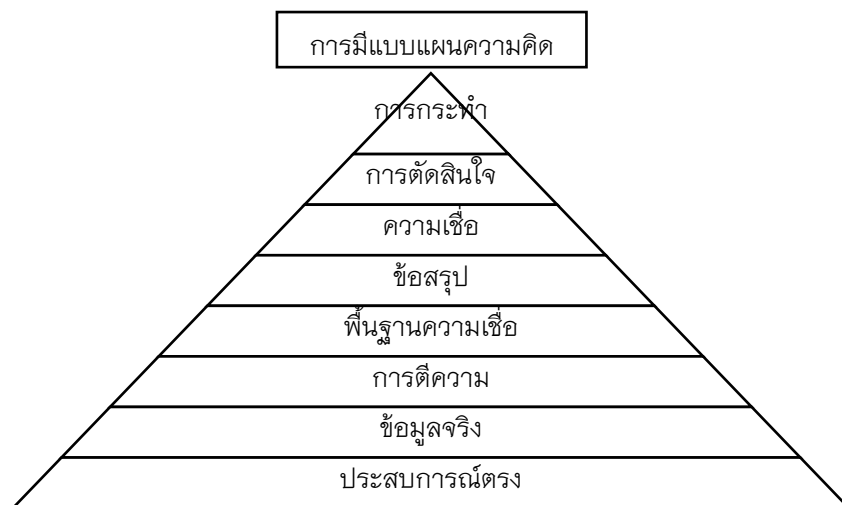
บุคคลนั้นก็จะมีพฤติกรรมปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

วิจารณ์ พานิช (2547, หน้า 17-19) ได้กล่าวว่า แบบแผนความคิด หมายถึง กระบวนทัศน์ ซึ่งเป็นวิธีคิดอย่างหนึ่ง หรือเป็นกระจกส่องมองการคิด มีวิธีการที่จะทำ ให้คน เข้าใจหรือจำเรื่องราวต่าง ๆ ได้ง่าย บุคคลที่เรียนรู้ต่างก็จะมีแบบแผนการคิดเฉพาะตน ซึ่ง แบบแผนการคิดของคนอาจจะไม่คงที่ เพราะมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งการมีแบบแผนการ คิดที่ต่างกันจะทำให้เกิดความรู้ที่แตกต่างและมากขึ้น เมื่อนำความรู้หรือมุมมองที่มีมา แลกเปลี่ยนกัน และทำให้เกิดความชื่นชมซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดคุณค่าในองค์กรมากยิ่งขึ้น

อิสริีย์ พงศ์กมลานนท์ (2551, หน้า 43) การมีแบบแผนความคิด หมายถึง สมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนก แยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม

สิริกาญจน์ จิระสาคร (2553, หน้า 13) การมีแบบแผนความคิด หมายถึง บุคคลมีจิตสำนึกในการที่จะจำแนกแยกแยะความถูกต้องในการมองสถานการณ์ต่าง ๆ มีความ กระจ่างในรูปแบบความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ขององค์กร โดยไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว

ชวินท์ ธัมมพันธ์กุล (2540, หน้า 13) ได้เสนอรูปแบบของการมีแบบแผน ความคิดไว้ดังภาพประกอบ 4 ดังนี้



ภาพ 2 ขั้นตอนของการเกิดการมีแบบแผนความคิด

ที่มา: ชวินท์ ธรรมนันท์กุล, 2540

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การมีแบบแผนความคิด หมายถึง บุคคลที่มีความคิด ความเข้าใจและความเชื่อของบุคคลที่มีต่อองค์กร รับรู้สภาพความเป็นจริงของตนเองและองค์กร เชื่อมโยงการทำงานของตนเองกับภาพรวมทั้งหมดขององค์กรได้ จำแนกแยกแยะเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เข้าใจรูปแบบความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของแต่ละคน และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาความคิดและความเชื่อของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และความเปลี่ยนแปลงขององค์กร และมีการยอมรับสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วองค์กร เป็นการทำที่คนทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์กรที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวัง

ชัยฤทธิ์ โพธิสุวรรณ (2543, หน้า 35) ได้กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การมีภาพของอนาคตร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดความผูกพันและเข้าร่วมในพันธกิจ การฝึกฝน การ

สร้างวิสัยทัศน์ร่วม ตามหลักการนี้ผู้นำขององค์กรจะต้องเปิดใจกว้างที่จะไม่เพ็ด็จการในเรื่องความคิดของสมาชิกในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าที่ต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกๆระดับ ตั้งแต่ระดับสูง ถึงระดับล่าง ว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไรและจะต้องซึมซาบลงไปในการคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 42-43) ได้กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึงภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นมีขึ้นในองค์กร เป็นสิ่งจำเป็นต่อภาวะผู้นำ ทุกคนเป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดรวมพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตนขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคลความหวั่นไหว ให้ความสำคัญกับสิ่งใด จากการคิดได้ คิดเป็น จากนั้นก็ขยายฝัน คิดดัง ๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ ได้เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โนม่น้าว ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้ กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่มีการแบ่งปันกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องในทุกๆระดับขององค์กร โนม่น้าวให้ปฏิบัติร่วมกัน ไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา ในลักษณะของปฏิบัติการในเชิงรุก มิใช่รอหรือตามแก้ไข

วิจารณ์ พานิช (2547, หน้า 19-20) ได้กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึงการมีมุมมองระยะยาวร่วมกันที่ทำให้สามารถละความแตกต่างเล็กน้อยที่ไม่สำคัญจุกจิกออกไปและจะช่วยให้ลดการทะเลาะเบาะแว้งไปได้มาก เพราะต้องการบรรลุเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่เป็นการรวมใจเป็นหนึ่งเดียวเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการสร้างข้อตกลงที่ต้องทำให้ได้เป็นความเชื่อมั่นร่วมกัน หากคนในองค์กรมีความเชื่อมั่นในเรื่องที่มีความสำคัญร่วมกันแล้ว ก็จะทำให้องค์กรมีพลังเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สิริกาญจน์ จิระสาคร (2553, หน้า 15) ได้กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึงบุคคลมีส่วนร่วมในการคิดที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร ร่วมกันสร้างภาพในอนาคตขององค์กร รวมทั้งมีกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กรเพื่อที่จะเกิดพลังและแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน นำพาองค์กรไปสู่จุดหมายได้ในที่สุด

องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดพลังร่วมของคนทั้งองค์กร ที่มีการคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าที่ต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร ซึ่งแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้

3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตนเองวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เป็นเรื่องของความสามารถในการสร้าง

ภาพในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้นั้น ต้องระมัดระวังถึงอิสรภาพส่วนบุคคล ซึ่งเป็นส่วนบุคคลของมนุษย์ที่มีเสรีภาพที่จะเลือกหรือกระทำองค์การส่วนใหญ่มักสามารถแบ่งประเภทของพนักงานในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้ เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติ ให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง (Commitment) และประเภทที่ยินยอมและไม่ปฏิเสธที่จะทำให้อำนาจวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง (Compliance) พนักงานประเภทที่มุ่งมั่น (Commitment) จะอุทิศเวลาให้องค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่ง และมีความรับผิดชอบสูง มักจะมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน พนักงานประเภทที่ยินยอม (Compliance) มักจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดทำงานภายใต้กฎที่วางไว้แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น เป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของพวกเขาไว้ คาดหวังในการเลือกตำแหน่ง และการทำให้เจ้านายมีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ

องค์กรแบบดั้งเดิม มักจะให้ความสำคัญกับพนักงานประเภทที่ยินยอม ผู้นำจะนิยมให้พนักงานอยู่ภายใต้คำสั่งและการควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการพนักงานประเภทมุ่งมั่น เพื่อให้การเรียนรู้ภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งที่ผู้นำต้องทำคือการยอมให้พนักงานมีอิสระในการเลือกคิดและการกระทำ

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ผู้นำในองค์กรต้องเลิกความคิดแบบดั้งเดิมที่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการวางแผนในองค์กรเท่านั้น อาจเรียกได้ว่าวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) หรือวิสัยทัศน์ที่เป็นทางการ (Official Vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีที่ใช้แก้ไขปัญหาหรือเป็นกระบวนการกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำลงของพนักงาน ซึ่งที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของคนทั่วทั้งองค์กรและเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน คือ ต้องดำเนินต่อไปและไม่สิ้นสุด อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำจะต้องจำไว้เสมอ คือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์นี้ร่วมกับคนในองค์กร โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยอัตโนมัติ

3.3 สร้างเจตคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความมุ่งมั่น (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม สามารถสร้างได้โดยการติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝัน หรือวิสัยทัศน์ออกมา ผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องเปิดกว้างและเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ ๆ ถ้าแนวคิดได้รับการสนับสนุน

พนักงานจะรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและจะมีการตอบสนองในทางบวก (Positive Feedback) เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

3.4 ทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกัน มีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจน และจับต้องได้

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึงบุคคลในองค์กรมีมุมมองต่อภาพรวมและอนาคตขององค์กรร่วมกัน ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร มีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน มีความผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กร มีส่วนร่วมในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กร นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดซึ่งกันและกัน โดยอาศัยความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ มีการรวมพลังของสมาชิกในทีม ให้ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จึงเกิดเป็นความร่วมมือกันของกลุ่มโดยที่กลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำ แนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมอง และหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน ที่เกิดจากความเต็มใจจากสมาชิกทุกคนอันจะนำองค์กรบรรลุเป้าหมายได้องค์ประกอบพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีดังนี้

4.1 การสนทนาและอภิปราย

การสนทนาเป็นวิธีที่จะช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการเกิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นภายในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง การสนทนาจะช่วยพัฒนากระบวนการคิดให้มีความละเอียดอ่อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่ได้จากการสนทนามีดังนี้

4.1.1 ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้าร่วมการสนทนาเป็นประจำ

4.1.2 ช่วยพัฒนาความไว้วางใจให้มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

4.1.3 ช่วยพัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ดีของแต่ละคน

4.14 ช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้ และพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร การอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนและหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อนำมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งการสนทนาและการอภิปรายจะต้องไปควบคู่กันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4.2 การเรียนรู้จากสภาพความจริงในปัจจุบัน

สิ่งที่บ่งชี้ถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่มีความขัดแย้งกัน ซึ่งในความขัดแย้งทางความคิดนี้ จะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้น อันเกิดมาจากมุมมองที่มีความหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม โดยที่ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะอยู่ที่ เมื่อทีมตกลงเรียนรู้ร่วมกัน ก็จะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทั้งในเรื่องสภาพความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสิ่งที่กำลังดำเนินภายในกลุ่ม เพราะความเข้าใจในสภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น จะทำให้ทีมสามารถที่จะวางกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความจริง

4.3 การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ

เป็นการพัฒนาฝึกสนทนาร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะร่วมกัน รวมทั้งมีการเรียนรู้ในการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการทำงาน เมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย

ชวินท์ รัมมพันธ์กุล (2540, หน้า 56) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและวิธีคิด เพื่อให้เกิดผลที่ต้องการ โดยมีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันด้วยความจริงใจ รับฟังกันอย่างลึกซึ้งด้วยการเปิดตา เปิดใจ เน้นกระบวนการและระบบ ไม่ยึดติดตัวบุคคล ร่วมกันสร้างกฎเกณฑ์กลุ่มในการเรียนรู้กัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและเสถียรภาพของทีมงานโดยรวม

ดนัย เทียนพุดม (2543, หน้า 213) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมาชิกขององค์กรขยายขีดความสามารถ เพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่องด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการทำงานที่แต่ละคนจะแสดงตนเป็นเพื่อนร่วมงานและทำงานด้วยกันแบบเปิดเผยเพื่อบรรลุถึงระดับความรู้ความสามารถใหม่ในองค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 161-162) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกด้วยกัน ซึ่งสมาชิกแต่ละคนในทีมจะมีอิทธิพลส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนความรู้และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้เป็นทีมเป็นวินัยที่เกี่ยวกับสติปัญญา อารมณ์ สังคม และจิตใจ

โดยเริ่มจากตนเองและพัฒนาความรู้ร่วมกับผู้อื่นในทีม เป็นการกระทำที่ต่อเนื่องเป็นกระบวนการของการจัดแนวคิด แนวปฏิบัติให้สอดคล้องกัน มีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ไปในแนวทางเดียวกัน เป็นการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่ดีที่สมาชิกทุกคนต้องการอย่างแท้จริง

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง บุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และวิธีคิดซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ ผ่านการสนทนาและอภิปราย นำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน หาข้อสรุป และนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน พัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เพิ่มขึ้น

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเกิดจากความคิดที่ว่าสิ่งต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่มีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เป็นวัฏจักร มีลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม การมองโลกในแบบแยกส่วน จึงทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาอย่างเป็นลูกโซ่ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทุก ๆ ส่วนของระบบ กล่าวคือ การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าก็ตาม แต่อาจจะทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ส่งผลให้แทนที่จะแก้ปัญหาให้เร็วขึ้นกลับต้องมาเสียเวลาโดยมิใช่เหตุ ด้วยเหตุนี้ การมีความคิดอย่างเป็นระบบแม้ว่าจะต้องคิดให้รอบคอบและมีการวางแผนในระยะยาวก็ตาม แต่ผลที่ได้มีความกระจ่าง ชัดเจน สามารถมองเห็นปัญหาได้อย่างมีการทะลุปรุโปร่ง การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กรจึงมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเสาะหาความรู้เป็นกระบวนการในการแสวงหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยความรู้ที่ได้จากการบูรณาการ เกิดความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง การที่สามารถคิดอย่างเป็นระบบหรือมีการมองโลกแบบองค์รวมได้นั้น ก่อนต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ, 2546 อ้างอิง ใน มัญชุภา แจ่มหม้อ, 2557, หน้า 16)

5.1 เปลี่ยนจากการมองโลกในส่วนตัวเป็นการมองโลกแบบรวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่า เป็นคนเฉื่อยชา ไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์มีความกระตือรือร้นในการที่จะมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริง

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันมาเป็นการสร้างสรรค์อนาคต

Marquardt (1996, p. 24) ได้กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง โครงร่าง แนวทางความคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่าง ๆ สมบูรณ์ชัดเจนและยังเป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยง มองภาพรวมหรือภาพจากความคิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้างในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากกว่าคิดแบบเหตุผลเชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผนมากกว่าภาพเป็นจุด ๆ

ชัยฤทธิ์ โภธิสุวรรณ (2543, หน้า 35) ได้กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง กรอบแนวคิด องค์ความรู้ และเครื่องมือที่ช่วยให้การคิดมีความสมบูรณ์สอดคล้องกับโครงสร้างที่ชัดเจน จึงจะทำให้สามารถพิจารณาการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิจารณ์ พานิช (2547, หน้า 23-25) ได้กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การมองเห็นความเชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ ปัจจัยต่าง ๆ มองเห็นภาพรวมของระบบและแยกย่อยไปที่แต่ละจุดของระบบได้ เห็นถึงความซับซ้อนและปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนเหล่านั้นที่เป็นปฏิสัมพันธ์ที่เคลื่อนที่ไปตามกาลเวลาและบริบทที่เปลี่ยนแปลง ไม่หยุดนิ่งเป็นพลวัต

สิริกาญจน์ จิระสาคร (2553, หน้า 17) ได้กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง บุคคลมีวิธีคิดและทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ด้วยการเชื่อมโยงเชิงระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกันเพื่อให้อาจสามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความเป็นจริง

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง บุคคลมีวิธีคิดและทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ด้วยการเชื่อมโยงเชิงระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้อาจสามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความเป็นจริง

จะเห็นได้ว่าการมององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการมองในเชิงการป้องกันปัญหาในระยะยาว เป็นการวางแผนเพื่ออนาคต โดยมีความเชื่อว่าหากองค์กรสมาชิกเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กรและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้วจะสามารถปฏิบัติในเชิงรุก (Proactive) ที่จะป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสร้างสรรค์ผลงานที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าและผู้รับบริการได้ และเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซ็กก็แล้วจะเห็นว่าทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกออกจากกันได้แต่ต้องทำเป็นวัฏจักรบุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานใน

องค์กรอย่างองค์รวม เมื่อคนส่วนใหญ่ในองค์กร พัฒนาถึงระดับนี้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกันก็จะไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ หรือความคิดที่แตกแขนงออกไป จะต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกระดับและกระทำอย่างต่อเนื่อง เกิดเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม มีการเรียนรู้บทเรียน ทั้งที่ประสบผลสำเร็จและความผิดพลาดล้มเหลวแล้วนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในทีมไปสร้างเป็นกรอบความคิดของตนเอง เพื่อนำไปปรับใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันอันจะเป็นการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายต่อไป (ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ, 2540, หน้า 47)

จากองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ข้างต้น แนวทางที่จะนำองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะของการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคคลว่า เป็นหลักฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กร จะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรนั้น ซึ่งมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ให้ความเชื่อมั่นกับบุคคลในองค์กรร่วมกัน มีการเรียนรู้กันเป็นทีม โดยอาศัยความรู้ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น รวมทั้งมีการคิดอย่างเป็นระบบ มีลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม

5. ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัว และมีแรงบันดาลใจที่พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิก ต้องคิดอย่างมีระบบ ซึ่ง Senge (1990, หน้า 58) ได้เน้นย้ำถึงการพัฒนาทั้งระบบในทุกด้านไม่แยกพัฒนาอย่างแยกส่วนที่เคยเป็นมา ซึ่งจากกรอบแนวคิดเดียวกัน เมื่อพิจารณาเฉพาะระบบย่อยด้านการบริหารก็จะต้องมุ่งให้มีการพัฒนาทุกระบบย่อยของการบริหารนั้น ให้เป็นไปคนละทิศทางการเดียวกัน เช่นกันจะเน้นเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือพัฒนาไปคนละทิศทางการขัดแย้งกันเองก็ยากที่จะทำให้บรรลุผลได้

Pedler (1994, หน้า 18-27) กล่าวถึง ลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ประกอบด้วย 9 กระบวนการ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

- 1.1 สนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร
- 1.2 สร้างนโยบายขององค์กรโดยยึดถือการมีส่วนร่วม

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)

- 2.1 มีการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร
- 2.2 มีการสร้างการตรวจสอบและควบคุม
- 2.3 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
3. ด้านโครงสร้าง (Structures) มีโครงสร้างที่สั้น กระชับ และมีการกระจายอำนาจที่มากขึ้น
4. ด้านการมองภายนอก (Looking out) พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanner)
5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)
 - 5.1 มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Climate)
 - 5.2 สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง

การศึกษาแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1990, หน้า 60) พบว่า เป็นเรื่องละเอียดอ่อนไม่สามารถบอกวิธีการและตัวแบบสำเร็จรูปให้องค์กรต่าง ๆ นำไปใช้ได้ทันที ดังนั้นองค์กรแต่ละแห่งจะต้องนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร และสิ่งแวดล้อมขององค์กรเอง

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรที่มีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกต้องคิดอย่างมีระบบไม่คิดอย่างแยกส่วน ดังนั้นในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารองค์กรตลอดจนสมาชิกทุก ๆ คน ต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะ ความหมาย แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อน จึงจะสามารถพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนลึกซึ้ง เห็นผลค่อนข้างช้าเพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าบุคคลนั้น มีความแตกต่างกันมากทั้งในด้านทัศนคติ ความต้องการ ค่านิยม นอกจากนี้องค์กรแต่ละแห่งที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ก็มีความแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างไรก็ตามการที่จะนำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้จะต้องมีการศึกษาองค์ประกอบทุกประการอย่างลึกซึ้ง และนำไปใช้ให้เหมาะสมเพื่อสนับสนุนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

6. บุคคลที่มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้นำในทุกระดับขององค์กรและฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ, 2540, หน้า 25)

6.1 ผู้นำในทุกระดับขององค์กร

สิ่งที่เป็นปัญหาของการพัฒนาองค์กร ในทศวรรษนี้ก็คือเรื่องของ “ผู้นำ” ซึ่งจะต้องมีการปรับ คือเปลี่ยนแปลงแนวคิดไปในทางรูปแบบหรือคุณลักษณะของความสามารถที่จะชี้แนะให้องค์กรมุ่งหน้าไปสู่ความสำเร็จ ภายใต้วิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสมที่สุด โดยผู้นำแบบใหม่ในองค์กรจะต้องมีลักษณะและมีความเข้าใจเกี่ยวกับ เรื่องของตำแหน่งและบทบาทของผู้นำด้วย กล่าวคือ

6.1.1 ตำแหน่งของผู้นำในองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีตำแหน่งของผู้นำอยู่ 3 ระดับตำแหน่งประกอบกันในองค์กร ได้แก่

1) ผู้นำระดับหัวหน้างาน เป็นบุคคลที่สำคัญมากในการที่จะผลักดันการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นมาจนกระทั่งเสร็จทุกหน่วยงานในองค์กร

2) ผู้นำระดับจัดการ เป็นผู้นำที่จะต้องดำเนินการจัดการเปลี่ยนแปลงสื่อสารสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรรูปแบบใหม่สู่คนอื่น ๆ และให้การช่วยเหลือจนกระทั่งเกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ขึ้น ในแต่ละหน่วย

3) ผู้นำที่สร้างเครือข่ายภายในเป็นบุคคลที่ไม่ได้มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ แต่เป็นบุคคลที่มีความคิดเป็นและทราบความเป็นไปที่แท้จริงของธุรกิจในปัจจุบันรวมทั้งมีการติดตามวิทยาการเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และมีเครือข่ายในองค์กรที่เป็นเฉพาะของตนซึ่งหากองค์กรใช้ผู้นำที่สร้างเครือข่ายภายในให้เป็นจะสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้เร็วขึ้น

6.1.2 บทบาทของผู้นำ Senge (1990, หน้า 36) กล่าวว่าในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องปรับหรือพัฒนาบทบาทของตนเองขึ้นมาใน 3 สภาวะด้วยกัน ได้แก่

1) บทบาทของนักออกแบบ (Designer) คือผู้นำที่มีหน้าที่ในการออกแบบองค์กร คือ การออกแบบแนวคิดของจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ และระบบองค์กร โดยการออกแบบมุ่งต่อการทำได้ในทางปฏิบัติสร้างองค์กรให้เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการเป็นบุคคลที่รอบรู้ให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กรพัฒนาการมีแบบแผนความคิด ส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และให้

ความสำคัญกับความคิดที่เป็นระบบ โดยการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ร่วมในองค์กร และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของคนในองค์กร โดยจะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับธรรมชาติในการเรียนรู้ของคนให้มากที่สุด

2) บทบาทของครูผู้สอน (Teacher) ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะและผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ โดยมีหน้าที่ในการช่วยพัฒนาการมีแบบแผนความคิด (Mental Model) ให้เกิดโครงสร้างการคิดอย่างเป็นระบบ (Systemic Structure) ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการเรียนรู้และนำไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร

3) เป็นบทบาทที่ดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุน ทุกวิถีทาง (Steward) ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญในการทำให้พนักงานในที่มเรียนรู้ หรือผู้เชื่อมต่อ ความรู้จากคนนอกองค์กร หรือแม้กระทั่งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือ หรือวิธีการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงานและองค์กรเพื่อไปสู่จุดหมายหรือภารกิจขององค์กรด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน

6.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

Watkin and Marsick (1993, P. 23) เห็นว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ในการผสมผสานการเรียนรู้ 3 ประการ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กรเข้าด้วยกัน รวมทั้งเสนอทฤษฎีเชิงบูรณาการที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีจุดยืนในการแสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร มิใช่แบบแยกส่วนจากหน่วยงานอื่น

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำในทุกระดับขององค์กรและฝ่ายทรัพยากรบุคคลบุคคลเป็นผู้ที่มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

7. กลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2540, หน้า 89-96) ได้เสนอกกลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

7.1 รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Leran How to Learn) ขั้นตอนออกแบบการเรียนรู้ขององค์กรคือ

7.1.1 เมื่อเรียนรู้ (Learn) จะถูกชี้แนะให้รวมอภิปราย

7.1.2 เมื่อนำไปประยุกต์ใช้ (Apply) แนวปฏิบัตินั้นเป็นจริงได้เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขสิ่งใดบ้าง

7.1.3 ต้องถ่ายทอด สอน (Teach) ประสบการณ์ที่ดีงาม ที่สร้างสรรค์ให้แก่คนอื่น ๆ

7.1.4 เมื่อติดตามและตรวจสอบ (Inspect)

7.3 สร้างความเชื่อมั่น ผู้กัพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับขององค์การแห่ง การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้ด้วยพลังร่วมมือ ร่วมใจกัน ผู้บริหารพึงมีนโยบายที่ เตนชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย ถือเป็นค่านิยมหลักขององค์การ การมีระบบ ฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่าย เผยแพร่แนวคิด แนวปฏิบัติ มีระบบการวัด และ ประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติสนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีสื่อ เทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นต้น

องค์การพึงมีแนวทางที่ถือได้ว่า เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงานของ ตนขึ้นมา เช่น เรียนรู้จากการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่ควรเป็น ควร มี ควรเกิดเรียนรู้จากการแสวงหาความสามารถจากภายในและนอกองค์การ เรียนรู้จากการ ทดลองศึกษานำร่อง เรียนรู้จากแนวปฏิบัติของผู้รับ ผู้นำองค์การและนักพัฒนาทรัพยากร บุคคล ต้องแสดงความเอาใจจริงเอาใจต่อการเรียนรู้ ต้องแสดงให้เห็นที่ประจักษ์ว่า ตนสามารถ เรียนรู้ได้ และสอนได้ คนอื่นเรียนรู้ เป็นที่เลี้ยงได้ เป็นผู้เกื้อกูล เป็นผู้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้ เป็นผู้ออกแบบ เป็นครู และเป็นผู้ให้บริการที่ดีได้

7.4 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิด/ทำอย่างเป็นระบบการที่สมาชิก ขององค์การคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของ องค์ประกอบของส่วนย่อยต่าง ๆ ในองค์การ ไม่ทำตนเป็นเหยื่อความคิดของตนเองหรือเป็น เหยื่อของระบบ เล็งเห็นได้ว่า การปฏิบัติของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์การเช่นไร จะกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่นฝ่ายอื่นเช่นใดบ้าง

แนวทางการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) การ สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The System-linked Organization Model” ของ มาร์ควอร์ด ได้มีแนวคิดว่า องค์การที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ ในสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องเรียนรู้ได้ดี และเร็วกว่า ซึ่งคุณลักษณะ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามที่มาร์ควอร์ดกล่าวถึงนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญด้วยกันหลาย ประการ ได้แก่

1. มุ่งเน้นไปที่การสร้างสรรคและการเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น
2. มีพื้นฐานของการคิดที่เป็นระบบ

3. สมาชิกในองค์การสามารถเข้าถึงข่าวสาร และทรัพยากรข้อมูลข่าวสารได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

4. บรรยากาศในองค์การจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคล และกลุ่มได้มีการเรียนรู้

5. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ไม่คาดคิด หรือแม้แต่ความล้มเหลวโดยเปลี่ยนให้เป็นโอกาสที่จะเรียนรู้ได้มากขึ้น

นอกจากระบบการเรียนรู้แล้ว ระบบองค์การ ระบบคน ระบบด้านความรู้และระบบด้านเทคโนโลยี ก็มีความจำเป็นที่จะช่วยเพิ่มควมมีคุณภาพ และผลกระทบของการเรียนรู้ ใน 5 ระบบ จะมีความเป็นพลวัตมีความเกี่ยวพันกัน และเป็นส่วนที่เติมเต็มในแต่ละองค์ประกอบอื่น ๆ ให้สมบูรณ์ ซึ่งหากระบบย่อยอยู่ในสภาพวิกฤติ หรือขาดหายไป ก็จะส่งผลกระทบต่อระบบอื่น ๆ ให้วิกฤติตามไปด้วย โดยที่ระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้แต่ละระบบสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) หรือพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) จะกล่าวระดับการเรียนรู้ (Level) ชนิดประเภท หรือวิธีการเรียนรู้เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้ขององค์การ (Skill) ซึ่งหมายถึง ควรใช้ทักษะในด้านใดเพื่อช่วยในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น พลวัตแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ ซึ่งในแต่ละระดับสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1.1 ระดับของการเรียนรู้ (Level of Learning) การเรียนรู้ที่ดีควรถึงพร้อมด้วยกัน ทั้ง 3 ระดับ โดยเริ่มเป็นลำดับขึ้นจากระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

1.1.1 ระดับบุคคล หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทักษะ การหยั่งรู้ ความรู้ทัศนคติและค่านิยม โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง

1.1.2 ระดับกลุ่ม หรือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการกลางครอบคลุมถึงการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถซึ่งได้จากสมาชิกภายในกลุ่ม

1.1.3 ระดับองค์การ แสดงถึงการเพิ่มขึ้นของสติปัญญาที่จะช่วยให้การบรรลุถึงความสามารถทางการผลิต โดยผ่านความผูกพันต่อองค์การ และการให้โอกาสที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะแตกต่างจากระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ก็คือ ประการแรก การเรียนรู้เชิงองค์การเกิดขึ้นผ่านการแลกเปลี่ยน การหยั่งรู้หยั่งเห็นความรู้ และแรงบันดาลใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ประการที่สอง การเรียนรู้เชิงองค์การสร้างขึ้นจากความรู้ในอดีตและประสบการณ์ที่เคยเก็บเป็นความรู้ความทรงจำต่อองค์การก็จะขึ้นอยู่กับกลไกขององค์การนั้นจะมีตัวแปรแทรกเข้ามาเกี่ยวข้องทั้งที่เป็นพฤติกรรมขององค์การหรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การอย่างเป็นทางการ และไม่ใช่ว่าทางการ ซึ่งระดับของการเรียนรู้จะมีความสัมพันธ์กัน

1.2 ชนิดการเรียนรู้ (Type of Learning) ในการเรียนรู้มีอยู่หลายวิธีโดยแต่ละวิธีจัดว่าเป็นสิ่งสำคัญและมีค่าต่อการนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ถึงแม้ว่า แต่ละชนิดวิธีจะมีความแตกต่าง แต่ก็มักจะมี ความคาบเกี่ยว และช่วยทำให้ชนิดของการเรียนรู้ที่หลากหลายนั้น สมบูรณ์ได้ ดังนั้น โดยเฉพาะการเกิดขึ้นของการเรียนรู้ อาจกำหนดวิธีให้มากขึ้นกว่าหนึ่งวิธี ตัวอย่าง เช่น การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) อาจจัดอยู่ในจำพวกเดียวกับการเรียนรู้ อันเกิดจากการปรับประยุกต์ หรือการเรียนรู้ อันเกิดจากการปฏิบัติล่วงหน้าผู้อื่นก็ได้ชนิดของการเรียนรู้ มีดังนี้

1.2.1 Adaptive เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และปฏิกิริยา ส่วน Anticipatory เป็นกระบวนการได้มาของความรู้จากการคาดเดาถึงอนาคต (เป็นกระบวนการ Vision–Action–Reflection) และ Generative เป็นการเรียนรู้ ซึ่งถูกสร้างสรรค์ขึ้นมาจากปฏิกิริยา การวิเคราะห์หรือความคิดสร้างสรรค์

1.2.2 Single-loop, Double-loop และ Deutero ทั้งสามชนิดนี้ จะมีความแตกต่างกันในระดับของความเข้มข้นในปฏิกิริยาที่ได้กระทำออกมา โดยจะเกิดขึ้นภายในองค์การ เช่น Single-loop Learning หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์การเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการ นั่นคือ เกิดความสอดคล้องระหว่างการออกแบบแนวปฏิบัติ และผลที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง หากไม่สอดคล้องก็อาจนำไปสู่การปรับปรุง แก้ไขพฤติกรรมปฏิบัติ ส่วน Double-loop จะเกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ตั้งใจมุ่งหวังไว้กับผลการกระทำที่ปรากฏไม่สอดคล้องกัน และองค์การมีการเรียนรู้แก้ไขปรับปรุงให้บังเกิดความสอดคล้องในที่สุด ส่วน Deutero เป็นการเรียนรู้ในลักษณะผสมผสาน เช่น อาจเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นหลาย ๆ ครั้ง และในหลากหลายรูปแบบ

1.2.3 Action Learning จะเกี่ยวข้องกับปฏิกิริยาจากปัญหาจริง หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากการแก้ปัญหา มีสูตรว่า L (การเรียนรู้) = P (สิ่งที่ เป็นอยู่จริงหรือโปรแกรมความรู้) + Q (การหยั่งรู้ในคาถาม)

จากระบบย่อยด้านนี้จะเห็นว่า มาร์ควอร์ตมองว่า องค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการอบรม และเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นที่มประกอบด้วยบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ สามารถมีวิธีการส่งเสริม และเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีความสามารถในการคิด และปฏิบัติงานสลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ มาร์ควอร์ต ยังเสนอว่า บรรยากาศขององค์การเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเรียนรู การให้คุณค่าแก่การเรียนรู้โดยสมาชิกในองค์การเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเรียนรู้ การให้คุณค่า

แก่การเรียนรู้โดยสมาชิกในองค์การจะต้องถือว่า เป็นหน้าที่ในการเรียนรู้การแลกเปลี่ยนการ เรียนรู้การสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม และการพัฒนารวมถึง คุณภาพชีวิตในการทำงาน

2. ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) หรือการปรับเปลี่ยน องค์การ(Organization Transformation) องค์การถือได้ว่าเป็นระบบ และเป็นส่วนหนึ่งของ องค์ประกอบทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยมีหัวใจที่สำคัญ 4 ด้าน คือ วิสัยทัศน์ของ องค์การ (Vision) วัฒนธรรมขององค์การ (Culture) กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) และ โครงสร้างกระบวนการขององค์การ (Structure)

2.1 วัฒนธรรมขององค์การ (Culture) หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม การถือ ปฏิบัติพิธีการและกิจวัตรขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การจะช่วยสร้างความเหมาะสมและวาง แนวทางของพฤติกรรมและการรับรู้ในสิ่งที่ยอมรับปฏิบัติกัน ในองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น วัฒนธรรมขององค์การจะเป็นสิ่งหนึ่ง ของการเรียนรู้ที่สมาชิกจะต้องมีการรับรู้ถึงสถานะที่องค์การ ตกอยู่ในช่วงวิกฤติ หรือแม้แต่สถานะที่ประสบความสำเร็จด้วย นอกจากนั้นยังเป็นที่ที่การ เรียนรู้ได้กลายเป็นนิสัย และถูกบูรณาการขึ้นเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่มีวัฒนธรรมหรือ ค่านิยมของการทำงานเป็นที่มีการจัดการด้วยตนเอง การมีพลังอำนาจ และการแบ่งปันจะทำให้ เกิดการเรียนรู้ได้ดีกว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมเคร่งครัด กฎระเบียบเยียบขาด หรือแม้แต่ โครงสร้างในองค์การเป็นแบบระบบราชการ

2.2 วิสัยทัศน์ขององค์การ (Vision) เรียกได้ว่าเป็นความหวังขององค์การหรือ เป้าหมาย และทิศทางสำหรับอนาคต เป็นภาพขององค์การซึ่งจะต้องถูกเผยแพร่ส่งต่อไปยัง ภายในและภายนอกองค์การอย่างทั่วถึง ในองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องบรรยายให้เห็น ถึงภาพความต้องการในอนาคตขององค์การอย่างจริงจัง ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็น องค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมของ องค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง

2.3 กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) จะเกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติ วิธีการและ เทคนิคและขั้นตอนซึ่งได้มาจากวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ในองค์การแห่งการเรียนรู้ถือว่าเป็นกล ยุทธ์ ซึ่งเล็งเห็นถึงสิ่งที่ดี ๆ ที่จะเกิดจากการได้มาซึ่งการเรียนรู้ การถ่ายโอนการเรียนรู้ และ การใช้ปฏิบัติในองค์การ กลยุทธ์จะขึ้นอยู่กัวิสัยทัศน์ที่สมาชิกในองค์การกำหนดขึ้น เพื่อให้ เกิดรูปแบบ และทิศทางขององค์การต่อไป

2.4 โครงสร้างองค์การ (Structure) เมื่อองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเป็น กระแสที่ไม่ตายตัว โครงสร้างองค์การจึงแบนราบขอบเขตโครงสร้างน้อยลง เพื่อให้การ

ติดต่อประสานงานมีเพิ่ม และง่ายขึ้น ข้อมูลข่าวสารไหลลื่น มีการกระจายความรับผิดชอบ และยังต้องสนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันทั้งภายใน และภายนอกองค์กรอีกด้วย

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุน และส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยน และเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงาน และข้ามสายงาน มีการทำงานที่จัดองค์การเป็นเป้าหมายหลักโดยที่พนักงานทุกคนในองค์การต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ

3. ระบบย่อยด้านบุคคล (People Subsystem) หรือการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) จะครอบคลุมถึงพนักงาน ผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชา ลูกค้า ผู้ขาย พันธมิตร ร่วมทุนและชุมชน แต่ละกลุ่มจะมีความสำคัญต่อองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่ง และกลุ่มเหล่านี้ จำเป็นต่อการได้มาซึ่งพลังอำนาจ และความสามารถในการเรียนรู้ด้วย

3.1 พนักงานหรือผู้เรียนรู้ (Employees) จะเป็นผู้ถูกคาดหวังว่าต้องเป็นบุคคลเรียนรู้ สามารถวางแผนสำหรับขีดความสามารถของตนในอนาคต และยังเป็นผู้ที่สามารถจัดการความเสี่ยงในสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้ ตลอดจนแก้ปัญหาได้

3.2 ผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชา (Managers/Leaders) จะมีหน้าที่ดำเนินบทบาท เป็นพี่เลี้ยงและต้นแบบที่ดี โดยหน้าที่รับผิดชอบหลักก็คือ สร้าง และเพิ่มพูนโอกาสในการเรียนรู้ของบุคคลที่อยู่รอบ ๆ ตัวเอง

3.3 ลูกค้า (Customers) เป็นเสมือนผู้เรียนในฐานะผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการเข้ารับบริการฝึกอบรม และเชื่อมประสานมายังการเรียนรู้ขององค์การด้วย

3.4 ผู้ขาย (Suppliers and Vendors) เปรียบเสมือนผู้เรียนที่สามารถรับ และสร้างหลักสูตรโปรแกรม

3.5 พันธมิตรร่วมทุน (Alliance Partners) เสมือนผู้เรียนที่ได้ประโยชน์จากการแบ่งปันความสามารถ และความรู้

3.6 กลุ่มชุมชน (Community Group) เป็นผู้เรียนที่มาจากตัวแทนกลุ่มสังคม กลุ่มด้านการศึกษา กลุ่มเศรษฐกิจ ซึ่งสามารถแบ่งปันแลกเปลี่ยนในฐานะผู้ให้และผู้รับการเรียนรู้

ระบบย่อยด้านนี้จะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์การรวมถึงลูกค้าและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่าย และทำประโยชน์เพื่อสังคมและชุมชน ในการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงผู้สอนแนะนำ และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อเพื่อทราบแนวคิด แนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือ

บริการ ซึ่งองค์การจะต้องเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่ง โดยต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ และการฝึกอบรม

4. ระบบย่อยด้านความรู้(Knowledge Subsystem) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาร์ควอร์ตได้ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องมีระบบการจัดการกับความรู้ในองค์การตั้งแต่การจัดหาให้ได้มาซึ่งความรู้ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกองค์การ แล้วนำมาสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์การของเรา เมื่อเหมาะสมแล้วต้องมีระบบที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นก็นำมาถ่ายโอน หรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอน

4.1 การได้มาซึ่งความรู้ (Acquisition) หมายถึง การรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นและข่าวสารจากภายในและภายนอกองค์การ

4.2 การสร้างสรรค์ความรู้ (Creation) เป็นการรวบรวมกันขึ้นมาของความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งถูกสร้างจากภายในองค์การ โดยผ่านการแก้ปัญหา และการหยั่งรู้หยั่งเห็น

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Storage) เป็นการเก็บบันทึกจดจำสิ่งที่เป็นความรู้ที่มีคุณค่าขององค์การให้เป็นข้อความที่อ่านง่าย ๆ เข้าใจง่าย และสมาชิกอื่น ๆ สามารถค้นคว้าศึกษาได้ทุกเวลา ทุกสถานที่

4.4 การถ่ายโอนและการนำไปใช้ (Transfer and Utilization) อาจมีการใช้เทคโนโลยีหรือปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในการช่วยให้เกิดการเคลื่อนไหวของข้อมูลข่าวสาร และความรู้ภายในองค์การก็ได้

สรุปก็คือ ในการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การจะต้องจัดรูปแบบผสมผสานการรวบรวมสะสมข้อมูลความรู้ การจัดระบบสารสนเทศข้อมูลข่าวสาร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5. ระบบย่อยเทคโนโลยี (Technology Subsystem) หรือการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับศตวรรษนี้ เพราะองค์การใดก็ตามที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูง จะทำให้สามารถที่จะก้าวล้ำหน้าองค์การอื่นได้ ซึ่งระบบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จะเป็นสิ่งสนับสนุนที่อาศัยบูรณาการของเทคโนโลยีเครือข่าย และเครื่องมือในการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะทำให้มีการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูลข่าวสารกันเป็นการรวมเอากระบวนการทางเทคนิค ระบบโครงสร้างในการทำงานร่วมกัน การทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน การประสานงานและความรู้ทักษะอื่น ๆ โดยอาศัยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ และวิทยาการสมัยใหม่ในการเรียนรู้ เช่น การประชุมทางไกลผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ แบบจำลองสถานการณ์จริง ตลอดจนการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการ

ทำงานร่วมกัน เป็นต้น ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีประกอบด้วยเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร การเรียนรู้ โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานทางอิเล็กทรอนิกส์

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) คือเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ซึ่งรวมถึงการลงรหัส การเก็บรักษา และการถ่ายโอนข้อมูลระหว่างเครื่องบุคลากร และองค์การ

5.2 การเรียนรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน (Technology-based Learning) รวมถึงการใช้วิดีโอที่มีทั้งภาพและเสียง และการฝึกอบรมด้วยสื่อผสมทางคอมพิวเตอร์ โดยมีจุดประสงค์เพื่อส่งมอบแบ่งปันความรู้ และทักษะในการทำงาน

5.3 EPSS (Electronic Performance Support System) เป็นระบบสนับสนุนปฏิบัติการทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ข้อมูล เช่น ตัวอักษร ภาพ เสียง และฐานความรู้เพื่อใช้เก็บรักษา และสร้างข้อมูลทั่วทั้งองค์การ เพื่อที่จะช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุถึงระดับสูงสุดการที่จะทำให้ระบบนี้เกิดขึ้นได้องค์การจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์ เพื่อเสริมในการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า แนวคิดของ Senge (1990) ที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นจะมุ่งเน้นที่ตัวบุคคลเป็นหลัก โดยค่อนข้างจะให้ความสำคัญต่อทักษะ หรือวินัยที่บุคคลพึงมีในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งแรก ซึ่งเช่นเจมองว่า เหล่าสมาชิกควรได้รับการปลูกฝังทักษะ นิสัยของคนให้ใฝ่เรียนรู้ มีมุมมองกรอบความคิดเห็นที่เป็นระบบและแลกเปลี่ยนความรู้กับมวลสมาชิกอื่น ๆ ทั้งในและนอกองค์การ ซึ่งอาจจะได้จากการทำงานเป็นทีมก็ได้ จากทักษะดังกล่าว เช่นเจเชื่อว่า จะมีส่วนช่วยให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดีสำหรับแนวทางในการมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบของ The System Linked-Organizational Model เป็นระบบที่เกิดขึ้นจากการรวมตัว และประสานกันขึ้นทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี โดยที่จะขาดส่วนหนึ่งส่วนใดไม่ได้ และแต่ละส่วนจะต้องดำเนินการไปพร้อม ๆ กัน จะเห็นได้ว่า แนวทางนี้กล่าวครอบคลุมทุกองค์ประกอบที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นไปตามแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์การโดยทั่วไปที่จะต้องประกอบขึ้นด้วยความประสานสอดคล้องกันทั้งในด้านบุคคล ระบบสารสนเทศ โครงสร้างองค์การ และสภาพแวดล้อมองค์การ นอกจากนี้ยังเกิดประโยชน์อย่างยิ่ง หากองค์การต่าง ๆ สามารถยึดถือ และนำแนวคิดนี้ไปปฏิบัติได้

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

อุดม พุ่มจันทร์ (2549, หน้า 8) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารต้องใช้เทคนิคกลยุทธ์ยุทธศาสตร์และภาวะผู้นำในการบริหารงาน ตลอดจน ทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งโรงเรียนจะประสบความสำเร็จมากน้อยขึ้นอยู่กับผู้บริหารงาน

กิตติ เพ็งหนู (2549, หน้า 9) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาหมายถึง การบริหารงานกลุ่มบุคลากรภายในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาในทุกด้าน ตั้งแต่งานวิชาการ งานบุคคล งานธุรการการเงิน งานอาคารสถานที่ งานกิจการนักเรียน นักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน อันส่งผลให้เกิดการปรับปรุงพัฒนา ควบคุมดูแล การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษา

เก่ง ตลาตธานี(2550, หน้า 12) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา คือ กระบวนการที่ใช้ศาสตร์และศิลป์ของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เจริญเติบโตทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีลักษณะเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องร่วมมือกับบุคลากรในสถานศึกษาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีในสังคมต่อไป

พรหมเมศวร์ คาพาบ (2550, หน้า 9) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จะทำให้งานลุล่วงหรือสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยวิธีการตามกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยทั้งอำนาจหน้าที่ ภาวะผู้นำ ทักษะและความรู้ทางการบริหารมาดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมถวิล ศรีจันทร์วิโรจน์ (2552, หน้า 10) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเป็นศาสตร์ คือการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบระเบียบ มีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหารนำมาอ้างอิง สร้างความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับ และใช้การบริหารที่เป็นศิลป์ คือการบริหารที่ผู้บริหารต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคลากร

ในสถานศึกษา ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

2. ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545, หน้า 29) ได้กล่าวไว้ว่า การปฏิรูปสถานศึกษา จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีความสามารถทางการบริหาร มีภาวะผู้นำ และมีวิสัยทัศน์

จันทร์ธานี สงวนนาม (2545, หน้า 26) ได้กล่าวไว้ว่า เพื่อความอยู่รอดขององค์กร การเรียนรู้เรื่องการบริหารองค์กรจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของงานบุคลากร ตลอดจนการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 32) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ เพราะหากระบบการบริหารงานไม่ดีก็จะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพราะการบริหารไม่ใช่เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารจะสามารถกระทำได้เพียงคนเดียว แต่มีผู้ร่วมงานอีกหลายคน ซึ่งแต่ละคนมีความแตกต่างกันในเรื่องต่าง ๆ ทั้งสติปัญญา ความสามารถ ความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกัน

สมถวิล ศรีจันทร์โรจน์ (2552, หน้า 10) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นรากฐานชีวิตให้กับผู้เรียนได้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในปัจจุบัน เป็นการพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ ให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม โดยมุ่งไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายของรัฐ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวางแผน กำหนดวิธีการดำเนินงาน ขั้นตอนอย่างเป็นระบบ

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา คือสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานภายในสถานศึกษาสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งส่งผลให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ และผู้เรียนมีความเจริญงอกงามและเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

3. ทฤษฎีของการบริหารสถานศึกษา

Lunenburg & Ornstein (2000) ได้จำแนกพัฒนาการ ของการบริหาร เป็น 4 ยุค คือ

3.1 ยุคทัศนะดั้งเดิม (Classical Organizational Theory) มีนักทฤษฎีที่สำคัญคือ เทย์เลอร์ (Taylor), ฟาโยล (Fayol), กุลลิคค์และเว็บบเอร์ (Gulick & Weber)

3.2 การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Approach) มีนักทฤษฎีที่สำคัญ คือ มาโย (Mayo), โรลทริสเบอร์เกอร์และดิกคสัน (Roethlisberger & Dickson), เลวิน (Lewin) และโรเจอร์ (Roger)

3.3 ยุคการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach) โดยมีนักทฤษฎีที่สำคัญคือ เบอ์นาร์ต (Bernard), แบ็คเค (Bakke), อาร์กิริส (Argyris), จีเซลและกบา (Gezel & Guba), มาสโลว์ (Maslow), แม็คเกรเกอร์ (McGregor), ลิเคิร์ท (Likert), โบนเมนและคิล (Bolrman & Deal) และเดมมิ่ง (Deming)

3.4 ยุคแนวคิดการพัฒนาการบริหาร (Development of Administrative Thought) หรือทฤษฎีเชิงระบบ (System Thought)

ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ (2542) ได้สรุปวิวัฒนาการการบริหารเป็น 4 ยุค คือ

3.4.1 ยุคทัศนะดั้งเดิม (Classical viewpoint) ซึ่งมีทฤษฎีการบริหารเกิดขึ้น ได้แก่

1) ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) มีนักทฤษฎีที่สำคัญคือ เทเลอร์ (Taylor), แฟรงค์และลิลเลียน (Frank & Lilian) และแกนต์ (Gantt)

2) ทฤษฎีการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management) มีนักทฤษฎีที่สำคัญคือ ฟาโยล (Fayol) และ เบอ์นาร์ต (Barnard)

3) ทฤษฎีการบริหารแบบราชการ (Bureaucratic Management) มีนักทฤษฎีที่สำคัญคือ แม็ก เว็บบเอร์ (Max Weber)

3.4.2 ยุคทัศนะเชิงพฤติกรรม (Behavioral Viewpoint) ในยุคนี้เป็นการกล่าวถึง พฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การซึ่งมีนักทฤษฎีคือ

1) นักพฤติกรรมระยะเริ่มแรก (Early Behaviorists) มีนักทฤษฎีที่สำคัญคือ มันทเชอร์เบอร์ก (Munterberg) และ ฟอลเล็ทท์ (Folet)

2) การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Ilawthome Studies) เป็นชุดการปฏิบัติงานในโรงงาน ฮอว์ธอร์น (Hawthorne Plants) มีนักทฤษฎีสำคัญที่เป็นผู้นำในการศึกษาคือ มาโย (Mayo)

3) ความเคลื่อนไหวเชิงมนุษยสัมพันธ์ มีนักทฤษฎีที่สำคัญคือ มาสโลว์ (Maslow) และ แม็คเกรเกอร์ (McGragor)

4) หลักพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach)

3.4.3 ยุคทัศนะเชิงปริมาณ (Quantitative Viewpoint) ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงสงครามโลก ครั้งที่ 2 โดยมีทฤษฎีที่สำคัญคือ ทฤษฎีการบริหารศาสตร์ (Management Science) ทฤษฎีการบริหารเชิงปฏิบัติการ (Operations Management) และทฤษฎีการบริหารระบบสารสนเทศ (Management Information System)

3.4.4 ยุคทัศนะร่วมสมัย (Contemporary Viewpoint) มีทฤษฎีที่สำคัญคือ ทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory) ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ทฤษฎีการบริหารเน้น วัตถุประสงค์ (Management by Objectives) ทฤษฎีการพัฒนาคุณภาพแบบก้าวกระโดด ด้วยวิธี ซิกซ์ ซิกมา (Six Sigma) และทฤษฎีความซับซ้อน (Complexity Theory)

ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel, 2001) ได้จำแนกวิวัฒนาการของทฤษฎีการบริหาร ออกเป็น 5 ยุคประกอบด้วย

1. ยุคทัศนะดั้งเดิม (Classical organizational Thought)
2. ยุคการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Approach)
3. ยุคการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach)
4. ยุคทฤษฎีเชิงระบบ (System View)
5. ยุคพัฒนาการทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (Theoretical Development in Educational Administration)

จากการศึกษาวิวัฒนาการของทฤษฎีการบริหาร ที่นักทฤษฎีที่สำคัญได้กล่าวไว้ จำแนกเป็นยุคได้ 4 ยุคดังนี้

1. ยุคทัศนะดั้งเดิม (Classical Viewpoint) ซึ่งประกอบด้วยทฤษฎีต่าง ๆ ได้แก่ (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิและวิบูลย์ ไตรฉนะบุตร, 2542)

1.1 ทฤษฎีการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management) นักทฤษฎี ที่สำคัญคือ พาโยล (Payol) ซึ่งได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคือกำหนดหน้าที่ที่สำคัญสำหรับองค์การที่จะทำให้การบริหารบรรลุตามวัตถุประสงค์ อีกทั้งจัดกลุ่มงานเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และผลผลิตโดยกำหนดหลักการในการบริหารงานไว้ดังนี้

1.1.1 หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor)

1.1.2 หลักอำนาจหน้าที่การบังคับบัญชา (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility)

1.1.3 หลักการมีระเบียบวินัย (Discipline)

1.1.4 หลักการเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)

1.1.5 หลักความเป็นเอกภาพในทิศทาง (Unity of Direction) โดยทุกกิจกรรม จะต้องมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.1.6 หลักผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นรองผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of Individual Interest to General Interest)

1.1.7 หลักความยุติธรรมทั้งต่อนายจ้างและลูกจ้าง (Remuneration)

1.1.8 หลักการรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) โดยผู้บริหารมีอำนาจ ในการตัดสินใจแต่ผู้ปฏิบัติก็ต้องมีอำนาจอย่างเพียงพอด้วย

1.1.9 หลักการมีสายบังคับบัญชา (Hierarchy / Scalar Chain) จากบนลงล่าง มีเส้นทางการติดต่อสื่อสาร

1.1.10 หลักความเป็นระเบียบแบบแผน (Order) วัสดุอุปกรณ์ และผู้ปฏิบัติ ควรอยู่ในที่ที่เหมาะสม สะดวกต่อการใช้งาน โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานควรรับผิดชอบหรือ อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม (Right person Should be in the Right place)

1.1.11 หลักความเป็นธรรม (Equity) เป็นมิตรและยุติธรรมต่อผู้ปฏิบัติ

1.1.12 หลักความมั่นคงในการทำงาน (Stability of Staff)

1.1.13 หลักความริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiatives)

1.1.14 หลักความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Spirit de Corps)

1.2 ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) มีนักทฤษฎี ที่สำคัญได้แก่ เทย์เลอร์ (Taylor) ซึ่งถือว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เขาได้เสนอ หลักการบริหารเกี่ยวกับเวลา การกำหนดหน่วยค่าจ้าง การทำงาน โดยวิทยาศาสตร์ การควบคุม การจัดระเบียบงานซึ่งพอสรุปเป็นหลักการได้ดังนี้

1.2.1 ใช้วิธีเชิงวิทยาศาสตร์กำหนดวิธีการทำงานทดแทนวิธีการทำแบบลองผิดลองถูก

1.2.2 มีการวางแผนแทนการให้คนเลือกวิธีการของเขาเอง

1.2.3 คัดเลือกคนงานที่มีความสามารถ แล้วให้มีการฝึกอบรมและพัฒนา ให้มีการทำงานร่วมกัน

1.2.4 ใช้หลักการแบ่งงานกันทำระหว่างผู้บริหารและคนงานเพื่อให้แต่ละฝ่าย ทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างเหมาะสม

1.3 ทฤษฎีการบริหารแบบราชการ (Bureaucratic Management) มีนักทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่ แมกซ์ เว็บบอร์ (Max Weber) ซึ่งได้เสนอแนวคิด “ระบบราชการเชิงอุดมคติ” (Ideal Bureaucratic) โดยมีหลักการที่สำคัญประกอบด้วย

1.3.1 หลักการมีกฎระเบียบข้อบังคับ (Rules and Regulation) เพื่อควบคุมการตัดสินใจ

1.3.2 หลักความไม่เป็นส่วนตัว (Impersonal) คือผู้บริหารจะต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อไม่ให้กระทำตามอำเภอใจ

1.3.3 หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ตามความถนัด หรือความชำนาญเฉพาะทาง

1.3.4 หลักการมีโครงสร้างสายบังคับบัญชา (Hierarchical Structure)

1.3.5 หลักความเป็นอาชีพที่มั่นคง (Life Long Career)

1.3.5 หลักการมีอำนาจในการตัดสินใจ (Authority) โดยมีกฎระเบียบข้อบังคับรองรับ

1.3.6 หลักความเป็นเหตุผล (Rationality) ในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อบรรลุจุดประสงค์

2. ยุคทฤษฎีทางการบริหารทัศนะเชิงพฤติกรรม (Behavioral Viewpoint) จำแนกเป็น ทฤษฎีต่าง ๆ ได้ดังนี้ (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และ วิบูลย์ ไตรณะบุตร, 2542)

2.1 พฤติกรรมระยะเริ่มแรก (Early Behaviorists) มีนักทฤษฎีคนสำคัญคือ ฮิวโก มันส์เธอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg) ซึ่งได้ทำการทดลองเชิงจิตวิทยาเพื่อนำผลไปประยุกต์ใช้กับวงการอุตสาหกรรมโดยมีแนวทางในการนำไปใช้ ดังนี้

2.1.1 ใช้กับหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์และพัฒนา งานวิธีการจำแนกคนงานให้เหมาะกับงานเฉพาะทาง

2.1.2 ใช้กับหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับ การศึกษาปัจจัยที่ส่งผล ต่อพฤติกรรมการทำงานของคนงาน

2.1.3 ใช้ในการศึกษาเพื่อหาวิธีการที่จะทำให้คนงานมีพฤติกรรมการทำงาน ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

2.2 การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorn Studies) เป็นการปฏิบัติงานในโรงงาน ฮอว์ธอร์น (Hawthorn Plants) ของเวสเทิร์น อิเล็กทริก คอมพานี (Western Electric Company) ที่ชิคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมีนักทฤษฎีที่สำคัญที่เป็นผู้นำในการศึกษา คือ เอลตัน มาโย (Elton Mayo) ซึ่งการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงเครื่องมือและวิธีการทำงานตามทัศนะการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ โดยทำการศึกษาต่อเนื่องกัน 3 ครั้ง ครั้งแรก ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างแสงสว่างกับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงานแบบกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ผลการศึกษาพบว่า แสงสว่างไม่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มผลผลิต

โดยตรง ครั้งที่สอง ได้ศึกษา ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เช่น อุณหภูมิ ความชื้น อาหาร ชั่วโมงในการทำงาน และเวลาหยุดพัก เข้าไปด้วย แต่ก็ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์ต่อการเพิ่มผลผลิต ครั้งที่สาม ใช้วิธีการสังเกตกลุ่ม ทางสังคม (Social Group) ว่าจะมีผลที่จะช่วยในการเพิ่มผลผลิตหรือไม่ โดยกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นว่า เมื่อมีการกำหนดสิ่งจูงใจสำหรับการทำงานของกลุ่มไว้ล่วงหน้าก่อน แล้วให้กลุ่มเร่ง ผลผลิต ให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หากคนใดผลิตล่าช้ากว่ากำหนดกลุ่มคงจะกดดันคนงานคน นั้นให้เร่งผลผลิตให้ทันคนอื่น เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงขึ้นและได้รับสิ่งจูงใจตามที่กำหนดไว้ ปรากฏว่าไม่เป็นผลตามที่คาดไว้ กลุ่มได้กำหนดมาตรฐานกันเอง ไม่ตรงกับที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้ กลุ่มไม่ได้คำนึงถึงผลตอบแทนในส่วนที่ผลิตได้เกินมาตรฐาน แต่จำกัดจำนวนผลผลิต ของตนเองทำให้ขาดโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนพิเศษ นอกจากนั้นยังได้กำหนดบรรทัดฐานการทำงานภายในกลุ่มเองอีกด้วย ผลที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นว่า อิทธิพลของกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) ทำให้ได้ข้อสรุปว่าคนงานต้องการสิ่งจูงใจทางสังคมมากกว่าทางด้านเศรษฐกิจ

2.3 ความเคลื่อนไหวเชิงมนุษย์สัมพันธ์ มีนักทฤษฎีที่สำคัญ คือ มาสโลว์ (Maslow) และ แม็คเกรเกอร์ (McGregor) ซึ่งได้ทำการพัฒนาทฤษฎี ได้แก่

2.3.1 มาสโลว์ (Maslow) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจที่มีสมมติฐานเกี่ยวกับ ธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งเขาเชื่อว่าความต้องการของมนุษย์ สามารถลำดับขั้นได้ และเมื่อความต้องการได้บรรลุผลแล้วจะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เป็นแรงจูงใจ โดยได้จัดลำดับของ ความต้องการออกเป็น 5 ขั้น ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย และความอยู่รอด (Physiological & Survival Need) ขั้นที่ 2 ความต้องการด้านความปลอดภัย และความมั่นคง (Safety & Security Need) ขั้นที่ 3 ความต้องการด้านสังคมหรือความรัก (Social or Love Need) ขั้นที่ 4 ความต้องการด้านการยอมรับนับถือ (Self respect Need) และขั้นที่ 5 คือ ขั้นความสำเร็จ (Self Actualization) โดยได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ไว้ 3 ประการ ดังนี้

- 1) มนุษย์มีความต้องการ ไม่มีที่สิ้นสุด
- 2) การกระทำของมนุษย์เพื่อเติมเต็มในความต้องการที่ยังไม่ พึงพอใจ
- 3) ความต้องการมีเป็นลำดับขั้นจากขั้นที่ต่ำกว่าสู่ขั้นที่สูงกว่า

2.3.2 แม็คเกรเกอร์ (McGregor) ได้พัฒนาทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ขึ้น กำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับทัศนะของผู้บริหารที่มีต่อคนงาน โดยมีความเชื่อว่าทัศนะแบบใดแบบหนึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่แตกต่างกันดังนี้

- 1) ทฤษฎี X มีสมมติฐานว่า

1.1) คนโดยทั่วไปไม่ชอบทำงานพยายามหลีกเลี่ยงงาน

1.2) คนส่วนใหญ่ต้องการให้บังคับควบคุม หรือขู่เข็ญ ลงโทษ เพื่อให้ทำงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

1.3) คนโดยทั่วไปหลบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่มีความทะเยอทะยาน แต่ชอบแสวงหาความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด

2) ทฤษฎี Y มีสมมติฐานว่า

2.1) คนส่วนใหญ่มิได้ชอบงาน โดยสันดาน แต่ได้ใช้ความพยายาม ทำงานทั้งทางร่างกายและจิตใจ เป็นไปโดยธรรมชาติเสมือนเป็นการเล่นหรือการพักผ่อน

2.2) คนจะชี้นำตนเองหรือควบคุมตนเองให้บรรลุจุดหมาย ที่ผูกพัน การควบคุมหรือขู่เข็ญจากภายนอกมิได้เป็นวิธีการเดียวที่จะทำให้บรรลุจุดหมายได้

2.3) ความผูกพันกับจุดหมายขึ้นอยู่กับรางวัลที่ควบคุมไปกับความสำเร็จของเขาด้วย โดยเฉพาะรางวัลที่ตอบสนองความต้องการในระดับสูง

2.4) ภายใต้สภาพที่เหมาะสม คนทั่วไปจะเรียนรู้ไม่เฉพาะการยอมรับในความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังจะแสวงหาความรับผิดชอบด้วย

2.5) คนแต่ละคนสามารถแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างเต็มที่เพื่อแก้ปัญหาขององค์การ

2.6) ศักยภาพด้านสติปัญญาของคนส่วนใหญ่ยังมิได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่

2.3.4 หลักพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach) เป็นหลักการที่เน้น การวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Research) เพื่อพัฒนาทฤษฎีพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อค้นพบจากศาสตร์สาขาต่าง ๆ เช่น จากทางการบริหาร ด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา ด้านมานุษยวิทยา หรือ ด้านเศรษฐศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งข้อค้นพบจะถูกนำไปทดสอบในองค์การก่อนที่จะเสนอต่อผู้บริหารเพื่อนำไปใช้ ดังนั้น หลักพฤติกรรมศาสตร์จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาทฤษฎีที่จะให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ เป็นแนวทางการบริหารได้อย่างเหมาะสม

3. ทฤษฎีทางการบริหารทัศนะเชิงปริมาณ (Quantitative Viewpoint) ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง โดยนักวิชาการชาวอังกฤษซึ่งประกอบด้วย นักคณิตศาสตร์ นักฟิสิกส์และอื่น ๆ ได้รวมกลุ่มกันเป็นเป็นทีมวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Operational Research) เพื่อการแก้ปัญหาในสงคราม โดยใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์ สถิติและข้อมูลสารสนเทศ มาใช้ประกอบ

ในการตัดสินใจทางการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งมีทฤษฎีที่สำคัญ ดังนี้ (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542)

3.1 ทฤษฎีการบริหารศาสตร์ (Management Science) ยึดหลักการมุ่งเพิ่ม ประสิทธิภาพในการตัดสินใจจากการใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์และวิธีการเชิงสถิติ

3.2 ทฤษฎีการบริหารเชิงปฏิบัติการ (Operations Management) ยึดหลักการเน้นการบริหารกระบวนการผลิต และการให้บริการขององค์การให้มีประสิทธิภาพ

3.3 ทฤษฎีการบริหารระบบสารสนเทศ (Management Information System) ยึดหลักการที่เน้นการออกแบบ และการนำเอาระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยนำคอมพิวเตอร์มาใช้ เพื่อการบริหาร (Computer- Based Information System : CBISs)

4. ทฤษฎีบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Theory) นักทฤษฎีกลุ่มนี้มีความ เชื่อว่าหลักการที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์หนึ่งๆ เท่านั้นไม่สามารถนำเอาหลักการ ที่กำหนด ไว้แบบสำเร็จรูปแล้วไปใช้อย่างได้ผลกับทุกสถานการณ์ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้บริหารอาจกำหนดหลักการเพื่อเป็นเงื่อนไข หรือแนวการบริหารในสถานการณ์นั้น ๆ ได้โดย บุรณาการ หลักการจากทฤษฎีต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องสามารถวิเคราะห์ลักษณะเฉพาะของ แต่ละสถานการณ์ เพื่อกำหนดเป็นแนวทางให้เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์การ (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542)

4. การบริหารงานของสถานศึกษา 4 ฝ่าย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจในการบริหาร ไปสู่สถานศึกษาเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการโดยผู้บริหารสถานศึกษามี อำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการประกอบด้วย 4 งาน ดังนี้ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การ บริหารงบประมาณ 3) การบริหารบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป

4.1 การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่มุ่งให้อำนาจใน การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุดด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้ สถานศึกษาคำเนินการได้โดยอิสระและคล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของ ผู้เรียน สถานศึกษาชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็น ปัจจัย สำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถ พัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมถึงการวัดปัจจัย

เกื้อหนุน การพัฒนา คุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีภารกิจ 17 ข้อ ดังนี้ (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550)

4.1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนา
สาระ หลักสูตรท้องถิ่น

4.1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

4.1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

4.1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

4.1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

4.1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

4.1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

4.1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

4.1.9 การนิเทศการศึกษา

4.1.10 การแนะแนว

4.1.11 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

4.1.12 การส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งทางวิชาการ

4.1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและ

องค์กรอื่น

4.1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์

หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

4.1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของ

สถานศึกษา

4.1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

4.1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4.2 การบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณมุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัวโปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์ของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้ประโยชน์ทางการศึกษา เพื่อให้ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน ประกอบด้วย ภาระหน้าที่ 22 ข้อ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550)

4.2.1 การจัดทำแผนงบประมาณ และคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

4.2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

4.2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

4.2.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

4.2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

4.2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

4.2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการ ใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

4.2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

4.2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

4.2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

4.2.11 การวางแผนพัสดุ

4.2.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือ สิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

4.2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

4.2.14 การจัดหาพัสดุ

4.2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

4.2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์

4.2.17 การเบิกเงินจากคลัง

4.2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

4.2.19 การนำเงินส่งคลัง

4.2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน

4.2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

4.2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

4.3 การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถ ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารงานเกิดความคล่องตัวตาม หลักการของธรรมาภิบาลให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มี

ความรู้ ความสามารถมีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพ อันที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วยภาระหน้าที่ 20 ข้อดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550)

- 4.3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
- 4.3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4.3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 4.3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4.3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 4.3.6 การลาทุกประเภท
- 4.3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4.3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ซ
- 4.3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 4.3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 4.3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 4.3.12 การออกจากราชการ
- 4.3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- 4.3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 4.3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4.3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 4.3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 4.3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4.3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
- 4.3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

4.4 งานบริหารทั่วไป

งานการบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์การ โดยมีบทบาทหลักในการส่งเสริมสนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการ การศึกษา ทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการ บริหารและจัดการศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ประกอบด้วยภาระหน้าที่ 21 ข้อ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550)

- 4.4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- 4.4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 4.4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์การ
- 4.4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 4.4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.4.8 การดำเนินงานธุรการ
- 4.4.9 การดูแลอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม
- 4.4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.4.11 การรับนักเรียน
- 4.4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา
- 4.4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย
- 4.4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.4.15 การทัศนศึกษา
- 4.4.16 งานกิจการนักเรียน
- 4.4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.4.18 การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์การหน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 4.4.20 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.4.21 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

ทั้งนี้ในการบริหารจัดการงานทั้ง 4 งานนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องยึดหลัก ความคุ้มค่า คือ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนร่วม ผนวกให้บุคลากรมีความประหยัด ใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้ สมบูรณ์และยั่งยืน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัยกร ลาภารัตน์ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยผลการวิจัยพบว่า (1) ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน เกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการคิดอย่างเป็นระบบ รองลงมา คือ การมีแบบแผนความคิด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (2) วิเคราะห์เปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ วุฒิการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

นันธิดา ผมฉลวย (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดชัยภูมิ โดยผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการเรียนรู้ของทีม รองลงมาคือ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ (2) ครูผู้ดูแลเด็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลและครูผู้ดูแลเด็กสังกัดเทศบาล วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้ดูแลเด็กที่มีสังกัดต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดชัยภูมิ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ครูผู้ดูแลเด็กที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อ

สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดชัยภูมิ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูผู้ดูแลเด็กที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดชัยภูมิ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุษยมาศ สิทธิพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยผลการวิจัยพบว่า (1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก (2) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้เป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (3) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ไพลิน บุญนา (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยผลการวิจัยพบว่า ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามตำแหน่งโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

มินตรา อินตะไชย (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลพะเยา

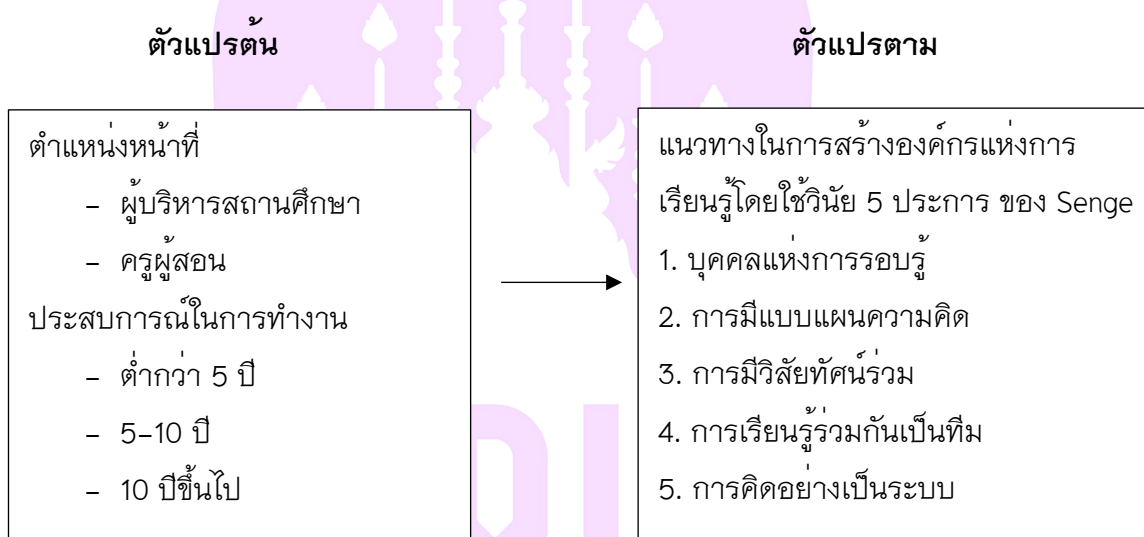
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 มีจำนวนทั้งสิ้น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคคลที่รอบรู้ 2) ด้านรูปแบบวิถีคิด 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นความรู้ปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และบรรยากาศองค์กรแบบมีส่วนร่วม โดยทั้งหมดนั้นเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลพะเยาทั้ง 5 ด้าน (3) แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาในทุกด้านเพื่อให้โรงเรียนอนุบาลพะเยาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในร่วมพัฒนาโรงเรียนอนุบาลพะเยาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และทุกคนภายในโรงเรียนนั้นต้องพัฒนาตนเองให้พร้อมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

พรนภา มั่นดี (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา โดยผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาล เมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ในภาพรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านรูปแบบความคิด รองลงมา คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดเชิงระบบและด้านการเป็นผู้รอบรู้ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเรียนรู้ของทีมนั้น แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาล เมืองพะเยา จังหวัดพะเยา พบว่า 1) ด้านการคิดเชิงระบบ บุคลากรในสถานศึกษาควรมีการวางแผน การทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดระบบการทำงานให้รวดเร็ว และมีคุณภาพ 2) ด้านการเป็นผู้รอบรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อ และเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษารูบทบาทหน้าที่ของตน 3) ด้านรูปแบบความคิด ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ทันต่อโลกในยุคศตวรรษที่ 21 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งเสริม สนับสนุนเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ทุกคนร่วมคิด

ร่วมวางแผน ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นไปในทางเดียวกัน และทุกคนสามารถปฏิบัติได้ 5) ด้านการเรียนรู้ของทีม รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมทีม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทีมให้มีความรู้ ความสามารถมากขึ้น มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกัน สร้างบรรยากาศในการประชุมให้เป็น กันเอง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมารวบรวมเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้



ภาพ 3 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและครูผู้สอน ในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวนทั้งสิ้น 2,441 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและครูผู้สอน ในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 331 คน โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970) และทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) ซึ่งมีการกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างในสถานศึกษาในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ดังตาราง

ตาราง 1 แสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง (ในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเชียงรายเขต 3)

| อำเภอ | ตำแหน่ง | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง | รวม |
|------------|-----------|--------------|---------------|------------|
| แม่จัน | ผู้บริหาร | 41 | 6 | 80 |
| | ครูผู้สอน | 549 | 74 | |
| แม่สาย | ผู้บริหาร | 32 | 4 | 84 |
| | ครูผู้สอน | 591 | 80 | |
| เชียงแสน | ผู้บริหาร | 25 | 3 | 59 |
| | ครูผู้สอน | 409 | 56 | |
| แม่ฟ้าหลวง | ผู้บริหาร | 32 | 4 | 87 |
| | ครูผู้สอน | 609 | 83 | |
| ดอยหลวง | ผู้บริหาร | 13 | 2 | 21 |
| | ครูผู้สอน | 140 | 19 | |
| รวม | | 2,441 | 331 | 331 |

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารจากหลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และนำมาสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ซึ่งมีแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ คือ 1) บุคคลแห่งการรอบรู้ (Personal Mastery) 2)

การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีลักษณะเป็นแบบเขียนตอบ ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ซึ่งมีแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ คือ 1) บุคคลแห่งการรอบรู้ (Personal Mastery) 2) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไข และปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการศึกษา รวมทั้ง กำหนดขอบเขตและรูปแบบให้มีความสมบูรณ์

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษา ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ช่วยพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: The Index of Item Objective Congruence) รวมถึงการตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้ในข้อคำถาม โดยกำหนดคะแนน ดังนี้

ให้ 1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อนั้นมีเนื้อหาที่สอดคล้อง

ให้ 0 คะแนน เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อนั้นมีเนื้อหาที่สอดคล้อง

ให้ -1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อนั้นไม่มีเนื้อหาไม่สอดคล้อง

โดยผู้วิจัยได้เลือกคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป

4. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับผู้บริหารและครูในสถานศึกษา โรงเรียนแม่จอนวิทยากรโรงเรียนบ้านจือ และโรงเรียนบ้านห้วยชมภู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษา จำนวน 30 คน แล้วหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีการของ Cronbach (1990, pp. 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.95

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือ จากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยาเพื่อขอความร่วมมือในการทำวิจัยไปยังสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จังหวัดเชียงราย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัย

2. ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามด้วยตนเองและส่งแบบสอบถามผ่านทางเครือข่ายสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาโดยประมาณในการทำแบบสอบถาม

3. ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถามของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จังหวัดเชียงราย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้วผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) หาค่าร้อยละ (Percentage) พร้อมนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบความเรียง

2. ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Arithmetic means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบความเรียง โดยนำคะแนนที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์ตามใช้แนวคิดของเบสท์ (Best, 1981) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต 4.50–5.00 แสดงว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต 3.50–4.49 แสดงว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต 2.50–3.49 แสดงว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต 1.50–2.49 แสดงว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต 1.00–1.49 แสดงว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. ข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 จังหวัด

เชียงราย จำแนกตามตำแหน่ง วิเคราะห์โดยใช้การทดสอบค่าที (t - test) และข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จังหวัดเชียงราย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน วิเคราะห์โดยใช้ ANOVA (One-way analysis of Variances) กรณีพบความแตกต่างจะทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของ Scheffe



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 นำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม การศึกษาการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงราย เขต 3

ตาราง 2 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม การเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย
เขต 3

| รายการ | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------------|------------|---------------|
| 1. ตำแหน่ง | | |
| ผู้บริหาร | 19 | 5.70 |
| ครูผู้สอน | 312 | 94.30 |
| รวม | 331 | 100.00 |
| 2. ประสบการณ์การทำงาน | | |
| ต่ำกว่า 5 ปี | 91 | 27.50 |
| 5-10 ปี | 175 | 52.90 |
| 10 ปีขึ้นไป | 65 | 19.60 |
| รวม | 331 | 100.00 |

จากตาราง 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นครูผู้สอน จำนวน 312 คน คิดเป็นร้อยละ 94.3 และมีตำแหน่งผู้บริหาร จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.7

จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี จำนวน 175 คนคิดเป็นร้อยละ 52.9 รองลงมา คือ มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 และมีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 19.6

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ตาราง 3 แสดงคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงรายเขต 3

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | n = 331 | | | |
|------------------------------|-----------|------|-------|--------|
| | \bar{X} | S.D | ระดับ | อันดับ |
| บุคคลแห่งการรอบรู้ | 4.11 | 0.46 | มาก | 3 |
| การมีแบบแผนความคิด | 4.09 | 0.54 | มาก | 4 |
| การมีวิสัยทัศน์ร่วม | 4.15 | 0.46 | มาก | 2 |
| การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | 4.33 | 0.38 | มาก | 1 |
| การคิดอย่างเป็นระบบ | 4.06 | 0.51 | มาก | 5 |
| รวม | 4.15 | 0.43 | มาก | |

จากตาราง 3 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) เมื่อ
พิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกัน
เป็นทีม ($\bar{X} = 4.33$) การมีวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X} = 4.15$) บุคคลแห่งการรอบรู้ ($\bar{X} = 4.11$) การมี
แบบแผนความคิด ($\bar{X} = 4.09$) และ การคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.06$) ตามลำดับ

ตาราง 4 แสดงคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 บุคคลแห่งการรอบรู้

| บุคคลแห่งการรอบรู้ | n = 331 | | | |
|---|-----------|-------|-------|--------|
| | \bar{X} | S.D | ระดับ | อันดับ |
| 1. สถานศึกษาจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และเอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อให้ครูและบุคลากรได้ศึกษาค้นคว้า | 3.99 | 0.62 | มาก | 6 |
| 2. สถานศึกษามีการส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูและบุคลากร เป็นคนใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่เสมอ | 4.33 | 0.57 | มาก | 1 |
| 3. สถานศึกษาจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้แก่ครูและบุคลากร เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ | 4.05 | 0.66 | มาก | 5 |
| 4. สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากร มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถใช้อินเตอร์เน็ตในกิจกรรมการเรียนการสอน การสืบค้นข้อมูล | 4.06 | 0.71 | มาก | 4 |
| 5. สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากร ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น | 4.17 | 0.62 | มาก | 3 |
| 6. สถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจภายในให้ครูและบุคลากรเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา | 3.96 | 0.71 | มาก | 7 |
| 7. สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเปิดประสบการณ์ใหม่ในการทำงานเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา | 4.22 | 0.471 | มาก | 2 |
| รวม | 4.11 | 0.46 | มาก | |

จากตาราง 4 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านบุคคลแห่งการรอบรู้ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถานศึกษามีการส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูและบุคลากร เป็นคนใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.33$) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเปิดประสบการณ์ใหม่ในการทำงานเพื่อนำมาพัฒนา

สถานศึกษา ($\bar{X} = 4.22$) สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากร ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาคือในระดับที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 4.17$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สถานศึกษามีการสร้าง แรงจูงใจภายในให้ครูและบุคลากรเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา ($\bar{X} = 3.96$)

ตาราง 5 แสดงคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การมีแบบแผนความคิด

| การมีแบบแผนความคิด | n = 331 | | | |
|--|-----------|------|-------|--------|
| | \bar{X} | S.D | ระดับ | อันดับ |
| 1. สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรรู้จัก สังเกต และเก็บข้อมูลนำข้อมูลที่ได้สร้างความรู้ ให้กับตนเอง | 4.06 | 0.67 | มาก | 5 |
| 2. สถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้รู้จักการหา ข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ | 4.13 | 0.65 | มาก | 1 |
| 3. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาวิธีการ กระบวนการทำงานที่ใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นอยู่ เสมอ | 4.12 | 0.73 | มาก | 2 |
| 4. สถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้สามารถ ตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง ได้ด้วยตนเอง | 4.08 | 0.78 | มาก | 4 |
| 5. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการสอบถาม พูดคุย เล่าเรื่องที่เป็นประสบการณ์ให้แก่บุคลากรภายใน สถานศึกษาได้รับรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การทำงานร่วมกันภายในองค์กร | 4.02 | 0.64 | มาก | 6 |
| 6. สถานศึกษามีการประชุมพิจารณาทบทวน ติดตาม ประเมินผล เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของ ครูและบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ | 4.10 | 0.57 | มาก | 3 |
| รวม | 4.09 | 0.54 | มาก | |

จากตาราง 5 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการมีแบบแผนความคิด โดยรวม อยู่ใน

ระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้รู้จักการหาข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.13$) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาวิธีการ กระบวนการทำงานที่ใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.12$) สถานศึกษามีการประชุมพิจารณาทบทวน ติดตาม ประเมินผล เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.10$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการสอบถาม พุดคุย เล่าเรื่องที่เป็นประสบการณ์ให้แก่บุคลากรภายในสถานศึกษาได้รับรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานร่วมกันภายในองค์กร ($\bar{X} = 4.02$)

ตาราง 6 แสดงคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การมีวิสัยทัศน์รวม

| การมีวิสัยทัศน์รวม | n = 331 | | | |
|---|-----------|------|-------|--------|
| | \bar{X} | S.D | ระดับ | อันดับ |
| 1 สถานศึกษาจัดประชุมครูและบุคลากรเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรค และโอกาสในการพัฒนาหน่วยงาน | 4.25 | 0.55 | มาก | 1 |
| 2 สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการจัดทำวิสัยทัศน์ โดยการแสดงออกทางความคิดอย่างมีเหตุผล | 4.03 | 0.76 | มาก | 5 |
| 3 สถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์การทำงาน | 4.08 | 0.66 | มาก | 4 |
| 4 สถานศึกษาดำเนินการให้ครูและบุคลากรร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา | 4.08 | 0.66 | มาก | 4 |
| 5 สถานศึกษามีการสร้างความตระหนักให้กับครูและบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกัน | 4.25 | 0.61 | มาก | 1 |
| 6 สถานศึกษาประชาสัมพันธ์ให้ครูและบุคลากร ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบเป้าหมายของสถานศึกษา | 4.20 | 0.61 | มาก | 2 |

ตาราง 6 (ต่อ)

| การมีวิสัยทัศน์รวม | n = 331 | | | |
|--|-------------|-------------|------------|--------|
| | \bar{X} | S.D | ระดับ | อันดับ |
| 7 สถานศึกษามีการเสริมแรง กระตุ้นให้ครูและบุคลากรร่วมกันทำงานเพื่อเป้าหมายของหน่วยงาน | 4.18 | 0.64 | มาก | 3 |
| รวม | 4.15 | 0.46 | มาก | |

จากตาราง 6 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์รวม โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถานศึกษามีการสร้างความตระหนักให้กับครูและบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกัน ($\bar{X} = 4.25$) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือสถานศึกษาจัดประชุมครูและบุคลากรเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรค และโอกาสในการพัฒนาหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.25$) สถานศึกษาประชาสัมพันธ์ให้ครูและบุคลากร ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.20$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการจัดทำวิสัยทัศน์ โดยการแสดงออกทางความคิดอย่างมีเหตุผล ($\bar{X} = 4.03$)

ตาราง 7 แสดงคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

| การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | n = 331 | | | |
|---|-----------|------|-------|--------|
| | \bar{X} | S.D | ระดับ | อันดับ |
| 1. สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ | 4.48 | 0.52 | มาก | 1 |
| 2. สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีบรรยากาศการทำงานร่วมกัน โดยจัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | 4.26 | 0.53 | มาก | 6 |
| 3. สถานศึกษามีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานที่เอื้อให้ครูและบุคลากร ได้ทำงานและเรียนรู้กันอย่างทั่วถึง | 4.41 | 0.55 | มาก | 2 |

ตาราง 7 (ต่อ)

| การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | n = 331 | | | |
|--|-------------|-------------|------------|--------|
| | \bar{X} | S.D | ระดับ | อันดับ |
| 4. สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย | 4.27 | 0.57 | มาก | 5 |
| 5. สถานศึกษามีการส่งเสริมความสามัคคีให้เกิดภายในสถานศึกษาอยู่เสมอ | 4.40 | 0.65 | มาก | 3 |
| 6. สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย โดยมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กร | 4.39 | 0.65 | มาก | 4 |
| 7. สถานศึกษามีการบริหารความขัดแย้ง ให้นำไปสู่การส่งเสริมความสามารถ สร้างความเข้าใจ ให้ค่อย ๆ เกิดขึ้นของครูและบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม | 4.08 | 0.63 | มาก | 7 |
| รวม | 4.33 | 0.38 | มาก | |

จากตาราง 7 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากร มีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ ($\bar{X} = 4.48$) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ สถานศึกษามีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานที่เอื้อให้ครูและบุคลากร ได้ทำงานและเรียนรู้กันอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 4.41$) สถานศึกษามีการส่งเสริมความสามัคคีให้เกิดภายในสถานศึกษาอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.40$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สถานศึกษามีการบริหารความขัดแย้ง ให้นำไปสู่การส่งเสริมความสามารถ สร้างความเข้าใจ ให้ค่อย ๆ เกิดขึ้นของครูและบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.08$)

ตาราง 8 แสดงคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของการเป็นองค์กร
 แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 เชียงราย เขต 3 การคิดอย่างเป็นระบบ

| การคิดอย่างเป็นระบบ | n = 331 | | | |
|--|-------------|-------------|------------|--------|
| | \bar{X} | S.D | ระดับ | อันดับ |
| 1 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากร วิเคราะห์ องค์ประกอบของงาน ที่ต้องปฏิบัติก่อนการ ดำเนินงานทุกครั้ง | 4.07 | 0.60 | มาก | 4 |
| 2 สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีการ เชื่อมโยงการทำงานและมองเห็นปัญหาต่าง ๆ และ การแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้ | 4.18 | 0.67 | มาก | 1 |
| 3 สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรให้ สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน | 4.04 | 0.72 | มาก | 5 |
| 4 สถานศึกษามีการจัดแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ ให้ครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน | 4.11 | 0.63 | มาก | 3 |
| 5 สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรให้ สามารถประเมินผลการทำงาน แล้วนำผลมาพัฒนา ส่งเสริม และปรับปรุงงานให้ดีขึ้น | 3.93 | 0.64 | มาก | 7 |
| 6 สถานศึกษามีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ อย่าง เป็นระบบ ง่ายต่อการนำไปใช้และแลกเปลี่ยนข้อมูล กับหน่วยงานอื่น | 3.98 | 0.63 | มาก | 6 |
| 7 สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากร ภายในองค์กรมีวิธีการคิดและการแสดงออกที่ หลากหลาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่โรงเรียนได้ ตั้งไว้อย่างมีคุณภาพ | 4.15 | 0.63 | มาก | 2 |
| รวม | 4.06 | 0.51 | มาก | |

จากตาราง 8 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวม
 อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและ

บุคลากรให้มีการเชื่อมโยงการทำงานและมองเห็นปัญหาต่าง ๆ และการแก้ไขปัญหาที่ ($\bar{X} = 4.18$) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรภายในองค์กรมีวิธีการคิดและการแสดงออกที่หลากหลาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่โรงเรียนได้ตั้งไว้ได้อย่างมีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.15$) สถานศึกษามีการจัดแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน ($\bar{X} = 4.11$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรให้สามารถประเมินผลการทำงาน แล้วนำผลมาพัฒนา ส่งเสริม และปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.93$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน

ตาราง 9 เปรียบเทียบการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามตำแหน่ง

| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | ผู้บริหาร (n=19) | | ครู (n=312) | | t | p |
|------------------------------|---------------------|-------------|----------------|-------------|--------------|-------------|
| | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | | |
| 1. บุคคลแห่งการรอบรู้ | 4.10 | 0.50 | 4.11 | 0.46 | -0.15 | 0.88 |
| 2. การมีแบบแผนความคิด | 4.04 | 0.56 | 4.08 | 0.53 | -0.42 | 0.68 |
| 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม | 4.14 | 0.47 | 4.15 | 0.47 | -0.17 | 0.87 |
| 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | 4.38 | 0.36 | 4.32 | 0.38 | 0.67 | 0.50 |
| 5. การคิดอย่างเป็นระบบ | 4.02 | 0.54 | 4.07 | 0.51 | -0.36 | 0.72 |
| รวม | 4.13 | 0.44 | 4.15 | 0.43 | -0.14 | 0.89 |

จากตาราง 9 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตาราง 10 เปรียบเทียบการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกประสบการณ์ในการทำงาน

| การจัดการความรู้ | แหล่งความแปรปรวน | df | SS | MS | F | p |
|------------------------------|------------------|--------|-------|------|-------|------|
| 1. บุคคลแห่งการรอบรู้ | ระหว่างกลุ่ม | 2.00 | 0.10 | 0.05 | 0.25 | 0.78 |
| | ภายในกลุ่ม | 328.00 | 69.22 | 0.21 | | |
| | รวม | 330.00 | 69.32 | | | |
| 2. การมีแบบแผนความคิด | ระหว่างกลุ่ม | 2.00 | 0.99 | 0.50 | 0.172 | 0.18 |
| | ภายในกลุ่ม | 328.00 | 94.58 | 0.29 | | |
| | รวม | 330.00 | 95.58 | | | |
| 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม | ระหว่างกลุ่ม | 2.00 | 0.63 | 0.31 | 1.45 | 0.24 |
| | ภายในกลุ่ม | 328.00 | 70.63 | 0.22 | | |
| | รวม | 330.00 | 71.25 | | | |
| 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | ระหว่างกลุ่ม | 2.00 | 0.34 | 0.17 | 1.18 | 0.31 |
| | ภายในกลุ่ม | 328.00 | 46.77 | 0.14 | | |
| | รวม | 330.00 | 47.11 | | | |
| 5. การคิดอย่างเป็นระบบ | ระหว่างกลุ่ม | 2.00 | 1.54 | 0.77 | 3.03 | 0.05 |
| | ภายในกลุ่ม | 328.00 | 83.55 | 0.26 | | |
| | รวม | 330.00 | 85.10 | | | |
| รวม | ระหว่างกลุ่ม | 2.00 | 0.43 | 0.22 | 1.19 | 0.31 |
| | ภายในกลุ่ม | 328.00 | 59.70 | 0.18 | | |
| | รวม | 330.00 | 60.13 | | | |

จากตาราง 10 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ตาราง 11 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 บุคคลแห่งการรอบรู้

| บุคคลแห่งการรอบรู้ | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-----------|---------------|
| | 73 | 100 |
| 1. จัดให้มีการประชุม อบรม ในหน่วยงาน โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญจากทั้งในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง | 7 | 9.59 |
| 2. ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อในสาขาวิชาที่เกี่ยวกับวิชาชีพ | 14 | 19.18 |
| 3. จัดให้มีการอบรม ศึกษาดูงาน เพื่อหาประสบการณ์ใหม่ ๆ | 26 | 35.62 |
| 4. กระตุ้นให้ครูและบุคลากรได้เรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ให้กันและกัน | 11 | 15.07 |
| 5. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเรียนรู้งานวิจัยและทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ | 8 | 10.96 |
| 6. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ | 4 | 5.48 |
| 7. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในด้านวิชาการ และมีการส่งเสริมความรู้ทางวิชาการ | 3 | 4.11 |
| รวม | 73 | 100.00 |

จากตาราง 11 พบว่า ด้านบุคคลแห่งการรอบรู้ มีผู้ตอบแบบสอบถาม 73 คน จากทั้งหมด 331 คน คิดเป็น ร้อยละ 22.05 และมีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านบุคคลแห่งการรอบรู้ มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 73 คน จาก 331 คน คิดเป็นร้อยละ 22.05 โดยพบว่า จัดให้มีการอบรม ศึกษาดูงาน เพื่อหาประสบการณ์ใหม่ ๆ ร้อยละ 35.62 มีผู้แสดงความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาคือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อในสาขาวิชาที่เกี่ยวกับวิชาชีพ ร้อยละ 19.18 กระตุ้นให้ครูและบุคลากรได้เรียนรู้และถ่ายทอด

ความรู้ให้กันและกัน ร้อยละ 16.01 และผู้แสดงความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในด้านวิชาการ และมีการส่งเสริมความรู้ทางวิชาการ ร้อยละ 4.11

ตาราง 12 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การมีแบบแผนความคิด

| การมีแบบแผนความคิด | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-----------|---------------|
| | 70 | 100 |
| 1. ผู้บริหารควรมีความยืดหยุ่นทางความคิดในการรับรู้และเรียนรู้แนวคิดใหม่ ๆ | 3 | 4.29 |
| 2. จัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน | 2 | 2.86 |
| 3. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรปรับเปลี่ยนความคิดและวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และนโยบายของสถานศึกษา | 6 | 8.57 |
| 4. จัดประชุมการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ | 11 | 15.71 |
| 5. กระตุ้นให้ครูและบุคลากรสรรหากระบวนการทำงานใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงานแบบเดิม | 8 | 11.43 |
| 6. ส่งเสริมบุคลากรให้คิดแบบสร้างสรรค์และคิดบวก | 22 | 31.43 |
| 7. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดเชิงระบบ มีการใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับเพื่อตรวจสอบและพัฒนา | 18 | 25.71 |
| รวม | 70 | 100.00 |

จากตาราง 12 พบว่า ด้านการมีแบบแผนความคิด มีผู้ตอบแบบสอบถาม 70 คน จากทั้งหมด 331 คน คิดเป็น ร้อยละ 21.15 และมีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการมีแบบแผนความคิด มีผู้ตอบแบบสอบถาม 70 คน จากทั้งหมด 331 คน คิดเป็น ร้อยละ 21.15 โดยพบว่า ส่งเสริมบุคลากรให้คิดแบบสร้างสรรค์และคิดบวก ร้อยละ 31.43 มีผู้แสดงความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาคือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดเชิงระบบ มีการใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับเพื่อตรวจสอบและพัฒนา ร้อยละ 25.71 จัดประชุมการวางแผน

แผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ร้อยละ 15.71 และผู้แสดงความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ จัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ร้อยละ 2.86

ตาราง 13 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม

| การมีวิสัยทัศน์ร่วม | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-----------|---------------|
| | 76 | 100 |
| 1. มีการประชุมวางแผนและเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ | 22 | 28.95 |
| 2. สร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์และสร้างวิสัยทัศน์ | 29 | 38.16 |
| 3. จัดกิจกรรมเพื่อให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และมีการเสนอผลงานที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ | 3 | 3.95 |
| 4. ผู้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นในการนำหน่วยงานไปสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้ | 21 | 27.63 |
| 5. มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ทุก ๆ 5 ปี เพื่อให้มีความสอดคล้องกับนโยบายของส่วนกลาง | 1 | 1.32 |
| รวม | 76 | 100.00 |

จากตาราง 13 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีผู้ตอบแบบสอบถาม 76 คน จากทั้งหมด 331 คน คิดเป็น ร้อยละ 22.96 และมีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีผู้ตอบแบบสอบถาม 76 คน จากทั้งหมด 331 คน คิดเป็น ร้อยละ 22.96 โดยพบว่า สร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์และสร้างวิสัยทัศน์ ร้อยละ 38.16 มีผู้แสดงความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาคือ มีการประชุมวางแผนและเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ร้อยละ 28.95 ผู้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นในการนำหน่วยงานไปสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้ ร้อยละ 27.63 และผู้แสดงความคิดเห็นน้อยที่สุดคือ มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ทุก ๆ 5 ปี เพื่อให้มีความสอดคล้องกับนโยบายของส่วนกลาง ร้อยละ 1.32

ตาราง 14 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

| การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-----------|---------------|
| | 78 | 100 |
| 1. มีการอบรมเกี่ยวกับการสร้างทัศนคติการทำงานเป็นทีมที่ดี | 6 | 7.69 |
| 2. มอบหมายงานหรือหน้าที่ที่รับผิดชอบร่วมกันและร่วมกันทำงานเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ | 13 | 16.67 |
| 3. มีการสร้างขวัญกำลังใจ และมีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กันในทุกฝ่าย | 3 | 3.85 |
| 4. เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน | 5 | 6.41 |
| 5. จัดให้มีการประชุมเพื่อวางแผนการปฏิบัติงานในหน่วยงานร่วมกัน | 19 | 24.36 |
| 6. สนับสนุนให้มีการสร้างเครือข่ายทั้งในสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น | 14 | 17.95 |
| 7. กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและยอมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ | 1 | 1.28 |
| 8. มีการร่วมกันคิดแก้ไขปัญหา | 17 | 21.79 |
| รวม | 78 | 100.00 |

จากตาราง 14 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีผู้ตอบแบบสอบถาม 78 คน จากทั้งหมด 331 คน คิดเป็น ร้อยละ 23.56 และมีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีผู้ตอบแบบสอบถาม 78 คน จากทั้งหมด 331 คน คิดเป็น ร้อยละ 23.56 โดยพบว่า จัดให้มีการประชุมเพื่อวางแผนการปฏิบัติงานในหน่วยงานร่วมกัน ร้อยละ 24.36 มีผู้แสดงความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาคือ มีการร่วมกันคิดแก้ไขปัญหา ร้อยละ 21.79 สนับสนุนให้มีการสร้างเครือข่ายทั้งในสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ร้อยละ 17.95 และผู้แสดงความคิดเห็นน้อยที่สุดคือ กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและยอมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ร้อยละ 1.28

ตาราง 15 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การคิดอย่างเป็น
ระบบ

| การคิดอย่างเป็นระบบ | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-----------|---------------|
| | 74 | 100 |
| 1. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรดำเนินงานอย่างเป็นระบบ | 2 | 2.70 |
| 2. ครูและบุคลากรควรมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ | 10 | 13.51 |
| 3. สนับสนุนให้ครูและบุคลากรวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น ทำงานเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข | 30 | 40.54 |
| 4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีกระบวนการคิดและกระบวนการ ทำงานอย่างเป็นระบบ | 24 | 32.43 |
| 5. ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการคิดและการทำงานอย่าง เป็นระบบ | 8 | 10.81 |
| รวม | 74 | 100.00 |

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 วิธีการดำเนินการวิจัยโดยสอบถามจากผู้บริหารและครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวนทั้งสิ้น 331 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ใน 5 ประเภท ได้แก่ (1) บุคคลแห่งการรอบรู้ (2) การมีแบบแผนความคิด (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (5) การคิดอย่างเป็นระบบ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic means) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) การทดสอบค่าที (T-test) และ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (ANOVA One-way Analysis of Variances)

สรุปผลการวิจัย

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวม อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายประเภทโดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วม บุคคลแห่งการรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด และการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ

โดยมีการสรุปผลการวิจัยในแต่ละประเภท ดังนี้

1.1 บุคคลแห่งการรอบรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 บุคคลแห่งการรอบรู้ โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถานศึกษามีการส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูและบุคลากร เป็นคนใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเปิดประสบการณ์ใหม่ในการทำงานเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากร ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจภายในให้ครูและบุคลากรเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา

1.2 การมีแบบแผนความคิด การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การมีแบบแผนความคิดโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้รู้จักการหาข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาวิธีการ กระบวนการทำงานที่ใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพดี ขึ้นอยู่เสมอ สถานศึกษามีการประชุมพิจารณาทบทวน ติดตาม ประเมินผล เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการสอบถาม พูดคุย เล่าเรื่องที่เป็นประสบการณ์ให้แก่บุคลากรภายในสถานศึกษาได้รับรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานร่วมกันภายในองค์กร

1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถานศึกษามีการสร้างความตระหนักให้กับครูและบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือสถานศึกษาจัดประชุมครูและบุคลากรเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรค และโอกาสในการพัฒนาหน่วยงาน สถานศึกษาประชาสัมพันธ์ให้ครูและบุคลากร ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบเป้าหมายของสถานศึกษา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สถานศึกษามีการสร้างเสริมครูและบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการจัดทำวิสัยทัศน์ โดยการแสดงออกทางความคิดอย่างมีเหตุผล

1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถานศึกษามีการสร้างเสริมครูและบุคลากรมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ สถานศึกษามีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานที่เอื้อให้ครูและบุคลากร ได้ทำงานและเรียนรู้กันอย่างทั่วถึง สถานศึกษามีการสร้างเสริมความสามัคคีให้เกิดภายในสถานศึกษาอยู่เสมอ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สถานศึกษามีการบริหารความขัดแย้ง ให้นำไปสู่การสร้างเสริมความสามารถ สร้างความเข้าใจ ให้ค่อย ๆ เกิดขึ้นของครูและบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีการเชื่อมโยงการทำงานและมองเห็นปัญหาต่าง ๆ และการแก้ไขปัญหาได้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรภายในองค์กรมีวิธีการคิดและการแสดงออกที่หลากหลาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่โรงเรียนได้ตั้งไว้อย่างมีคุณภาพ สถานศึกษามีการจัดแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรให้สามารถประเมินผลการทำงาน แล้วนำผลมาพัฒนา ส่งเสริม และปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

2. การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน สรุปได้ดังนี้

2.1 การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

2.2 การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า โดยรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

3. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 สรุปได้ดังนี้

3.1 ด้านเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 73 คน จาก 331 คน โดยพบว่า จัดให้มีการอบรม ศึกษาดูงาน เพื่อหาประสบการณ์ใหม่ ๆ มีผู้แสดงความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาคือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อในสาขาวิชาที่เกี่ยวกับวิชาชีพ กระตุ้นให้ครูและบุคลากรได้เรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ให้กันและกัน และผู้แสดงความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในด้านวิชาการ และมีการส่งเสริมความรู้ทางวิชาการ

3.2 ด้านการมีแบบแผนความคิด มีผู้ตอบแบบสอบถาม 70 คน จากทั้งหมด 331 คน คิดเป็น ร้อยละ 21.15 โดยพบว่า ส่งเสริมบุคลากรให้คิดแบบสร้างสรรค์และคิดบวก มีผู้แสดงความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาคือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดเชิงระบบมีการใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับเพื่อตรวจสอบและพัฒนาจัดประชุมการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและผู้

แสดงความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ จัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

3.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีผู้ตอบแบบสอบถาม 76 คน จากทั้งหมด 331 คน โดยพบว่า สร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรร่วมกันวิเคราะห์และสร้างวิสัยทัศน์ มีผู้แสดงความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาคือ มีการประชุมวางแผนและเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นในการนำหน่วยงานไปสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้ และผู้แสดงความคิดเห็นน้อยที่สุดคือ มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ทุก ๆ 5 ปี เพื่อให้มีความสอดคล้องกับนโยบายของส่วนกลาง

3.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีผู้ตอบแบบสอบถาม 78 คน จากทั้งหมด 331 คน โดยพบว่า จัดให้มีการประชุมเพื่อวางแผนการปฏิบัติงานในหน่วยงานร่วมกัน มีผู้แสดงความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาคือ มีการร่วมกันคิดแก้ไขปัญหา สนับสนุนให้มีการสร้างเครือข่ายทั้งในสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น และผู้แสดงความคิดเห็นน้อยที่สุดคือ กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและยอมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ มีผู้ตอบแบบสอบถาม 74 คน จากทั้งหมด 331 คน โดยพบว่า สนับสนุนให้ครูและบุคลากรวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข มีผู้แสดงความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาคือ สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีกระบวนการคิดและกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ ครูและบุคลากรควรมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ และผู้แสดงความคิดเห็นน้อยที่สุดคือ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการวิจัย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยซึ่งมีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สภาพปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี รวมถึงสภาพแวดล้อมทางสังคมและทางวัฒนธรรม แต่เนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษายังไม่มีความยั่งยืน ซึ่งส่งผลต่อสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารต้องมุ่งเน้นให้ครูและ

บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยตนเองและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของพรนภา มั่นดี (2560, หน้า 92) ที่ได้ศึกษา การศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา พบว่าสภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาล เมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ในภาพรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ในการพัฒนาสถานศึกษา ไม่ใช่แค่ครูและบุคลากรคนใดคนหนึ่งสามารถทำได้ดีที่สุด แต่เป็นผู้บริหาร ครูและบุคลากรทั้งสถานศึกษาที่ต้องช่วยกันขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นครูและบุคลากรในสถานศึกษาจึงต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อนำมาพัฒนาตนเอง มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของนันทิดา ผมฉลวย (2559, หน้า 79) ที่ได้ศึกษา สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ระดับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการเรียนรู้ของทีม รองลงมาคือ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ โดยในแต่ละด้านมีประเด็นที่ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายดังนี้

1.1 บุคคลแห่งการรอบรู้ พบว่า สถานศึกษามีการส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูและบุคลากร เป็นคนใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องจากการฝึกฝนตนเอง ใฝ่หาความรู้อยู่ตลอดเวลาทำให้สามารถรู้เท่าทันสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหากคนในสถานศึกษามีลักษณะนี้ จะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มินตรา อินตะไชย (2560, หน้า 94) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 พบว่า ด้านบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนมีการส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นคนใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่ระดับมาก

1.2 การมีแบบแผนความคิด พบว่า สถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้รู้จักการหาข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากครูและบุคลากรทางการศึกษามีการสืบเสาะหาข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงต้องมีการจำแนก แยกแยะ

ข้อมูลต่าง ๆ และจัดเก็บข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ เป็นระบบ เพื่อจะได้ใช้ข้อมูลนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพต่อการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มินตรา อินตะไชย (2560, หน้า 95) ที่ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 พบว่า ด้านรูปแบบวิธีคิด (Mental Model) ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง หากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนมีการส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้รู้จักการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบเป็นหมวดหมู่

1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า สถานศึกษามีการสร้างความตระหนักให้กับครูและบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากการการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดพลังร่วมของคนทั้งองค์กร ที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าที่ต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร (สิริกาญจน์ จิระสาคร, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุษยมาศ ลิทธิพันธ์ (2559, หน้า 51) ที่ได้ศึกษา ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมากและอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ครูมีมุมมองในภาพรวมของโรงเรียนร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการที่ครูและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในวางแผนการทำงานจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ และมีมุมมองใหม่ ๆ เกิดขึ้น ทำให้สถานศึกษามีแนวคิดในการพัฒนาสถานศึกษารูปแบบใหม่ ๆ เกิดขึ้นอยู่เสมอ และการที่ครูและบุคลากรรู้แนวทางและเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกันแล้ว จะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรนภา มั่นดี (2560, หน้า 94) ที่ได้ศึกษา การศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา พบว่า สภาพปัจจุบันและแนวทางพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ด้านการเรียนรู้ของทีม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางและมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรในสถานศึกษามีการวางแผนการปฏิบัติงานในสถานศึกษาร่วมกัน

1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีการเชื่อมโยงการทำงานและมองเห็นปัญหาต่าง ๆ และการแก้ไขปัญหาได้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เนื่องจากการคิดเชื่อมโยงจะทำให้แบบแผนต่าง ๆ สมบูรณ์และชัดเจน มองภาพรวมหรือภาพจากความคิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ (Marquardt, 1996) ทำให้กระบวนการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินไปอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุษยมาศ สิทธิพันธ์ (2559, หน้า 51) ที่ได้ศึกษา ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ครูหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลในการทำงานได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

2. เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน มีประเด็นที่ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายดังนี้

2.1 เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตำแหน่ง พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีความเข้าใจสภาพของสถานศึกษา และเข้าใจเพื่อนร่วมงาน จึงทำให้สมาชิกในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้พัฒนา และแก้ปัญหาไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิยกร ลาภารัตน์ (2558, หน้า 59) ที่ได้ศึกษา การศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ โดยผลการวิจัยพบว่า พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ วุฒิการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.2 เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าโดยรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากในปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหาร ครูและบุคลากรต้องจะปรับตัว และแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีประสบการณ์การทำงานน้อยหรือมากก็ตาม เพื่อให้ตนเองมีการพัฒนาตามการเปลี่ยนแปลงและปฏิบัติงานได้ลุล่วงสำเร็จทำให้สถานศึกษามีคุณภาพและอยู่รอดในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของไพลิน บุญนา (2559, หน้า 82) ที่ได้ศึกษา ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี พบว่า ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของบุษยมาศ สิทธิพันธ์ (2559, หน้า 52) ที่ได้ศึกษา ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. บุคคลแห่งการรอบรู้ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการสร้างแรงจูงใจภายในให้ครูและบุคลากรเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา
2. การมีแบบแผนความคิด ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้มีการสอบถาม พูดคุย เล่าเรื่องที่เป็นประสบการณ์ให้แก่บุคลากรภายในสถานศึกษาได้รับรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานร่วมกันภายในองค์กร
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารควรส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการจัดทำวิสัยทัศน์ โดยการแสดงออกทางความคิดอย่างมีเหตุผล
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ผู้บริหารควรมีการบริหารความขัดแย้ง ให้นำไปสู่การส่งเสริมความสามารถ สร้างความเข้าใจ ให้ค่อย ๆ เกิดขึ้นของครูและบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

5. การคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารควรส่งเสริมครูและบุคลากรให้สามารถ ประเมินผลการทำงาน แล้วนำผลมาพัฒนา ส่งเสริม และปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อศึกษาวิธีที่ ดีที่สุดในการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์

2. ควรศึกษาเชิงคุณภาพในแต่ละสถานศึกษาเพื่อให้ทราบรายละเอียดเชิงลึก รวมทั้ง รูปแบบในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ที่เหมาะสมในแต่ละบริบทของสถานศึกษา



บรรณานุกรม

- กิตติ เพ็ญ. (2549). การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, นครศรีธรรมราช.
- กิตติภัทร แก้วเพชรบุตร. (2557). สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตาม
ทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัย
พะเยา, พะเยา.
- กรมวิชาการ. (2544). การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้น
พื้นฐาน ลำดับที่ 3 : แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: โรง
พิมพ์คุรุสภา.
- กลุ่มนโยบายและแผน. (2559). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2559 – พ.ศ.2563.
เชียงราย: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3.
- เก่ง ตลาตธานี (2550). การบริหารงานสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามรูปแบบศูนย์พัฒนา
คุณภาพการศึกษาในเขตอำเภอเมือง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม
เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- กุศล ทองวัง. (2553). ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อ
ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษา
สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. รายงานการวิจัย.
กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- จันทราณี สงวนนาม. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บุค
ป๋อยท์.
- ชวินท์ อัมมพันธ์กุล. (2540). Learning Organization (Workshop): สำหรับฝ่ายสนับสนุน
การเรียนรู้ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ: บิสิเนส อินเทลลิเจนซ์
แอนด์ครีเอทีวิตี.
- ชัยฤทธิ์ โพธิสุวรรณ. (2543). ความพร้อมในการเรียนรู้โดยการนำตนเองของผู้เรียนผู้ใหญ่ของ
กิจกรรมการศึกษาผู้ใหญ่บางประเภท. ศึกษาศาสตร์ปริทัศน์. 13(9), 65-81.
- दनัย เทียนพุดม. (2543). การบริหารทรัพยากรบุคคลในศตวรรษหน้า. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์

แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- บดินทร์ วิจารณ. (2549). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ท.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). กระบวนการปฏิรูปเพื่อพัฒนาการเรียนรู้: การประเมินและการประกัน. กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- นันทิดา ผมฉลวย. (2559). สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดชัยภูมิ. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, ชัยภูมิ
- บุษยมาศ สิทธิพันธ์. (2559). ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี.
- เบญจวรรณ ไยสวรรค์. (2544). การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถม ศึกษาจังหวัดกาแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ ค.ม., สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร, กำแพงเพชร.
- ปรียาพร วงษ์อนุตรโรจน์. (2544). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม.
- พรหมเมศร์ คาผาบ. (2550). การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- พนานันท์ โกศนานนท์. (2551). แนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. รายงานการวิจัย, กรุงเทพฯ: วิทยาลัยราชพฤกษ์.
- พรนภา มั่นดี. (2560). การศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ และคณะ. (2550). สัตตศิลา : หลัก 7 ประการสำหรับการเปลี่ยนผ่านการศึกษาเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพลิน บุญนา. (2559). ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.

- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไตรณะบุตร. (2542). **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มัณฑุภา แจ่มหม้อ. (2557). **สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตำรวจราชภัฏ
สงเคราะห์ จังหวัดเชียงราย ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ศษ.ม., มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, เชียงราย.
- มินตรา อินตะไชย. (2560). **แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
อนุบาลพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1**.
การศึกษาศิระ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.
- ยศ กันทายวง. (2557). **ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพและแนวทางการพัฒนาสู่การ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนพะเยาพิทยาคม อำเภอเมือง จังหวัด
พะเยา**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- ยุรพร ศุภรัตน์. (2552). **องค์การเพื่อการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: แอคทีฟพริ้นท์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เฉลิมพระ
เกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิม
พระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554**. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- เรขา อรัญวงศ์. (2541). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ สถาบันราช
ภัฏกำแพงเพชร**. กำแพงเพชร: สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.
- สีอชัย พันธุ์เจริญกิจ. (2540). **การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้**.
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรัตน์ เขียวโพธิ์. (2542). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). **การจัดการความรู้: ปัญญาที่ต้องสร้างภายใต้หลักประกันถ้วนหน้า**.
กรุงเทพฯ: ตถาตา พับลิเคชั่น.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). **การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี ประเด็นและบท
วิเคราะห์**. กรุงเทพฯ: ทรัพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). **โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหาร
การศึกษา**. กรุงเทพฯ: อักษราพัฒนา.
- วีรุธ มาชะศิริานนท์. (2542). **คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้สู่ TQM**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอ็กซ์
เปอร์เน็ท.
- วีรุธ มาชะศิริานนท์. (2543). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อีระ
 ป้อมวรรณกรรม.
- วัยกร ลาภารัตน์. (2558). การศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตาม
 ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษาอำนาจเจริญ. สารนิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยนอร์กรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- สมถวิล ศรีจันทร์โรจน์. (2552). สภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาสำนักงานส่งเสริม
 การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์
 กศ.ม., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- สมาน อัครภูมิ. (2551). การบริหารการศึกษาสมัยใหม่: แนวคิด ทฤษฎีและการปฏิบัติ
 (พิมพ์ครั้งที่ 4). อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์.
- สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล. (2558). ปรัชญาและมโนทัศน์สังคมแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและ
 การจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา.
 กรุงเทพฯ: ชุมชนการเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2548). คู่มือการปฏิบัติงานขององค์กร
 มหาชนตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพฯ: สหพัฒนาการพิมพ์.
- สิริกาญจน์ จิระสาคร. (2553). การศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต.
 วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- อรวรรณ วงศ์ไชย. (2558). การศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล
 เจน อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดพะเยา. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม, มหาวิทยาลัย
 พะเยา, พะเยา.
- อิสริย์ พงศ์กมลานนท์. (2551). ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
 , ลพบุรี.
- อุดม พุ่มจันทร์. (2549). การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
 พื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., วิทยาลัยโปลีเทคนิคภาค
 ตะวันออกเฉียงเหนือ, นครราชสีมา.

- Best John W. (1981). **Research in Education (4th ed)**. Englewood cliffs: Prentice Hall.
- Cronbach, L. J. (1990). **Essentials of psychological testing (5th ed.)**. New York: Harper Collins.
- Drucker, P. F. (1995). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.
- Fulmer, R., and Key, B. (1998). **A conversation with Peter Senge: New developments in organization leaning**. *Organizational Dynamics*, 27(2), 330–425.
- Hoy, W. K., and Miskel, C. G. (2001). **Educational administration: Theory, research, and practice**. New York: McGraw–Hill.
- Krejcie and Morgan. (1970). Determining sample size for research activates. **Educational and Psychology Measurement**, 30(3) 607–610.
- Lunenburg F., and Omstein, A. C. (2000). **Educational administration: Concepts and practices**. 3ed. Belmont: Wadworth.
- Marquardt, M. J. (1996). **Building the Learning Organization: A System Approach to QuantumImprovement and Global Success**. New York: McGraw–Hill.
- Senge, P. M. (1990). **Knowledge Management**. New York: Doubleday/Currency.

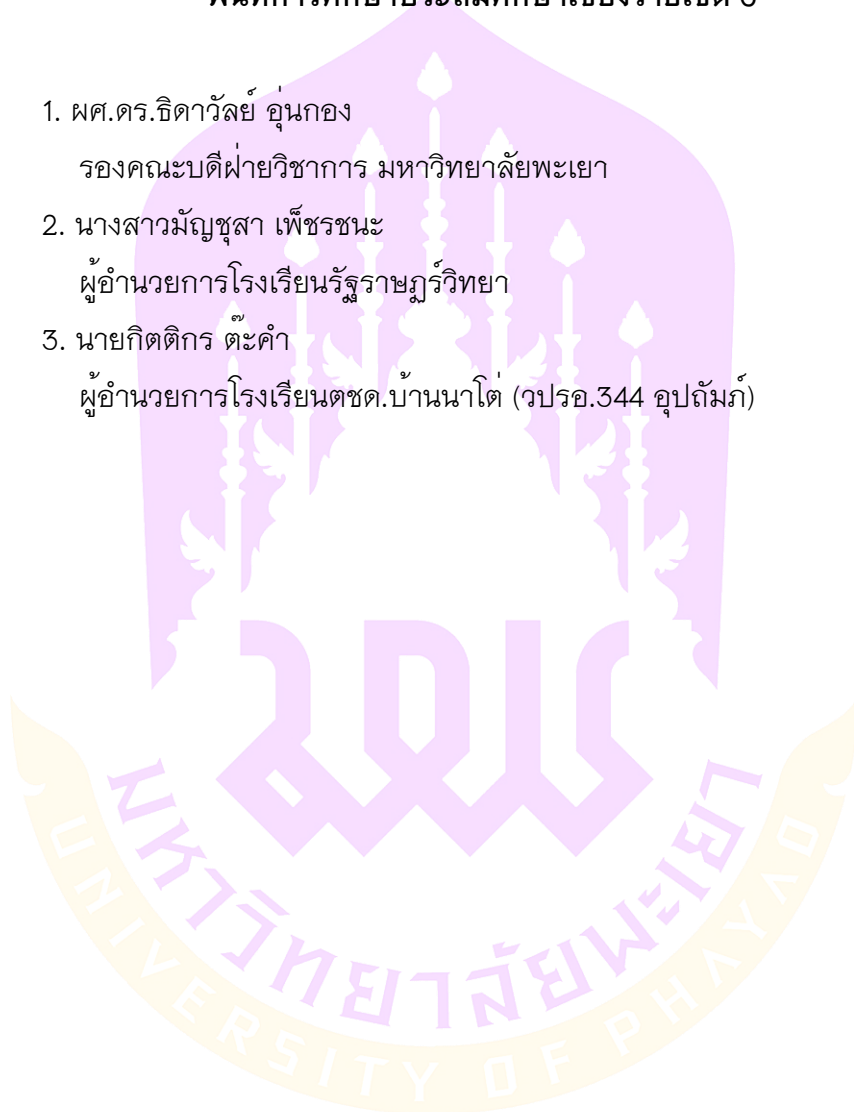


ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รายงานผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
เรื่อง การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3

1. ผศ.ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นทอง
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยพะเยา
2. นางสาวมัญชญา เพ็ชรชนะ
ผู้อำนวยการโรงเรียนรัฐราษฎร์วิทยา
3. นายกิตติกร ตะคำ
ผู้อำนวยการโรงเรียนตชด.บ้านนาโต (วปรอ.344 อุปลัมภ)



ภาคผนวก ข การพิจารณาหาค่าความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ

การพิจารณาหาค่าความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ
เรื่อง การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเชียงรายเขต 3

| ข้อคำถาม | ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ | | | ค่า IOC | สรุป |
|---|--------------------------------|------------|------------|------------|------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | | |
| 1. ดานบุคคลแห่งการรอบรู | | | | | |
| 1.1 สถานศึกษาจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และ เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อให้ครูและบุคลากรได้ ศึกษาค้นคว้า | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 1.2 สถานศึกษามีการส่งเสริมและกระตุ้นให้ ครูและบุคลากร เป็นคนใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่เสมอ | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 1.3 สถานศึกษาจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ ความรู้แก่ครูและบุคลากร เกี่ยวกับงานใน หน้าที่ เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 1.4 สถานศึกษามี การส่งเสริมให้ครูและ บุคลากร มีความรู้ความสามารถในการใช้ เทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถใช้อินเตอร์เน็ตใน กิจกรรมการเรียนการสอน การสืบค้นข้อมูล | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 1.5 สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนครูและ บุคลากร ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้น | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 1.6 สถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจภายในให้ ครูและบุคลากรเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 1.7 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากร | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |

| | | | | | |
|--|----|----|----|---|------|
| ทางการศึกษาเปิดประสบการณ์ใหม่ในการทำงานเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา | | | | | |
| 2. ด้านการมีแบบแผนความคิด | | | | | |
| 2.1 สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรรู้จักสังเกต และเก็บข้อมูลนำข้อมูลที่ได้สร้างความรู้ให้กับตนเอง | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 2.2 สถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้รู้จักการหาข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 2.3 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาวิธีการ กระบวนการทำงานที่ใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นอยู่เสมอ | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 2.4 สถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้สามารถตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง ได้ด้วยตนเอง | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 2.5 สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการสอบถามพูดคุย เล่าเรื่องที่ เป็นประสบการณ์ ให้แก่บุคลากรภายในสถานศึกษาได้รับรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานร่วมกันภายในองค์กร | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 2.6 สถานศึกษามีการประชุมพิจารณาทบทวน ติดตาม ประเมินผล เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 3. ด้านการมีวิสัยทัศน์รวม | | | | | |
| 3.1 สถานศึกษาจัดประชุมครูและบุคลากรเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรค และโอกาสในการพัฒนาหน่วยงาน | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 3.2 สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการจัดทำวิสัยทัศน์ โดยการแสดงออกทางความคิดอย่างมีเหตุผล | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 3.3 สถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้มี | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |

| | | | | | |
|--|----|----|----|---|------|
| การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์การทำงาน | | | | | |
| 3.4 สถานศึกษาดำเนินการให้ครูและบุคลากรร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 3.5 สถานศึกษามีการสร้างความตระหนักให้กับครูและบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกัน | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 3.6 สถานศึกษาประชาสัมพันธ์ให้ครูและบุคลากร ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบเป้าหมายของสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 3.7 สถานศึกษามีการเสริมแรง กระตุ้นให้ครูและบุคลากรร่วมกันทำงานเพื่อเป้าหมายของหน่วยงาน | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 4. ดานการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | | | | | |
| 4.1 สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 4.2 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีบรรยากาศการทำงานร่วมกัน โดยจัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 4.3 สถานศึกษามีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานที่เอื้อให้ครูและบุคลากรได้ทำงานและเรียนรู้งานอย่างทั่วถึง | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 4.4 สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 4.5 สถานศึกษามีการส่งเสริมความสามัคคีให้เกิดภายในสถานศึกษาอยู่เสมอ | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 4.6 สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย โดย | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |

| | | | | | |
|---|----|----|----|---|------|
| มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ของบุคลากรภายในองค์กร | | | | | |
| 4.7 สถานศึกษามีการบริหารความขัดแย้ง ให้ นำไปสู่การส่งเสริมความสามารถ สร้างความ เข้าใจ ให้ค่อย ๆ เกิดขึ้นของครูและบุคลากรใน สถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการ ทำงานเป็นทีม | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ | | | | | |
| 5.1 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากร วิเคราะห์องค์ประกอบของงาน ที่ต้องปฏิบัติ ก่อนการดำเนินงานทุกครั้ง | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 5.2 สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากร ให้มีการเชื่อมโยงการทำงานและมองเห็น ปัญหาต่าง ๆ และการแก้ไขปัญหาได้ | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 5.3 สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากร ให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 5.4 สถานศึกษามีการจัดแบ่งหน้าที่ ความ รับผิดชอบให้ครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 5.5 สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากร ให้สามารถประเมินผลการทำงาน แล้วนำผลมา พัฒนา ส่งเสริม และปรับปรุงงานให้ดีขึ้น | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 5.6 สถานศึกษามีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ อย่างเป็นระบบง่ายต่อการนำไปใช้และ แลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานอื่น | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |
| 5.7 สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูและ บุคลากรภายในองค์กรมีวิธีการคิดและการ แสดงออกที่หลากหลาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามที่โรงเรียนได้ตั้งไว้อย่างมีคุณภาพ | +1 | +1 | +1 | 1 | ผ่าน |

ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการการวิจัย

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

เรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย อายุ และประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 3 สอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

2. โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องคำตอบที่ท่านเลือกตามความจริง และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ โดยแบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับผู้วิจัยเท่านั้น การตอบคำถามจะไม่มีผลต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด และข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัย

3. กรุณารวบรวมแบบสอบถามและส่งคืนผู้วิจัย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และช่วยให้การดำเนินการวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นายจามร แจ่มเกิด

นิสิตการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าตัวเลือกที่ต้องการ

1. อายุ

ไม่เกิน 30 ปี

31-40 ปี

50 ปี

2. ประสบการณ์การทำงาน

ต่ำกว่า 5 ปี

5-10 ปี

10 ปีขึ้นไป

3. ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการสถานศึกษา

ครูผู้สอน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับการประเมินเกี่ยวกับสภาพการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ว่าอยู่ในระดับใด ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

| รายการ | ระดับการประเมิน | | | | |
|--|-----------------|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. บุคคลแห่งการรอบรู้ | | | | | |
| 1.1 สถานศึกษาจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และเอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อให้ครูและบุคลากรได้ศึกษาค้นคว้า | | | | | |
| 1.2 สถานศึกษามีการส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูและบุคลากร เป็นคนใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่เสมอ | | | | | |
| 1.3 สถานศึกษาจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้แก่ครูและ | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| บุคลากร เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ | | | | | |
| 1.4 สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากร มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถใช้อินเทอร์เน็ตในกิจกรรมการเรียนการสอน การสืบค้นข้อมูล | | | | | |
| 1.5 สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนครูและบุคลากร ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น | | | | | |
| 1.6 สถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจภายในให้ครูและบุคลากร เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา | | | | | |
| 1.7 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเปิดประสบการณ์ใหม่ในการทำงานเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา | | | | | |
| 2. การมีแบบแผนความคิด | | | | | |
| 2.1 สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรรู้จักสังเกตและเก็บข้อมูลนำข้อมูลที่ได้อ่านสร้างความรู้ให้กับตนเอง | | | | | |
| 2.2 สถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้รู้จักการหาข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ | | | | | |
| 2.3 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาวิธีการกระบวนการทำงานที่ใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นอยู่เสมอ | | | | | |
| 2.4 สถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้สามารถตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง ได้ด้วยตนเอง | | | | | |
| 2.5 สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการสอบถาม พูดคุย เล่าเรื่องที่ เป็นประสบการณ์ให้แก่บุคลากรภายในสถานศึกษาได้รับรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานร่วมกันภายในองค์กร | | | | | |
| 2.6 สถานศึกษามีการประชุมพิจารณาทบทวน ติดตาม ประเมินผล เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ | | | | | |
| 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม | | | | | |
| 3.1 สถานศึกษาจัดประชุมครูและบุคลากรเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรค และโอกาสในการพัฒนาหน่วยงาน | | | | | |
| 3.2 สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการจัดทำวิสัยทัศน์ โดยการแสดงออกทางความคิดอย่างมีเหตุผล | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 3.3 สถานศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์การทำงาน | | | | | |
| 3.4 สถานศึกษาดำเนินการให้ครูและบุคลากรร่วมกันกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของ สถานศึกษา | | | | | |
| 3.5 สถานศึกษามีการสร้างความตระหนักให้กับครูและ บุคลากรให้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาร่วมกัน | | | | | |
| 3.6 สถานศึกษาประชาสัมพันธ์ให้ครูและบุคลากร ชุมชนและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบเป้าหมายของสถานศึกษา | | | | | |
| 3.7 สถานศึกษามีการเสริมแรง กระตุ้นให้ครูและบุคลากร ร่วมกันทำงานเพื่อเป้าหมายของหน่วยงาน | | | | | |
| 4. การเรียนรู้อบรมร่วมกันเป็นทีม | | | | | |
| 4.1 สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรมีการวางแผนการ ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ | | | | | |
| 4.2 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีบรรยากาศ การ ทำงานร่วมกัน โดยจัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อย การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ | | | | | |
| 4.3 สถานศึกษามีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานที่เอื้อให้ ครูและบุคลากร ได้ทำงานและเรียนรู้งานอย่างทั่วถึง | | | | | |
| 4.4 สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีความ รับผิดชอบต่อหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย | | | | | |
| 4.5 สถานศึกษามีการส่งเสริมความสามัคคีให้เกิดภายใน สถานศึกษาอยู่เสมอ | | | | | |
| 4.6 สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากร ให้สามารถ ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย โดยมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กร | | | | | |
| 4.7 สถานศึกษามีการบริหารความขัดแย้ง ให้นำไปสู่การส่งเสริม ความสามารถ สร้างความเข้าใจ ให้ค่อย ๆ เกิดขึ้นของครูและ บุคลากรในสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม | | | | | |

| 5. การคิดอย่างเป็นระบบ | | | | |
|--|--|--|--|--|
| 5.1 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากร วิเคราะห์องค์ประกอบของงาน ที่ต้องปฏิบัติก่อนการดำเนินงานทุกครั้ง | | | | |
| 5.2 สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีการเชื่อมโยงการทำงานและมองเห็นปัญหาต่าง ๆ และการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้ | | | | |
| 5.3 สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน | | | | |
| 5.4 สถานศึกษามีการจัดแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน | | | | |
| 5.5 สถานศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรให้สามารถประเมินผลการทำงาน แล้วนำผลมาพัฒนา ส่งเสริม และปรับปรุงงานให้ดีขึ้น | | | | |
| 5.6 สถานศึกษามีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ อย่างเป็นระบบง่ายต่อการนำไปใช้และแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานอื่น | | | | |
| 5.7 สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรภายในองค์กร มีวิธีการคิดและการแสดงออกที่หลากหลาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่โรงเรียนได้ตั้งไว้ได้อย่างมีคุณภาพ | | | | |

ตอนที่ 3 สอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3

คำชี้แจง โปรดเสนอแนะความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3

1. ด้านบุคคลแห่งการรอบรู้ (Personal Mastery)

.....

.....

.....

2. ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

.....

.....

.....

3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

.....

.....

.....

4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

.....

.....

.....

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

.....

.....

.....

ที่ อว ๓/๓๓๓/ว ๐๐๘๗



มหาวิทยาลัยพะเยา
วิทยาเขตเชียงราย
๓๓๓/๑ หมู่ ๔ ตำบลริมกก
อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ๕๗๐๐๐

๑๘ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเข้าเก็บข้อมูลการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3

ด้วย นายจามร แจ่มเกิด นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต ๓ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการ ศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ดร.ณัฐวุฒิ สัทโส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยพะเยา วิทยาเขตเชียงราย จึงขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเข้าเก็บรวบรวมข้อมูล ในหน่วยงานของท่านเพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการศึกษาเรื่องดังกล่าว วิทยาเขตเชียงราย หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทิพย์จันทร์ วงศ์จันทร์ตา)

รักษาการแทนผู้อำนวยการ

วิทยาเขตเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา

มหาวิทยาลัยพะเยา วิทยาเขตเชียงราย

โทร. ๐ ๕๓๑๕ ๒๑๕๒

โทรสาร ๐ ๕๓๑๕ ๒๑๕๑

ประวัติผู้วิจัย

| | |
|-------------------|--|
| ชื่อ-สกุล | จามร แจ่มเกิด |
| วัน เดือน ปี เกิด | 2 พฤศจิกายน 2531 |
| สถานที่เกิด | เชียงใหม่ |
| วุฒิการศึกษา | พ.ศ. 2555 กศ.บ. (การศึกษา), มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก พ.ศ. 2555 วท.บ. (วิทยาการคอมพิวเตอร์), มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก |
| ที่อยู่ปัจจุบัน | 209/1 ถ.ศรีถมอรัตน์ ต.ในเมือง อ.เมือง จ.พิษณุโลก 65000 |
| ผลงานตีพิมพ์ | จามร แจ่มเกิด และณัฐวุฒิ สัพโไพ (ผู้บรรยาย). (25 เมษายน 2563). การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในการ ประชุมวิชาการมหาวิทยาลัยพะเยา ครั้งที่ 6 (หน้า 260-273). พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา. |

