

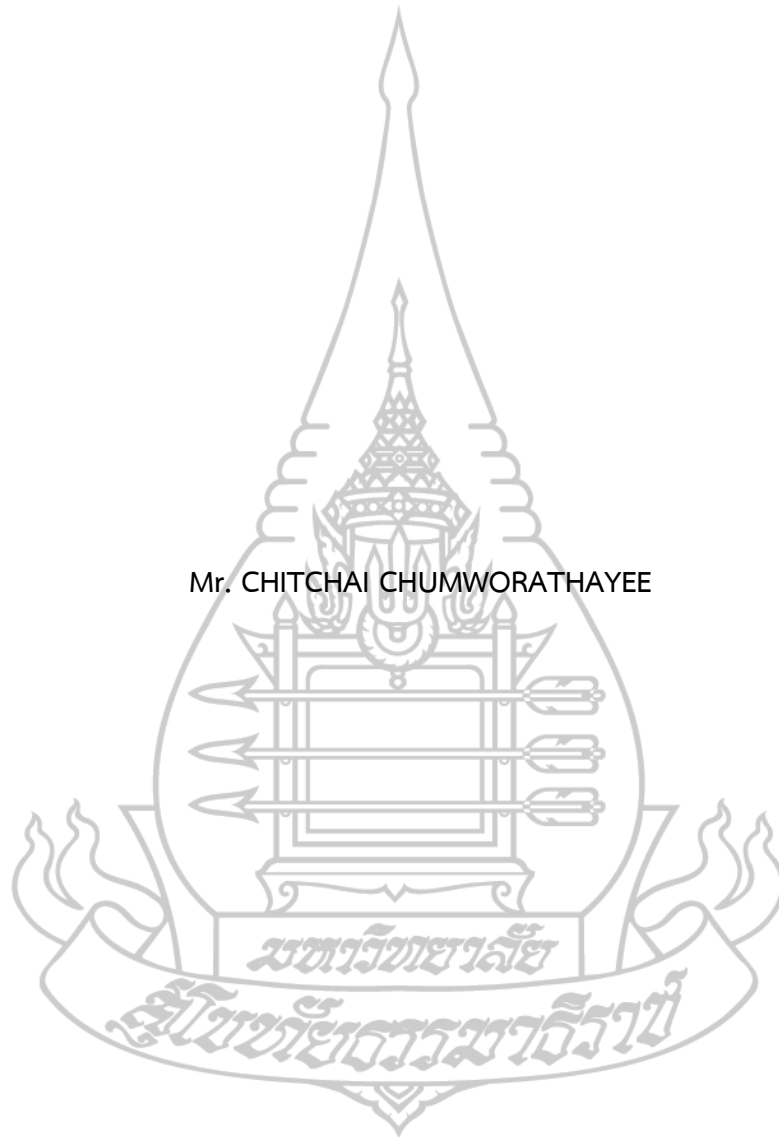
แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยา  
เขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2566

Guidelines for Development of Learning Organization of Schools in  
Chonburi 1 School Consortium under the Secondary Educational  
Service Area Office Chonburi Rayong



Mr. CHITCHAI CHUMWORATHAYEE

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Education in Educational Administration  
School of Educational Studies Sukhothai Thammathirat Open University

2023

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
ชื่อและนามสกุล	นายชิตชัย ชุมวรฐายี
แขนงวิชา / วิชาเอก	บริหารการศึกษา
สาขาวิชา	ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.มนพันธ์ ชาญศิลป์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม พ.ศ. 2567

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.มนพันธ์ ชาญศิลป์)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตร)

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ชื่อการศึกษา คั่นคว่าอิสระ แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสห  
วิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง  
ผู้ศึกษา นายจิตชัย ชุมวรรฐายี รหัสนักศึกษา 2632301582  
ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)  
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.มนพันธ์ ชาญศิลป์ ปีการศึกษา 2566

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสห  
วิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง และ 2) ศึกษาแนวทางการ  
พัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในโรงเรียนสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 285 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน  
จากนั้นสุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดของโรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน เครื่องมือ  
ที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มีค่าความเที่ยง  
เท่ากับ .97 และแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน การ  
วิเคราะห์ข้อมูลใช้การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1  
โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย  
ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีวิสัยทัศน์  
ร่วม และด้านการมีแบบแผนความคิด และ 2) แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน  
ในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 ควรดำเนินการดังนี้ (1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ควรจัดทำโครงสร้างงานและหน้าที่  
ความรับผิดชอบที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของงานแต่ละฝ่าย สื่อสารถึงเป้าหมายและทิศทางของโรงเรียน  
และจัดการหมุนเวียนเปลี่ยนงานเพื่อให้ครูได้เรียนรู้งานข้ามฝ่ายงาน (2) ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ควรกำหนด  
ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงาน จัดอบรมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ให้ครูได้มีโอกาสลงมือปฏิบัติงาน  
จริง และส่งเสริมให้ครูหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง (3) ด้านการมีแบบแผนความคิด ควรส่งเสริมการเรียนรู้  
ตลอดชีวิต สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ให้ครูได้เข้าถึงแหล่งความรู้ต่าง ๆ และส่งเสริมการ  
เรียนรู้ของครูผ่านกิจกรรมต่างๆ (4) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ควรจัดการประชุมเพื่อระดมความคิด สร้างกลุ่ม  
ทำงานเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒनावิสัยทัศน์ของโรงเรียน ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของทุกคน  
และสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น และ (5) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ควรสร้าง  
บรรยากาศที่เปิดกว้าง สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยสำหรับการแสดงความคิดเห็น และกระตุ้นให้เกิดการอภิปราย

**คำสำคัญ** การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนา มัธยมศึกษา

Independent Study title: Guidelines for Development of Learning Organization of Schools in Chonburi 1 School Consortium under the Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong

Author: Mr. CHITCHAI CHUMWORATHAYEE; ID: 2632301582;

Degree: Master of Education (Educational Administration)

Independent Study Advisor: Dr. Manaphan Charnsilp; Academic year: 2023

### Abstract

The objectives of this research were 1) to study the level of being learning organization of schools in Chonburi 1 School Consortium under the Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong; and 2) to study guidelines for development of being learning organization of schools in Chonburi 1 School Consortium.

The research sample consisted of 285 teachers in schools in Chonburi 1 School Consortium under the Secondary Educational Service Area Office Chonburi Rayong, obtained by stratified random sampling based on school size. The sample size was determined with the use of Krejcie and Morgan's Sample Size Table. The key research informants were five experts. The employed research tools were a questionnaire on the level of being learning organization of schools with reliability coefficient of .97, and an interview form concerning guidelines for development of being learning organization of the school. Research data were analyzed using the frequency distribution, percentage, and content analysis.

The research findings revealed that 1) the overall and all specific aspects of the level of being learning organization of schools in Chonburi 1 School Consortium were rated at the high level; and when specific aspects of being learning organization were considered, they could be ranked from top to bottom based on their rating means as follows: that of the being personal mastery, that of the team learning, that of the systematic thinking, that of the shared vision, and that of the mental models; and 2) guidelines for development of being learning organization of schools in Chonburi 1 School Consortium were as follows: (1) in terms of systematic thinking, the schools should organize the work structure and the duty and responsibility that indicate the connection of each work division that communicate to the targets and direction of the school; and should arrange job rotation to allow teachers to learn from other departments; (2) in terms of being personal mastery, the schools should determine the required skills for work position and organize the training program both within and outside of the schools in order to allow the teachers to have the opportunity to actually practice and encourage teachers to study more knowledge on their own; (3) in terms of the mental models, the schools should promote lifelong learning, create the atmosphere that facilitates lifelong learning that enables the teachers to gain access to various knowledge sources, and promote the learning of the teachers through various activities; (4) in terms of shared vision, the schools should organize brainstorming sessions, form groups to jointly analyze data and develop a school vision, value everyone's opinions, and create a shared understanding of the school's vision create the shared understanding of the developed vision of the school; and (5) in terms of the team learning, the schools should create an open atmosphere, a safe environment for expressing their own opinions and encouraging discussion

**Keywords :** Learning organization, Guidelines for development, Secondary education

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากบุคคลหลายท่าน ในโอกาสที่ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.มนพันธ์ ชาญศิลป์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ซึ่งเป็นผู้ให้คำแนะนำ ปรึกษา ติดตาม และช่วยเหลือการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิด นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตร ที่ให้ความรู้และข้อแนะนำที่ดี ที่ช่วยพัฒนาความคิดของผู้วิจัยในการศึกษาค้นคว้าอิสระให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมถึงคณาจารย์สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ แขนงบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ให้ความรู้ตลอดระยะเวลา ที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ที่นี้ ตลอดจนเพื่อน ๆ พี่น้อง แขนงวิชาบริหารการศึกษา ที่ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันมาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ปุณณัฐ มาเชค อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา นางสาวพัชราภรณ์ ธรรมมา รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสวน (จันทอนุสรณ์) และนายโชคอนันต์ จิงเจริญรัตน์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสวน (จันทอนุสรณ์) ที่กรุณาตรวจพิจารณาเครื่องมือวิจัยและให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเครื่องมือวิจัยเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยองทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม รวมทั้งอำนวยความสะดวก และให้ความช่วยเหลือในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณ ครอบครัวชูมรรฐายี ที่สนับสนุนและคอยเป็นกำลังใจตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ที่นี้ ตลอดจนคุณแม่ บุพการีทุกท่าน และคุณอุณาโลม ชูมรรฐายี ที่คอยเป็นกำลังใจและสนับสนุนในการเรียนตลอดมา

คุณความดีและคุณประโยชน์อันเกิดจากงานวิจัยเล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่คุณบิดา มารดา คณาจารย์ผู้มีพระคุณทุกท่าน และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

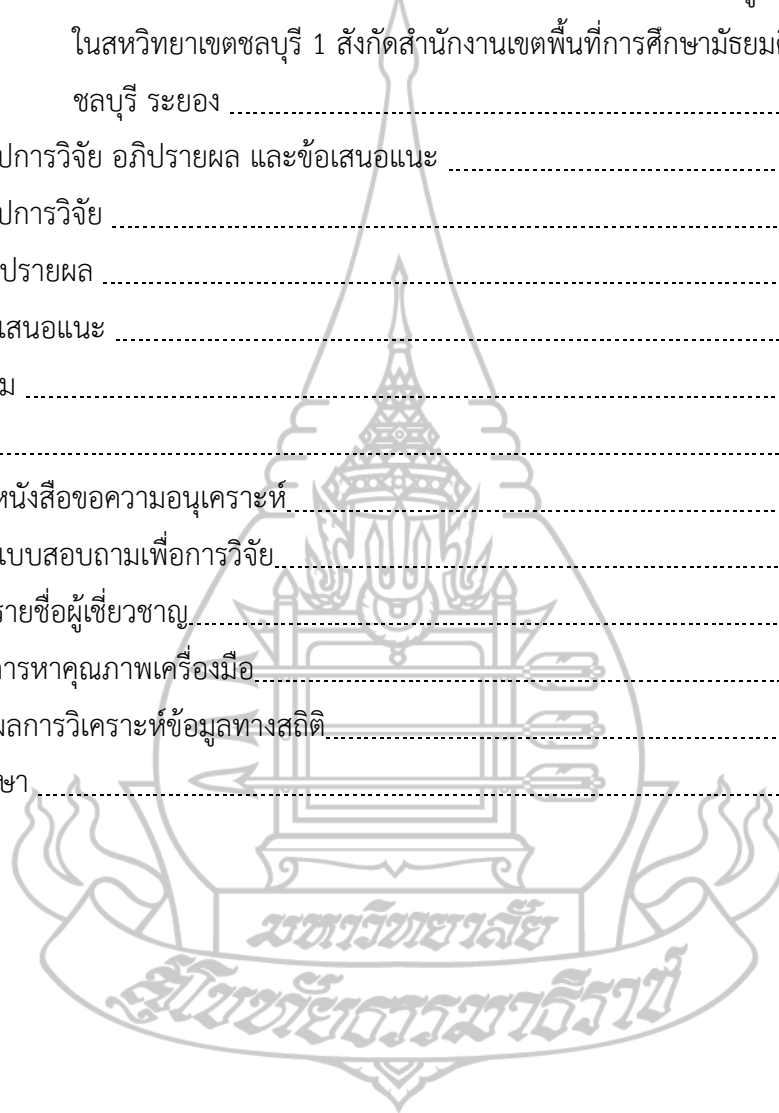
นายชิตชัย ชูมรรฐายี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการศึกษาวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ .....	7
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง .....	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	32
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	37
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	37
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	38
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	40
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	41
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	42
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	42
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาเพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง .....	43

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง .....	51
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	62
สรุปการวิจัย .....	62
อภิปรายผล .....	66
ข้อเสนอแนะ .....	69
บรรณานุกรม .....	70
ภาคผนวก .....	74
ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	75
ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	84
ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ .....	91
ง การหาคุณภาพเครื่องมือ .....	94
จ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ .....	99
ประวัติผู้ศึกษา .....	102





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 สหวิทยาเขตชลบุรี 1 .....	26
ตารางที่ 2.2 สหวิทยาเขตชลบุรี 2 .....	27
ตารางที่ 2.3 สหวิทยาเขตชลบุรี 3 .....	28
ตารางที่ 2.4 สหวิทยาเขตระยอง 1 .....	28
ตารางที่ 2.5 สหวิทยาเขตระยอง 2 .....	29
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	42
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน ในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยภาพรวม .....	44
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ .....	45
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ .....	46
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการมีแบบแผนความคิด .....	47
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม .....	48
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม .....	49

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างสูง ทั้งวงการวิชาการ วงการธุรกิจ และการบริหารจัดการที่มุ่งปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์การให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลให้ทุกองค์การจะต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง องค์การภาคธุรกิจ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจต่างนำมาประยุกต์ใช้ ร่วมกับการบริหารรูปแบบอื่น ๆ เพื่อพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จในภาพรวมขององค์การ แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มีการศึกษามาตั้งแต่ปี 1978 เมื่อ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดมีผลงานเขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในหนังสือชื่อ Organization Learning : A theory of action perspective ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระยะเริ่มแรกใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (เขมนิจ บุญสาลี, 2564)

การพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น มีแนวคิดและทฤษฎีที่นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้กล่าวไว้และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง เช่น Peter M. Senge ศาสตราจารย์ของ Massachusetts Institute of Technology (MIT) ได้เผยแพร่หนังสือ “The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization” แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ก็ได้รับความนิยมแพร่หลายไปทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยด้วย Senge (1990) ได้สรุปหลักการสำคัญของการนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ วินัยประการที่หนึ่งการคิดอย่างเป็นระบบ วินัยประการที่สองการเป็นบุคคลรอบรู้ วินัยประการที่สามการมีแบบแผนความคิด วินัยประการที่สี่การมีวิสัยทัศน์ร่วม และวินัยประการที่ห้าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยในปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งการบริหารราชการแนวใหม่ ซึ่งได้เน้นถึงการทำให้ส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้แก่ข้าราชการอย่างเพียงพอแก่การปฏิบัติงาน

เนื่องจากในโลกยุค “สังคมแห่งการเรียนรู้ ยุคโลกาภิวัตน์ และยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง” องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ และเปลี่ยนวิธีทำงานใหม่ มิฉะนั้นสังคมไทยก็จะไม่สามารถแข่งขันได้ในสังคมโลก เครื่องมือหรือแรงขับเคลื่อนหลักในการปฏิบัติราชการจะต้องยกระดับจากข้อมูล และสารสนเทศ ไปเป็นความรู้ (ธีรพันธ์ เชื้อรัมย์ ประเทือง ภูมิภัทราคม และวรฤต เกื่อนช้าง, 2565)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ได้ดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดชลบุรี (พ.ศ. 2566 - 2570) โดยมุ่งสู่การเป็นองค์กรชั้นนำด้านการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นการมีงานทำด้วยวิถีพอเพียง อย่างมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐ - เอกชนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง, 2565) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ได้นำยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติแผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา นโยบายของรัฐบาล นโยบาย และจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นโยบายของหน่วยงานอื่น ๆ และระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยง เพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2565 - 2567) โดยมุ่งส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษา พัฒนาผู้เรียนและพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสอดคล้องกับพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต มีความรู้ความเข้าใจ สามารถวางแผนการศึกษาต่อ เพื่อการมีงานทำและปรับตัวในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข อีกทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยองมีพันธกิจในการส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษา พัฒนาผู้เรียนและพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสอดคล้องกับพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต มีความรู้ความเข้าใจ สามารถวางแผนการศึกษาต่อ เพื่อการมีงานทำและปรับตัวในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง, 2564) ซึ่งการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จภายใต้มิติของการเป็นส่วนหนึ่งในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ต้องมีการปรับตัวเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการ องค์กรให้มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรคงานและการบรรลุเป้าหมายหน่วยงานอยู่อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นองค์กรที่มีการขยายศักยภาพเพื่อการ

แก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง (Hoy และ Miskel, 2001 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2546) การตื่นตัวด้านการจัดการองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่ช่วยรักษาบุคลากร หน่วยงาน องค์การให้ยืนหยัดอยู่เพื่อเตรียมรับกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนของปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และปัจจัยภายในที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร นโยบาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ และกระบวนการทำงาน เป็นต้น (วันชัย ปานจันทร์, 2564) ในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรง องค์การที่ยืนหยัดอยู่ได้ จะเป็นองค์การที่เข้ากับโลกใหม่ได้ดีที่สุด ซึ่งก็คือองค์การที่พร้อมจะเรียนรู้มากที่สุด และองค์การที่เรียนรู้ได้เร็วกว่าองค์การอื่น สามารถปรับตัวได้เร็วกว่าทำให้มีข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ องค์การแห่งการเรียนรู้แบบใหม่จะสามารถนำเอาความฉลาดที่สะสมไว้ของบุคลากรของตนมาใช้ได้อย่างได้ผล (Marquardt, 2011 อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564) ดังนั้นการที่โรงเรียนจะสามารถปรับตัวเพื่อตอบโจทย์การเป็นโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกได้นั้น โรงเรียนจะต้องปรับเปลี่ยนสู่การเป็นองค์การที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลา สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกในทุกด้าน และพัฒนาการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ได้

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้หนึ่งที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เห็นถึงความสำคัญและสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เพื่อจะนำผลการศึกษาค้นคว้างานวิจัยในครั้งนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก อันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาต่อไป

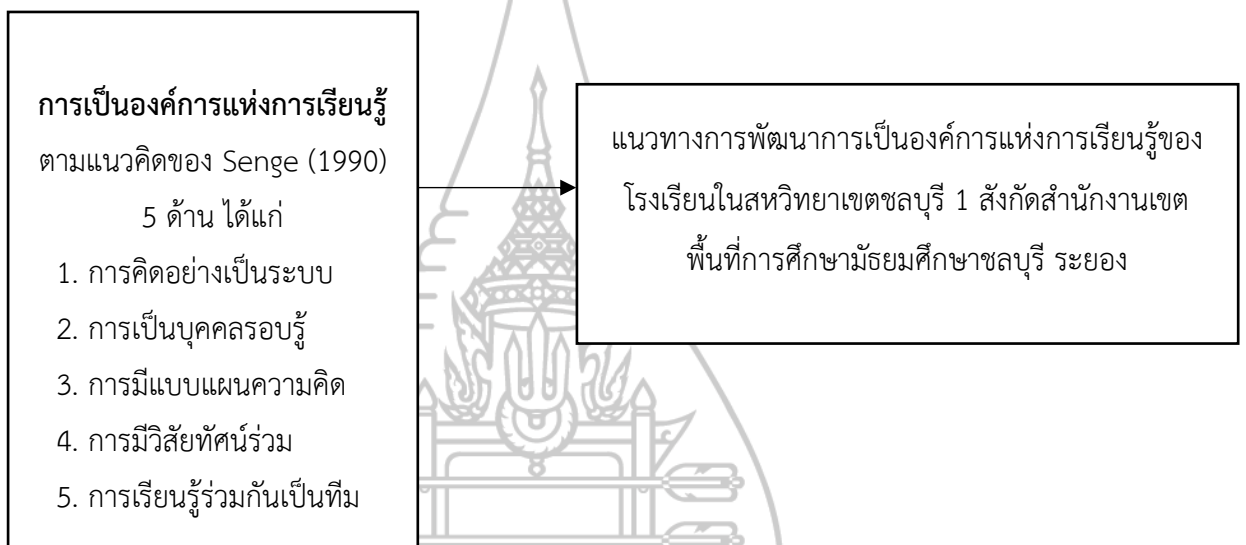
## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดวินัย 5 ประการ อันเป็นลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Senge (1990) ดังนี้



### 4. ขอบเขตของการศึกษาวิจัย

#### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามแนวคิดวินัย 5 ประการ ของ Senge (1990) นำมาเป็นกรอบในการวิจัย ประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

#### 4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 12 โรงเรียน จำนวนทั้งหมด 1,038 คน

## 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญ ดังนี้

**5.1 องค์การแห่งการเรียนรู้** หมายถึง องค์การที่มุ่งเน้นให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยการคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อันจะก่อให้เกิด ความก้าวหน้าและสามารถนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้

**5.1.1 การคิดอย่างเป็นระบบ** หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนที่ แสดงออกถึงการเข้าใจภาพรวมการทำงานของโรงเรียนโดยเข้าใจการทำงานในฝ่ายต่าง ๆ ตาม โครงสร้างการบริหารงาน เห็นถึงความเชื่อมโยงในการทำงานของทุกฝ่ายในโรงเรียน สามารถจัดลำดับ ความสำคัญในการทำงานของตนเองได้ ตระหนักได้ว่าการทำงานของตนเองมีผลต่อโรงเรียนและเป็น ส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหาของโรงเรียน ตระหนักได้ว่าทุกปัญหาส่งผลต่อการทำงานทั้งระบบ มีวิธีการ แก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ และสามารถตระหนักได้ว่าทุกปัญหาที่เกิดขึ้นมีส่วนเกี่ยวข้องกัน

**5.1.2 การเป็นบุคคลรอบรู้** หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนที่แสดงออก ถึงการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนางานที่รับผิดชอบ มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ มีการฝึกฝนทักษะการทำงานจนชำนาญ นำปัญหาที่พบมา สร้างแรงผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน สามารถปรับตัวให้ทำงานได้ในทุก สถานการณ์ มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนเองให้กับผู้อื่น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่น ต้องการใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ

**5.1.3 การมีแบบแผนความคิด** หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนที่ แสดงออกถึงการมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่มาจากการเรียนรู้และรับรู้จากสภาพแวดล้อม สามารถ นำแนวคิดตามกระบวนการที่ตนเองมาประยุกต์ใช้กับการทำงานตามสภาพจริง สร้างแบบแผน ความคิดใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ มีการปฏิบัติงานตามแนวคิดที่ตนเองเชื่อมั่น ได้ กล้าแสดงแนวคิดในการทำงานของตนเองต่อเพื่อนร่วมงาน และยอมรับความคิดเห็นโต้แย้งจาก ผู้อื่นอย่างมีเหตุผล

**5.1.4 การมีวิสัยทัศน์ร่วม** หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนที่แสดงออก ถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างถ่องแท้ นำ วิสัยทัศน์ของโรงเรียนมาเป็นหลักในการทำงานของตนเอง เห็นความสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้ ก้าวหน้า และริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนสำเร็จ

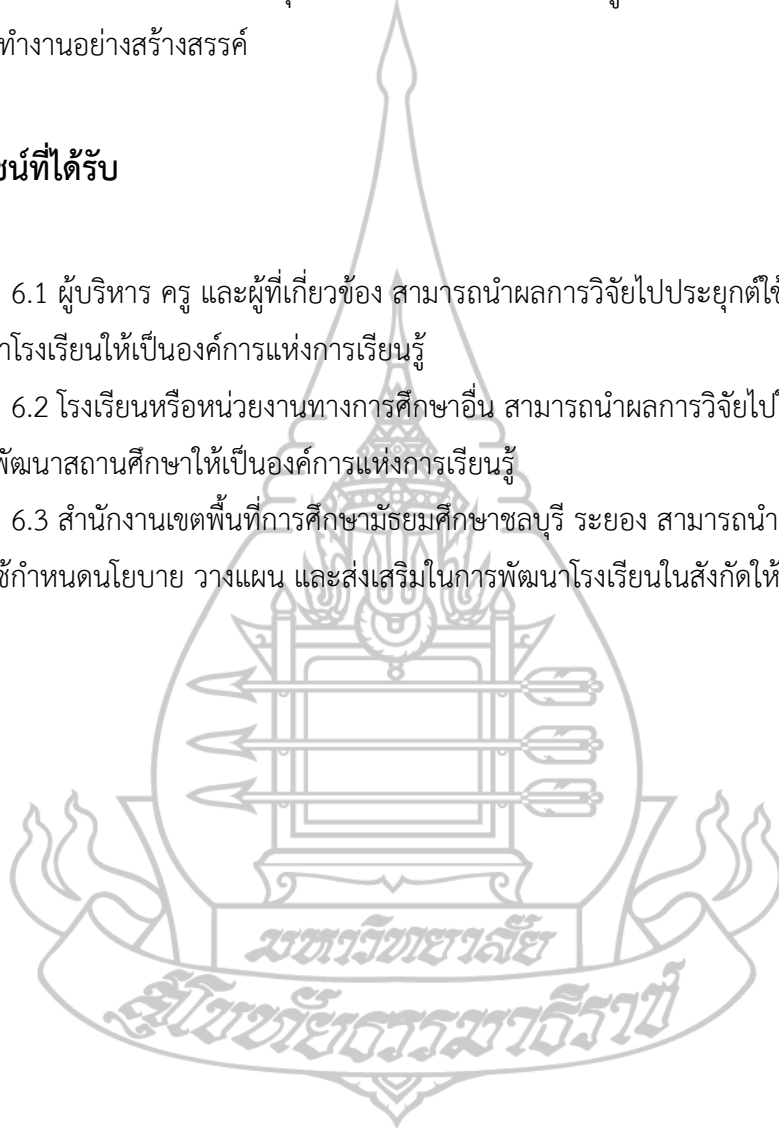
**5.1.5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม** หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนที่แสดงออกถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และทักษะต่าง ๆ ร่วมกันภายในทีม ซึ่งทุกคนจะต้องเข้าใจและรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง สามารถพูดคุยถึงข้อผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานร่วมกันได้ มีการเสวนาและอภิปรายกลุ่มเพื่อพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานอย่างสร้างสรรค์

## 6. ประโยชน์ที่ได้รับ

6.1 ผู้บริหาร ครู และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.2 โรงเรียนหรือหน่วยงานทางการศึกษาอื่น สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง สามารถนำสารสนเทศจากการวิจัยไปใช้กำหนดนโยบาย วางแผน และส่งเสริมในการพัฒนาโรงเรียนในสังกัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า รวบรวมวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
2. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
  - 2.1 ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
  - 2.2 นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### 1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการได้ให้คำอธิบาย คำจำกัดความ หรือนิยามความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Pedler, Burgoyne & Boydell (1991, อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2552, น. 5) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน โดยองค์กรมีการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้และใฝ่ที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง

Garvin (1993, อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2552, น. 5) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง สรรหา และถ่ายโอนความรู้ รวมถึงการปรับปรุงพฤติกรรมที่สะท้อนความรู้ใหม่ ๆ และความเข้าใจที่ลึกซึ้ง



Wick & Leon (1993, อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2552, น. 6) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ปรับตัวอย่างต่อเนื่องด้วยการสร้างและพัฒนาความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร

Marsick & Watkin (1994, อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2552, น. 6) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ใช้คนสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ขณะเดียวกันก็ใช้ องค์กรสร้างความเป็นเลิศให้แก่คนในองค์กรด้วย โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงาน และมีการกระจายอำนาจเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พร้อมทั้งส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่เกี่ยวข้อง

Marquardt (1996, อ้างถึงใน เข้มทอง ศิริแสงเลิศ, 2564, น. 13-14) ได้นิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการเก็บรวบรวมความรู้เป็นอย่างดี มีการเรียนรู้อย่างมี สมรรถภาพสูง ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่องในการเก็บรวบรวม บริหารจัดการ และ ใช้ความรู้ได้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ตลอดเวลาเพื่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กร มีการส่งเสริมเติมเต็มให้ บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในขณะปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีการใช้เทคโนโลยีอย่าง เหมาะสมเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้และการเพิ่มผลผลิต

Easterby - Smit, Burgoyne & Araujo (1999, อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2552, น. 6) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์กรพยายามค้นหา ข้อผิดพลาดหรือสิ่งที่ผิดปกติขององค์กร แล้วหาทางแก้ไขโดยการประยุกต์หลักวิชาการเข้าไปปรับใช้

Daft (2001, อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2552, น. 6) กล่าวว่า องค์กรแห่งการ เรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้มีการสื่อสารและการให้ความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในองค์กร ทั้ง ในด้านการวิเคราะห์และการแก้ปัญหาร่วมกัน การดำเนินการเพื่อให้องค์กรเกิดการการเรียนรู้ใน ประสบการณ์ใหม่ ๆ อีกทั้งให้ดำเนินการปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

Hoy & Miskel (2001, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546, น. 6) กล่าวถึงองค์กร แห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเองเพื่อสร้างสรรค์ งานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอยู่อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการ กระตุ้นให้มีการแสดงออก เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการ สนับสนุนและส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นที่ ซึ่งองค์กรเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

Ubben และคณะ (2001, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546, น. 6-7) ได้กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในชื่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยเขาถือว่าเป็นคำที่มีความหมายอันเดียวกันและ ใช้แทนกันได้ และกล่าวว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของความเจริญเติบโตก้าวหน้า

เรื่องของการเปลี่ยนแปลงในตนเองอย่างต่อเนื่อง เรื่องขององค์การหรือชุมชนที่ไม่เคยอึดตัวเรื่องขององค์การหรือชุมชนที่มีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอ ในอันที่จะเสาะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า เรื่องขององค์การหรือชุมชนที่เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับเน้นการสืบเสาะหาปัญหา เพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม ทั้งในมิติความเป็นเหตุผลและการใช้ดุลพินิจ ทั้งในเรื่องของความรู้และเรื่องของอำนาจที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนจรรยาบรรณและหลักการใหม่ ๆ ได้ถูกริเริ่มพัฒนาขึ้น ความรู้จะมีใช้เป็นเพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการชิมชั้หรือการสะสมเท่านั้น แต่จะเป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นมาใหม่ได้จากกระบวนการมีประสบการณ์ การคิด และการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ สมาชิกแต่ละรายจะกลายเป็นทรัพยากรความรู้สำหรับบุคคลอื่นในองค์การ องค์การเองจะเป็นตัวประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้เหล่านั้นให้แพร่กระจายในวงกว้างออกไป

Senge (2006, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 8) ได้กล่าวถึงความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ เป็นองค์การที่บุคคลในองค์การได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายในระดับต่าง ๆ ที่บุคคลต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิดใหม่ ๆ แตกแขนงความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ ดังนั้น เมื่อการเรียนรู้ไม่มีจุดสิ้นสุด คนยิ่งเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนเพิ่มขึ้น องค์การก็จะเติบโตและพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด

จำเรียง วยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2543, น. 11) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและของคนในองค์การ ในการจะลงมือปฏิบัติการกิจนันทนาการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขัน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546, น. 11) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่สมาชิกมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิก ตัวองค์การเอง โดยภาพรวมก็จะเป็นองค์การที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต (2560, อ้างถึงใน สุริยาการ ยันอินทร์, 2562, น. 36) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ระดับความเป็นจริงของโรงเรียนที่สามารถสร้างบรรยากาศที่กระตุ้น

ขยาย ส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในแต่ละระดับอย่างแท้จริง โดยเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และส่งเสริมให้นำผลที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้มาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ เข้าสู่องค์กรอย่างต่อเนื่อง

พยัต วุฒิมรงค์ (2565, น. 56) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้นแรงจูงใจ และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์กร

จากการให้ความหมายของนักวิชาการดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร มีการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้น โดยผ่านสมาชิกขององค์กรทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง มีการคิดเชิงระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแบ่งปันความรู้ มีวิสัยทัศน์ร่วมและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายขององค์กร สามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่แทรกซึมและฝังลึกในตัวสมาชิกขององค์กร เป็นผลให้องค์กรสามารถเรียนรู้ปรับตัว และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

## 1.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับแนวทางที่จะพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

Senge (1990, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 30) ได้ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถข้อนี้ถือเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยมของทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้ มีธรรมชาติที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต

Hoy and Miskel (2001, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2546 น. 7) ได้กล่าวว่า โรงเรียนเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้ายของโรงเรียนก็คือการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นในบรรดาองค์การประเภทต่าง ๆ โรงเรียนจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์การประเภทใด ๆ

Marquardt (2011, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 18) ได้กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวความคิดซึ่งเป็นแรงผลักดันที่มีทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนไปอย่างเห็นได้ชัด การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นได้อย่าง

รวดเร็วจนเป็นผลให้องค์การแบบดั้งเดิมที่เคยมั่งคั่งเฟื่องฟูอยู่ในอดีตจะไม่สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงในศตวรรษที่ 21 ส่วนองค์การที่ยืนหยัดอยู่ได้จะเป็นองค์การที่เข้ากับโลกใหม่ได้ดีที่สุด องค์การแห่งการเรียนรู้แบบใหม่นี้จะสามารถนำเอาความฉลาดที่สะสมไว้ของบุคลากรของตนมาใช้ได้อย่างได้ผล

Sarder (2016, อ้างถึงใน เข้มทอง ศิริแสงเลิศ, 2564, น.15) มีความเห็นว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทำให้องค์การมีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง เนื่องจากสามารถจูงใจ ชำรงรักษา ว่าจ้าง และจูงใจบุคลากรที่ดีที่สุดไว้ได้ ในขณะที่องค์การแบบอื่นประสบปัญหาในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเข้าทำงาน องค์การแห่งการเรียนรู้ตระหนักเป็นอย่างดีว่า มีคนจำนวนน้อยมากที่มีทักษะจำเป็นต่อการทำงานได้อย่างครบถ้วน ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จึงแสวงหาบุคลากรที่มีความเต็มใจ มีความสามารถที่จะเรียนรู้ มีจิตใจที่เปิดกว้างยอมรับสิ่งใหม่และไม่หวั่นกลัวต่อความเปลี่ยนแปลงเข้าทำงาน นอกจากนี้ บุคคลที่มีคุณสมบัติและมีทักษะสูงมักต้องการโอกาสที่จะเติบโตและพัฒนาความสามารถของตนเองนอกเหนือจากความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

จำเรียง วยัวัฒน์ และเบญจมาศ อัมพันธ์ (2543, น. 8) กล่าวว่า การที่แต่ละองค์การจะมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงได้นั้น จะต้องอาศัยปัจจัยหลักที่สำคัญรวม 3 ประการคือ ความเป็นผู้นำ ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเพียรพยายามที่จะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ขึ้นเพื่อกระตุ้นและเร่งเร้าให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้น

พงษ์ศักดิ์ สวัสดิ์มงคล (2557, อ้างถึงใน สุริยาการ ยันอินทร์, 2562, น. 38-39) กล่าวถึงความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นความสำคัญที่องค์การต้องพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม และมีการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลข่าวสารที่มีความทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้ทุกคนมีทางเลือกในการตอบสนองต่อความต้องการของตนเองมากขึ้น จึงทำให้ทุกองค์การต้องหาวิธีการบริหารองค์การแนวใหม่ เพื่อพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและได้ผลผลิตขององค์การที่มีคุณภาพ และมีความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ

เข้มทอง ศิริแสงเลิศ (2564, น. 15) สรุปความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้ช่วยให้บุคลากรในองค์การเรียนรู้เกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. ในปัจจุบันความรู้ในโลกมีมากมายและกว้างขวาง ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ช่วยขยายขอบเขตความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
3. องค์การแห่งการเรียนรู้ช่วยส่งเสริมให้การเรียนรู้เป็นหัวใจหรือเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. องค์การแห่งการเรียนรู้ทำให้การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การเกิดขึ้นได้ทุกกิจกรรมการทำงาน โดยไม่ต้องอาศัยกิจกรรมพัฒนาเสริมความรู้เพียงอย่างเดียว
5. องค์การแห่งการเรียนรู้สามารถธำรงรักษา และจูงใจบุคลากรที่ดีไว้ได้ เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรมีความสามารถที่จะเรียนรู้ มีจิตใจที่เปิดกว้างยอมรับสิ่งใหม่ และมีโอกาสเติบโตและพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่
6. เนื่องมาจากความรู้เกิดขึ้นใหม่ตลอดเวลา มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ นำมาใช้ในองค์การมากมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ช่วยให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลง และมีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนางานได้อย่างเท่าทัน

พยัต วุฒิรงค์ (2565, น. 56) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์การยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างสูงสุดชนิดไม่เคยปรากฏมาก่อน โดยมีการสร้างฐานความรู้ และทุนทางปัญญา เพื่อใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยทรัพยากรมนุษย์ในยุคต่อจากนี้ต้องมีความสามารถ สมรรถนะ และมีความเป็นมืออาชีพ อย่างแท้จริง

สามารถสรุปความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์การยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างสูงสุดชนิดไม่เคยปรากฏมาก่อน โดยมีการสร้างฐานความรู้ และทุนทางปัญญา เพื่อใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยทรัพยากรมนุษย์ในยุคต่อจากนี้ต้องมีความสามารถ สมรรถนะ และมีความเป็นมืออาชีพ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเพียรพยายามที่จะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นเพื่อกระตุ้นและเร่งเร้าให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้น

### 1.3 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยขอนำเอากรอบแนวคิดวินัย 5 ประการของ Senge เป็นกรอบในการศึกษาดังต่อไปนี้

Senge (1990, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 3) ได้รวบรวมแนวคิดและสร้างผลงานเกี่ยวกับความเข้าใจในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ในชื่อหนังสือที่ว่า The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization แนวคิดวินัย 5 ประการที่

สนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

Senge (1990, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 33-34) ได้กล่าวไว้ว่า การคิดอย่างเป็นระบบมีหลักว่าปัญหานั้นเป็นวัฏจักร กล่าวคือปัญหาทุกวันนี้ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาเมื่อวานที่ผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่และยิ่งสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาโดยวิธีการคิดเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาด้วย ผลในเชิงบวกทำให้การแก้ปัญหาอย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้น เพราะความเป็นจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ติดก่อนที่จะแย่งเพราะถูกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีเดิมซ้ำแล้วซ้ำอีก เพราะไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะใช้ได้กับทุกสถานการณ์เนื่องจากเหตุและผลบางทีก็ไม่สอดคล้องกันเหมือนเดิมเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบเชิงรับ (Reactive) ซึ่งหมายถึงการรักษาเยียวยาอาการที่เกิดขึ้นแล้วอาจทำให้องค์การทรงตัวไว้ไม่หลุดไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังจนไม่สามารถแก้ไขได้ วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุก ซึ่งหมายถึงการป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไปอาจจะดีกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน ดังนั้น การแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ในอนาคต และจะมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้านดังนี้คือ

1.1 เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม

1.2 เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้อารมณ์มาเป็นมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

1.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์อนาคต การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคลในองค์การ โดยการเสริมสร้างนิสัยให้บุคคลผู้ใฝ่รู้ทั้งด้านความคิดวิทยาการ และข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างความคิดที่มองโลกตามความเป็นจริง

Senge (2006, อ้างถึงใน เขมนิจ บุญสาตี, 2564, น. 35) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง ความสามารถในการคิดของบุคคลในองค์การ สามารถมองเห็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายการกระทำหรือพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการ

ปรับเปลี่ยนสู่การมองแบบองค์รวมเชื่อมโยงปรากฏการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่าง เป็นระบบในลักษณะที่เป็นเครือข่ายที่ยึดโยงด้วยสภาพการณ์ที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหา ที่เกิดขึ้นเป็นลักษณะของวัฏจักรและนำมาบูรณาการเพื่อให้ได้เป็นองค์ความรู้ใหม่ สามารถ เปลี่ยนแปลงระบบเดิมให้เป็นระบบใหม่ที่มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยวิธีการคิดแบบกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพการบริหารในยุคของ การเปลี่ยนแปลง องค์กรที่มีสมาชิกคิดอย่างเป็นระบบจะทำให้มองเห็นโอกาสท่ามกลาง ปัญหาได้ เพราะในทุก ๆ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นย่อมทำให้เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ วินัยในข้อนี้ เป็นปัจจัยสำคัญ ที่สุดต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นหนทางปัญญาที่ผู้บริหารทุก คนจำเป็นต้องมี ผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐานเห็น ความซับซ้อนเกี่ยวข้อสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะ กระทบส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไร

จำเรียง วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2543, น. 41) ได้กล่าวว่า การสร้างวินัยข้อ นี้ เพื่อเน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงาน มีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ซึ่ง เป็นการมองภาพรวมมากกว่ามองภาพเดี่ยว ๆ โดยมีกั้ววินัยข้อนี้กับการบริหารเพราะจะช่วยเราจัด ปัญหาจากความสลับซับซ้อน ของงาน ความซับซ้อนของการคิด ความซับซ้อนขององค์กร ซึ่งจัดได้ ว่าเป็นแนวคิดในการบริหารระบบหนึ่งที่มีจุดมุ่งหมายให้ทั้งบุคคลและองค์กรนั้นเก่งจริงสามารถ เผชิญภาวะวิกฤติใด ๆ ก็ได้ แข่งขันกับใครก็ได้ ซึ่งต้องทำกันอย่างเป็นระบบด้วยเช่นกัน

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 66) ได้กล่าวถึง ความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบว่าเป็นการคิดแบบที่ทำบ่อย ๆ จนเป็นนิสัยเป็นพิเศษ เป็น สัญลักษณ์ประจำตนจนใคร ๆ ขนานนามได้ว่ามีลักษณะเฉพาะตัวและมีลักษณะเด่น การคิดอย่างเป็น ระบบจึงเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการคิดอย่างเป็นองค์รวมมีการเชื่อมโยงกันทั้ง ระบบขององค์กรเพื่อให้เกิดเป็นภาพรวม

วิจารณ์ พานิช (2550, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 42) ได้ให้ ความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบไว้ว่าเป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยง มองภาพรวม คิดเชิง สังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบทั้ง ความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้างในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากกว่าคิด แบบเหตุผลเชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน มากกว่าภาพเป็นจุด ๆ การคิดเชิงระบบ จะเน้นมุมมองแบบเป็นวงโคจร ไม่ใช่มุมมองเชิงเส้นตรง

เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552, น. 153) ได้ให้คำนิยามของการคิดอย่างเป็นระบบ ว่าเป็นความสามารถของคนในองค์กรในการมองเห็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรม ความ เป็นไปต่าง ๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยง

กันเป็นระบบ เป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้ เป็นวัฏจักร โดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

พยัต วุฒิรงค์ (2565, น. 59) ได้ให้ความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบไว้ว่า เป็นการสร้างวินัยเพื่อเน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงานมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ เป็นการมองภาพรวมมากกว่ามองภาพย่อยซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารงานที่จะช่วยให้สามารถแก้ปัญหาจากความสลับซับซ้อนของงาน ความซับซ้อนของการคิด และความซับซ้อนขององค์การ

กล่าวสรุปว่า การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนที่แสดงออกถึงการเข้าใจภาพรวมการทำงานของโรงเรียนโดยเข้าใจการทำงานในฝ่ายต่าง ๆ ตามโครงสร้างการบริหารงาน เห็นถึงความเชื่อมโยงในการทำงานของทุกฝ่ายในโรงเรียน สามารถจัดลำดับความสำคัญในการทำงานของตนเองได้ ตระหนักได้ว่าการทำงานของตนเองมีผลต่อโรงเรียนและเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหาของโรงเรียน ตระหนักได้ว่าทุกปัญหาส่งผลต่อการทำงานทั้งระบบ มีวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ และสามารถตระหนักได้ว่าทุกปัญหาที่เกิดขึ้นมีส่วนเกี่ยวข้องกัน

## 2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)

Senge (1990, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 31) ได้กล่าวไว้ว่า บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ คนที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้นั้น สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือการเป็นนายของตัวเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่รู้เห็นเรียนรู้อยู่เรื่อย ๆ ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ สมาชิกขององค์การที่มีกรอบของการมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคลนั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่เรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนาให้คนมีความเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล ถือว่าเป็นมิติที่มีความสำคัญต่อการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ (1) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (2) การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (3) การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก การมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล ถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การและถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นในองค์ประกอบด้านบุคคลมีการพัฒนาให้คนมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ จึงเป็นการสร้างทรัพยากรที่มีพื้นฐานที่ดีกว่าให้แก่องค์การสำหรับการปฏิบัติงานขององค์การ



Stewart (1994, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 57) กล่าวถึงการเป็นบุคคลที่รอบรู้ว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กร คือ พลังสมอง ทั้งนี้องค์กรทุกแห่งต้องพึ่งพาอาศัยความรู้มากขึ้น ทั้งความรู้ในรูปสติปัญญา กระบวนการ ทักษะการบริหารจัดการ เทคโนโลยี ข้อมูลต่าง ๆ และประสบการณ์ในอดีต ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรนั้นสามารถสร้างความได้เปรียบที่แตกต่างออกไปได้ กล่าวคือ ผลรวมของทุกสิ่งทุกอย่างที่ทุกคนในองค์กรรู้ทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

Reece (2004, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 57) สรุปถึงการเป็นบุคคลที่รอบรู้ไว้ว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถในการควบคุมตัวเองเพื่อให้บรรลุระดับสูงของการเรียนรู้ที่จะมีความสามารถในการสะท้อนให้เห็นถึงตัวเองด้วยตนเอง วิจาร์ณและตั้งใจที่จะถูกรวมเข้ากับทั้งองค์กรในเชิงระบบ

Senge (2006, อ้างถึงใน เขมนิจ บุญสาสิทธิ์, 2564, น. 35) กล่าวถึงการเป็นบุคคลที่รอบรู้ว่าเป็นวินัยที่จะทำให้บุคคลเกิดความเจริญงอกงามตามศักยภาพสูงสุด บุคคลที่มีระดับของความรอบรู้แห่งตนสูงนั้น จะมีลักษณะที่จะขยายขีดความสามารถพัฒนาตนเองให้เชี่ยวชาญมากขึ้น นำไปสู่การสร้างสรรค์ผลงานส่งผลให้องค์กรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า ความเป็นนายของตนเอง คือ สามารถควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง ยอมรับความเป็นจริง ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีวุฒิภาวะทางจิตใจ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ การพัฒนาความรู้ได้นั้นบุคคลจะต้องมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล มีความสามารถจัดการกับความตึงเครียดในทางสร้างสรรค์ และการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก กล่าวคือ การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตสำนึก ความตั้งใจ ความพยายามหรือเรียนรู้ทักษะ จนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคงไม่ไขว่เขว สามารถสร้างแรงผลักดันให้ตนเองอยากปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ให้ได้ นอกจากนี้บุคคลยังต้องมีความเอื้ออาทรเมตตาสงสารผู้อื่นและมีความจริงใจ จงรักภักดีต่อเป้าหมายและภารกิจขององค์กร

จำเรียง วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2543, น. 15) ได้กล่าวว่า ปัจเจกบุคคลจะต้องมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน ทั้งเก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด และเก่งทำ เก่งในการเรียนรู้ก็คือมีปฏิภาณไหวพริบ และความเพียรพยายามในการใฝ่รู้ เพราะตระหนักดีว่าภายใต้โลกยุคโลกาภิวัตน์นี้เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ เป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ จำเป็นต้องเรียนรู้ให้ทันการ และยังต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิต และการเรียนรู้ก็จะเป็นหนทางหนึ่ง ที่จะช่วยสนับสนุนให้ปัจเจกบุคคลบรรลุถึง ซึ่งความเป็นเลิศนี้ได้

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 57) ได้มีการสรุปถึงการเป็นบุคคลที่รอบรู้ไว้ว่า คือ ความเป็นผู้รู้ในตนเองหรือแฟนพันธุ์แท้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยรอบรู้ทั้งเบื้องลึก เบื้องสูงและสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนดไว้

เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552, น. 153-154) ได้ให้คำนิยามของการเป็นบุคคลรอบรู้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์การเรียนรู้พัฒนาตนเอง คือ การสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวังและสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึง การจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์การ ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์การได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

ดวงเดือน จันทร์เจริญ (2560, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 58) ได้สรุปถึงบุคคลที่มีความรอบรู้ว่าเป็นบุคคลที่ต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเอง มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล จัดการและแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เรียนรู้โดยใช้จิตสำนึก ความรู้ของบุคคลหรือสมาชิกในองค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การ

วันชัย ปานจันทร์ (2564, น. 56-57) ได้ให้คำนิยามของการคิดอย่างเป็นระบบว่าเป็นหลักการที่บุคคลต้องการจะเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตนเอง จะต้องมีความตั้งใจใฝ่สัมฤทธิ์ กล่าวคือ จะต้องมีความมั่นใจในตัวเอง มุ่งมั่นในหลักการของเหตุและผลเพื่อผลักดันให้ตนเองพัฒนาผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและขยายขอบเขตความรู้ออกไป และในระดับต่อมาได้นำความรู้มาพัฒนาให้เป็นทักษะในการมองเห็นระบบองค์การที่ใหญ่ขึ้น มีขอบเขตกว้างขวางขึ้นด้วยการเชื่อมโยงตนเองเข้าสู่ระบบใหญ่ บุคคลที่มีระดับความเชี่ยวชาญด้านทักษะส่วนบุคคลเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง โดยที่สมาชิกขององค์การจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การมีความเป็นอิสระเป็นนายของตัวเองในการควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามโลกและมีการเจริญเติบโตทางจิตใจ มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่าการเรียนรู้ของมนุษย์ คือมีความเป็นนายของตนเองสูง การเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีปัญญาได้รับการยกระดับสมาชิกขององค์การ มีวิถึญาณของการเรียนรู้ มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก จะเป็นตัวก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืน

พยัต วุฒิมรงค์ (2565, น. 60) ได้กล่าวถึงการเป็นบุคคลรอบรู้ไว้ว่า บุคคลต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้านทั้งเก่งในการเรียนรู้ เก่งคิดและเก่งทำ กล่าวคือ ต้องมีปฏิภาณ ไหวพริบ และความเพียรพยายามในการใฝ่รู้ เพราะในปัจจุบันเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้ให้ทันการโดยต้องมีการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต

กล่าวสรุปว่า การเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนที่แสดงออกถึงการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนางานที่รับผิดชอบ มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ มีการฝึกฝนทักษะการทำงานจนชำนาญ นำปัญหาที่พบมาสร้างแรงผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน สามารถปรับตัวให้ทำงานได้ในทุกสถานการณ์ มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนเองให้กับผู้อื่น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นต้องการใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ

### 3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

Senge (1990, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 31-32) ได้กล่าวไว้ว่า ความคิดของบุคคลนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน แบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้แต่จินตนาการสิ่งต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลมาจากความคิดในองค์การที่มีสายการบังคับบัญชามากมาย ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์การและงานที่ทำอยู่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ซึ่งหมายถึงการจำกัดความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้และปฏิบัติสิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำวันของตนด้วย รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและผู้แก้ปัญหาด้วย แต่กลับโทษว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ทำให้นำมาซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ การจะทำให้คนมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ 1) ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ 2) ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ การพัฒนาโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง ในองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์การ ทั้งนี้เพราะหากเราเปลี่ยนความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้เขาจะมีพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้เราไม่ควรไปกำหนดให้เขา ควรปล่อยให้เขารู้จักพัฒนารูปแบบของเขาเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายในจุดนี้ไม่ใช่การเห็นพ้องกันภายในองค์การ แต่เมื่อกระบวนการเริ่มทำงานขึ้นก็จะนำไปสู่ความสอดคล้องกันที่สุดในที่สุด เพราะฉะนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้อง ชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน

Garvin, D. A . (2006, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 59) ได้สรุปถึงการมีแบบแผนความคิดว่าเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกลั่นกรองการคิด อย่างต่อเนื่องและพัฒนาการรับรู้ของแต่ละบุคคลและทำลาย ตั้งสมมติฐานที่ครุุ่มเครือและชัดเจนเกี่ยวกับองค์การและสภาพแวดล้อม

ในการดำเนินงาน การยอมรับการเปลี่ยนแปลงจะมีเมื่อสมาชิกในองค์กรนำมาใช้และเห็นว่าองค์การเป็นส่วนหนึ่งในการเรียนรู้ที่จะทำให้เกิดการพัฒนา

จำเรียง วยวิวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2543, น. 23-24) ได้กล่าวว่า Mental Models นี้จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องานหรือกิจกรรมใด ๆ ในมุมมองต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการ อย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป โดยในการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์การ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาสำคัญประการหนึ่งคือจะทำอย่างไรให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์การ โดยปกติมักทำได้ยาก เนื่องจากธรรมชาติของคนมักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะก่วลผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่ตนเอง หรืออาจมีการยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่คุ้นเคย ดังนั้นความพยายามในการปรับสร้างรูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้างนี้เปรียบเสมือนความพยายามโน้มนำโมเลกุลของแม่เหล็กให้มีทิศทางไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการสร้างวินัยให้เกิดการยอมรับในเหตุและผล ยอมรับในความเปลี่ยนแปลง เปิดโลกทัศน์ต่อระบบและวิธีการใหม่ ๆ อันจะเป็นผลให้เกิดพัฒนาการทั้งปัจเจกบุคคลและองค์การในที่สุด

เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552, น. 153-154) ได้ให้คำนิยามของการมีแบบแผนความคิดว่า หมายถึง การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบความคิด ความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพียรพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกโดยไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยและสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตนได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการปรับรื้อระบบงาน ดวงเดือน จันทรเจริญ (2560, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 59-60) ได้สรุปถึงการมีแบบแผนความคิดว่า หมายถึง การที่บุคคลพัฒนาความคิดและความเชื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลก ทักษะการคิดใคร่ครวญ และทักษะในการสืบค้น โดยไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยมีความคิดหรือโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้

วันชัย ปานจันทร์ (2564, น. 58) ได้ให้คำนิยามของการมีแบบแผนความคิดไว้ว่าเป็นความสามารถของบุคคลในองค์การ ในการมองโลกตามความเป็นจริง เป็นความคิดและความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงานและต่อองค์การ เป็นการค้นหาความกระจ่างขัด การจำแนกแยกแยะ ประกฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจและแปลความหมายต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจและการกระทำของบุคคลต่อกิจกรรมของตนเอง แบบแผนทางความคิด คือ การจินตนาการสิ่งต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลมาจากความคิดที่มีสายการบังคับบัญชาหลายชั้นทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลก สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ การจะทำให้คนมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ การฝึกฝนทักษะการใคร่ครวญและการตั้งคำถาม การที่บุคคลในองค์การรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบ

องค์กรรวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ จนทำให้เกิดความเข้าใจรูปแบบความคิด ความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน เพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้ไปทำให้เกิด “ภูมิปัญญา” หรือแบบแผนความคิดอันใหม่ เพื่อใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานต่อไป

พยัต วุฒิรงค์ (2565, น. 60) ได้กล่าวถึงการมีแบบแผนความคิดว่าเป็นแนวคิดมุมมอง วิธีการคิดและความเข้าใจของคนในแต่ละเรื่องเป็นประสบการณ์ที่ได้รับจากการสั่งสมมาตั้งแต่เด็กโดยสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัว รวมถึงการเรียนรู้จากสถาบัน ครู อาจารย์ องค์กรและเพื่อนร่วมงาน การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ ซึ่งมีผลต่อความเข้าใจเรื่องราว หรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง กล่าวสรุปว่า การมีแบบแผนความคิด หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนที่แสดงออกถึงการมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่มาจากการเรียนรู้และรับรู้จากสภาพแวดล้อม สามารถนำแนวคิดตามกระบวนทัศน์ของตนเองมาประยุกต์ใช้กับการทำงานตามสภาพจริง สร้างแบบแผนความคิดใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ มีการปฏิบัติงานตามแนวคิดที่ตนเองเชื่อมั่นได้ กล่าวแสดงแนวคิดในการทำงานของตนเองต่อเพื่อนร่วมงาน และยอมรับความคิดเห็นโต้แย้งจากผู้อื่นอย่างมีเหตุผล

#### 4. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

Senge (1990, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 32-33) ได้กล่าวไว้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นเป็นวิธีการที่ทำให้แต่ละคนเกิดมุมมองหรือเกิดวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นการฝึกให้คนคิดมองไปข้างหน้ามองอนาคตสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่ไม่ดี ผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร โดยแฝงเข้าไปในงานในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน ทัดให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกันร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบการตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการมองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้มองเฉพาะหน่วยงานของตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั่วองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ (1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค (2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันของ

องค์การ(3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันมากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน (4) การสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้านบวก

Senge (2006, อ้างถึงใน เขมนิจ บุญสาส์, 2564, น. 36) ได้กล่าวถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมไว้ว่าวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อผู้นำทุกคน ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตนขึ้นมาก่อน จากนั้นต้องให้บุคคลขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน มีความเข้าใจและมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนพัฒนา และปรับปรุงองค์การเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมแสดงความคิดเห็น สร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนพัฒนาองค์การ สร้างความรู้สึกร่วมกันให้ทุกคนเห็นความสำคัญ มีความผูกพัน สร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ผลักดันให้ทุกคนเกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า และการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยกระบวนการของการสืบค้น และการคิดใคร่ครวญของแบบแผนความคิดเข้าร่วมด้วย ทำให้เชื่อมั่นได้ว่ามีส่วนร่วมสร้างอนาคต เช่นนั้นให้เป็นจริงได้

Chang and Sun (2008, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 61) ได้สรุปว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวข้องกับภารกิจที่ร่วมกัน วัตถุประสงค์และการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ อำนาจความสะดวกในวิสัยทัศน์ร่วมกันในหมู่ทุกคนในทุกระดับขององค์กรต้องมีความรู้ของคนที่มีความสามารถเช่นเดียวกับองค์กรโดยรวม ซึ่งจะวิสัยทัศน์นั้นบรรลุเป้าหมาย

จำเรียง วยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2543, น. 29-30) ได้กล่าวว่า เมื่อพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรเสร็จเรียบร้อยแล้ว ยงแต่คนนั้นถือว่ายังไม่พอ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุก ๆ คน ที่มีส่วนร่วมอยู่ในองค์กรนั้น ๆ ด้วย จึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นขั้นตอนสำคัญอีกประการหนึ่งคือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจ และจะดียิ่งขึ้นไปอีก หากสามารถประชาสัมพันธ์ให้องค์กรภายนอกได้รับทราบด้วย

วิจารณ์ พานิช (2550, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 43) ได้ให้ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นเรื่องของการ “รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะ “ทุ่มเทใจ” ต่อองค์กร ทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับเป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนมีส่วนร่วมจนเห็นพ้องต้องกัน เป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วมอย่างไม่สิ้นสุด

เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552, น. 154) ได้ให้คำนิยามของการมีวิสัยทัศน์ร่วมไว้ว่า องค์กรจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตขององค์กรที่ทุกคนจะทุ่มเทพินิจแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ ก็เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของทุกคนในองค์กร

เป็นไปในทิศทางหรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน ดวงเดือน จันทรเจริญ (2560, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 61) ได้สรุปถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรใน องค์การพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองได้อย่างอิสระ เปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมแสดงออก เพื่อเกิดการ แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนตนอันจะนำไปสู่เป้าหมายในทิศทางเดียวกันและกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน ขององค์การ

วันชัย ปานจันทร์ (2564, น. 60) ได้ให้คำนิยามของการมีวิสัยทัศน์ร่วมไว้ว่า เป็น ความสามารถของบุคลากรในองค์การ ในการแลกเปลี่ยนความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อกัน การที่แต่ละคน รับฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและให้เหตุผลซึ่งกันและกัน เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการทำและสิ่งที่เป็นไปได้ โดยมีจุดหมายในการผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธ กิจโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การจะต้องเป็น การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะ สนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้า ต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของสมาชิกทุกคนในองค์การ

พยัต วุฒิรงค์ (2565, น. 60) ได้กล่าวถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมหมายถึงวิสัยทัศน์ องค์การ เป็นความมุ่งหวังขององค์การที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นในอนาคต การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การเป็นสิ่งสำคัญต่องานบริหารยุคใหม่ กล่าวคือ ก่อนที่กระบวนการ วางแผนใด ๆ จะเริ่มขึ้นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนก่อน และการกำหนดรายละเอียดของกิจกรรม ในแผนงานโดยละเอียดต้องคำนึงว่าถ้าดำเนินการตามวิธีการดังกล่าวช่วยให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ นั้นได้หรือไม่ กล่าวสรุปว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนที่แสดงออก ถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างถ่องแท้ นำ วิสัยทัศน์ของโรงเรียนมาเป็นหลักในการทำงานของตนเอง เห็นความสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้ ก้าวหน้า และริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนสำเร็จ

### 5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

Senge (1990, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 33) ได้กล่าวไว้ว่า หลักการ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกใน กลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีมต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยน ข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เกิดเป็นความคิด ร่วมกันของกลุ่มและกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางซึ่งการอภิปรายเป็นการนำ วิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์การ

บรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนา โดยจะต้องทำควบคู่กันไปด้วย ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายกลุ่มจึงจะเกิดการดำเนินงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน

Yang and Chen (2005 อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 64) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมว่าเป็นกระบวนการในการที่สมาชิกในทีมใช้เวลาดำเนินการให้และรับข้อเสนอแนะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อเพิ่มความสามารถแบบต่อเนื่องและได้รับความรู้ที่เป็นนวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง Senge (2006, อ้างถึงใน เชนนิจ บุญสาถิ, 2564, น. 36) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมไว้ว่าบุคคลในองค์การต้องแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งถือว่ามีค่าจำเป็นต่อการปฏิบัติงานมาก เพราะการปฏิบัติงานจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนมารวมกัน ซึ่งส่งผลต่อการเกิดการเรียนรู้ระหว่างสมาชิกด้วยกันและส่งผลต่อการเรียนรู้ขององค์การด้วย การถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ หรือการเรียนรู้จากการทำงานภายในองค์การและองค์ความรู้ที่ได้รับมาจากภายนอกองค์การ ดังนั้นทีมจะต้องใช้การสนทนาและอภิปราย ให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การรับรู้ความแตกต่างในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งในองค์การจะทำให้ทุกคนเข้าใจสมาชิกคนอื่นมากขึ้น รวมถึงอาจได้แนวคิดใหม่ในการปรับปรุงการทำงานของทีมงานด้วย ซึ่งจะช่วยให้มีการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้

จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2543, น. 33) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเน้นทำงานเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิจาร์ณญาณร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่าเรากำลังทำงานอะไร และจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร จึงจะมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้าและสร้างพัฒนาการแก่องค์การได้ จิตสำนึกเช่นนี้ จะก่อให้เกิดความต้องการของกลุ่มคนในองค์การที่จะเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูล สามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ขยันคิด-ขยันเรียนรู้-และขยันทำ โดย Team Learning จะเป็นเครื่องช่วยเสริมสร้างอัจฉริยะภาพของทีมงาน และยังช่วยขจัดจุดอ่อนของทีมงานได้เป็นอย่างดี

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548 อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 64) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมว่าหมายถึงการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกันและมีการติดต่อสื่อสารกัน เช่น การสนทนาบ่อยครั้ง มีการกระตุ้นเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ กระตุ้นให้ทำงานไปสู่เป้าหมายเดียวกันและทำงานเป็นทีม

วิจาร์ณ พานิช (2550, อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2564, น. 43) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมว่าประกอบด้วยพลัง 2 ส่วน คือ พลังความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกองค์การ กับพลังกลุ่มที่เกิดการเสริมแรง ในการเรียนร่วมกันเป็นทีมและทำงานเป็นทีม โดยสมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน และแต่ละคนมีอิสระเป็นของตัวเองพร้อม ๆ กับมีความต้องการ



พึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยว ๆ จะได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าการเรียนรู้หรือทำงานร่วมกันเป็นทีมองค์การที่มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม จะเกิดพลังแห่งการเสริมแรง มุ่งไปสู่การทำงานสำเร็จตามวิสัยทัศน์

เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552, น. 154) ได้ให้คำนิยามของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมว่า หมายถึง การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาจากการคิดค้นและการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันด้วย ซึ่งจะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์การมีความเป็นทีมที่ดีขึ้น อันจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

วันชัย ปานจันทร์ (2564, น. 62) ได้ให้คำนิยามของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมไว้ว่าเป็นความสามารถของบุคลากรในองค์การ ในการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การโดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ความสามารถและทักษะของมวลสมาชิกเพื่อพัฒนาความฉลาดรอบรู้และสมรรถนะของทีมให้บังเกิดผลดียิ่งขึ้น เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล และเกิดการต่อยอดความรู้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากการรวมพลังของทีมต่าง ๆ ในองค์การ เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ พร้อมทั้งกระตุ้นให้มีการสนทนา และการร่วมอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ดังนั้นองค์การจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายกลุ่มเพื่อสร้างการทำงานเป็นทีมและนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ซึ่งการเรียนรู้เป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ 1) การสนทนาและอภิปราย 2) การยอมรับทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน 3) การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน 4) การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ

พยัต วุฒิมรงค์ (2565, น. 60) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การทำงานเป็นทีมโดยทุกคนในทีมงานต้องมีวิจรรย์ญาณร่วมกันตลอดเวลาว่ากำลังทำงานอะไรและทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร จึงจะมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้าและสร้างพัฒนาการแก่องค์การได้ จิตสำนึกเช่นนี้ทำให้คนในองค์การเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ช่วยเหลือเกื้อกูลและสามัคคีกัน ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำ ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมช่วยเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงานได้เป็นอย่างดี

กล่าวสรุปว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนที่แสดงออกถึงการแลกเปลี่ยนความคิด ประสบการณ์ และทักษะต่าง ๆ ร่วมกันภายในทีม ซึ่งทุกคนจะต้องเข้าใจและรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง สามารถพูดคุยถึงข้อผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานร่วมกันได้ มีการเสวนาและอภิปรายกลุ่มเพื่อพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานอย่างสร้างสรรค์

## 2. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

### 2.1 ข้อมูลพื้นที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

#### 2.1.1 ขอบข่ายภารกิจจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีอำนาจหน้าที่จัดทำนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของ ท้องถิ่น วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณของหน่วยงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้สถานศึกษาในสังกัดทราบ กำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของ หน่วยงานดังกล่าว ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย รวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา จัดระบบ การประกันคุณภาพการศึกษา ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนการศึกษา การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ คณะทำงานด้านการศึกษา ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับ องค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษา เป็นจุดเชื่อมโยงประสานการปฏิบัติงานของหน่วยงาน สถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ในจังหวัด โดยการกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง, 2564. น. 1-2)

#### 2.1.2 ที่ตั้งและอาณาเขต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง รับผิดชอบพื้นที่ให้บริการ 2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชลบุรี และจังหวัดระยอง ซึ่งแต่ละจังหวัดแบ่งการปกครอง ดังนี้

1. จังหวัดชลบุรี แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 11 อำเภอ 92 ตำบล 687 หมู่บ้าน การปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลนคร 1 แห่ง เทศบาลเมือง 9 แห่ง เทศบาลตำบล 29 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล 58 แห่ง และมีรูปแบบการปกครองพิเศษ 1 แห่ง คือ เมืองพัทยา แยกจากการปกครองของอำเภอบางละมุง เนื่องจากเป็นเมืองท่องเที่ยวระดับนานาชาติ ซึ่งมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว จังหวัดชลบุรี มี 11 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองชลบุรี อำเภอพนัสนิคม อำเภอพานทอง อำเภอบ้านบึง อำเภอศรีราชา อำเภอเกาะจันทร์ อำเภอปอทอง อำเภอหนองใหญ่ อำเภอบางละมุง อำเภอสัตหีบ และอำเภอเกาะสีชัง จำนวนประชากร 1,566,885 คน

2. จังหวัดระยอง แบ่งเขตการปกครองแบ่งออกเป็น 8 อำเภอ 54 ตำบล 439 หมู่บ้าน 80 ชุมชน ส่วนด้านการปกครองท้องถิ่นประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาลนคร 1 แห่ง เทศบาลเมือง 2 แห่ง เทศบาลตำบล 22 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 42 แห่ง จังหวัดระยอง มี 8 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอเขาชะเมา อำเภอบ้านฉาง อำเภอวังจันทร์ อำเภอปลวกแดง อำเภอแกลง อำเภอนิคมพัฒนา และอำเภอบ้านค่าย จำนวนประชากร 741,524 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง, 2564. น. 3)

### 2.1.3 ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง แยกตามสหวิทยาเขต (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2565)

จำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามจังหวัด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง, 2564. น. 11-13) ดังปรากฏในตารางที่ 2.1 – 2.5 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 สหวิทยาเขตชลบุรี 1

ที่	โรงเรียน	อำเภอ	จำนวนนักเรียน	จำนวนบุคลากรในสถานศึกษา		
				ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
1	ชลบุรี “สุขบท”	เมือง	2,951	5	134	139
2	ชลราษฎรอำรุง	เมือง	3,430	5	222	227
3	ชลกันยานุกูล	เมือง	4,025	5	235	240
4	แสนสุข	เมือง	1,649	4	93	97
5	บ้านสวน (จั่นอนุสรณ์)	เมือง	2,228	5	145	150
6	อ่างศิลาพิทยาคม	เมือง	1,287	5	62	67

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	อำเภอ	จำนวน นักเรียน	จำนวนบุคลากรในสถานศึกษา		
				ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
7	หนองรีมมงคลสุขสวัสดิ์	เมือง	248	2	17	19
8	บ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์”	บ้านบึง	3,220	5	174	179
9	บ้านบึง “มณูญวิทยาการ”	บ้านบึง	661	2	36	38
10	จุฬารณราชวิทยาลัย ชลบุรี	บ้านบึง	719	5	91	96
11	คลองกิวยิ่งวิทยา	บ้านบึง	589	2	25	27
12	หนองใหญ่ศิริรวิวาทวิทยา	หนองใหญ่	655	2	34	36

ตารางที่ 2.2 สหวิทยาเขตชลบุรี 2

ที่	โรงเรียน	อำเภอ	จำนวน นักเรียน	จำนวนบุคลากรในสถานศึกษา		
				ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
1	พานทองสาธิตอุปถัมภ์	พานทอง	1,971	5	86	91
2	พานทอง	พานทอง	1,551	4	73	77
3	พนัสพิทยาคาร	พนัสสนิมคม	3,118	5	175	180
4	ทุ่งเหียงพิทยาคม	พนัสสนิมคม	576	1	32	33
5	เทพศิรินทร์ ชลบุรี (อุทกฯ อุปถัมภ์)	พนัสสนิมคม	106	1	12	13
6	บ่อทองวงษ์จันทร์วิทยา	บ่อทอง	1,414	1	60	61
7	เกาะโพธิ์ถั้วงามวิทยา	เกาะจันทร์	795	3	35	38
8	เกาะจันทร์พิทยาคาร	เกาะจันทร์	358	4	20	24

ตารางที่ 2.3 สหวิทยาเขตชลบุรี 3

ที่	โรงเรียน	อำเภอ	จำนวน นักเรียน	จำนวนบุคลากรในสถานศึกษา		
				ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
1	บางละมุง	บางละมุง	2,344	5	117	122
2	โพธิ์สัมพันธ์พิทยาคาร	บางละมุง	2,640	5	165	170
3	ผินแจ่มวิชาสอน	บางละมุง	502	1	26	27
4	ศรีราชา	ศรีราชา	2,853	5	166	171
5	ทุ่งศุขลาพิทยา “กรุงไทย อนุเคราะห์”	ศรีราชา	1,547	4	72	76
6	บึงศรีราชาพิทยาคม	ศรีราชา	1,402	4	37	41
7	สุรศักดิ์วิทยาคม	ศรีราชา	1,368	3	68	71
8	สวนกุหลาบวิทยาลัย ชลบุรี	ศรีราชา	2,738	5	131	136
9	เกาะสีชัง	เกาะสีชัง	362	1	30	31
10	สัตหีบวิทยาคม	สัตหีบ	1,754	5	86	91
11	สิงห์สมุทร	สัตหีบ	3,399	5	221	226

ตารางที่ 2.4 สหวิทยาเขตระยอง 1

ที่	โรงเรียน	อำเภอ	จำนวน นักเรียน	จำนวนบุคลากรในสถานศึกษา		
				ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
1	วัดป่าประดู่	เมือง	2,711	5	182	187
2	ระยองวิทยาคม	เมือง	3,601	5	271	276
3	บ้านฉางกาญจนกุลวิทยา	บ้านฉาง	2,593	5	110	115
4	เพชรเกษมตาวิทยา	เมือง	892	3	51	54
5	มาบตาพุดพันพิทยาคาร	เมือง	3,054	5	147	152
6	ระยองวิทยาคม นิคมอุตสาหกรรม	เมือง	435	1	24	25
7	ระยองวิทยาคม ปากน้ำ	เมือง	743	3	61	64

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	อำเภอ	จำนวน นักเรียน	จำนวนบุคลากรในสถานศึกษา		
				ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
8	เฉลิมพระเกียรติพระศรี นครินทร์ระยอง	เมือง	1,009	4	53	58
9	บ้านค่าย	บ้านค่าย	2,086	5	115	120
10	ปลวกแดงพิทยาคม	ปลวกแดง	2,463	5	116	121
11	นิคมวิทยา	นิคมพัฒนา	1,844	5	79	84
12	มาบยางพรพิทยาคม	ปลวกแดง	975	3	43	46

ตารางที่ 2.5 สหวิทยาเขตระยอง 2

ที่	โรงเรียน	อำเภอ	จำนวน นักเรียน	จำนวนบุคลากรในสถานศึกษา		
				ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
1	แก่ง “วิทยสถาวร”	แก่ง	2,684	5	162	167
2	วังจันทร์วิทยา	วังจันทร์	1,758	5	95	100
3	เขาชะเมาวิทยา	เขาชะเมา	376	2	15	20
4	ชำนาญสามัคคีวิทยา	แก่ง	1,578	4	102	106
5	ชำช้อพิทยาคม	เขาชะเมา	215	1	18	19
6	สุนทรภู่พิทยา	แก่ง	741	3	41	44
7	ห้วยยางศึกษา	แก่ง	398	2	22	24
8	มกุฎเมืองราช	แก่ง	1,057	5	86	91

## 2.2 นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ได้นำยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติแผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษานโยบายของรัฐบาล นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นโยบายของหน่วยงานอื่น ๆ และระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มาวิเคราะห์ความเชื่อมโยง เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษาสู่ความสำเร็จ ดังนี้

### 2.2.1 วิสัยทัศน์

มุ่งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด ให้ได้มาตรฐานระดับสากล สู่คุณภาพที่ยั่งยืน

### 2.2.2 พันธกิจ

1) ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และส่งเสริมสนับสนุนการ ดูแลความปลอดภัยด้านเพศวิถี ภัยพิบัติ และภัยคุกคามทุกรูปแบบให้กับผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ รองรับวิถีชีวิตใหม่ รวมถึงจัดสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี

2) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่ม ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ ตามมาตรฐาน และมีคุณธรรมจริยธรรม

3) ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษา พัฒนาผู้เรียนและพัฒนาพื้นที่นวัตกรรม การศึกษา ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสอดคล้องกับพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต มีความรู้ความเข้าใจ สามารถวางแผนการศึกษาต่อ เพื่อการมีงานทำและปรับตัวในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

4) พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความเชี่ยวชาญ สมรรถนะตรงตามสายงาน และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ

5) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

6) พัฒนาระบบบริหารจัดการ กำกับติดตาม ประเมินผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยอง ให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

### 2.2.3 เป้าประสงค์

1) ผู้เรียนยึดมั่นในสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา ได้รับการดูแลความปลอดภัยด้านเพศวิถี ภัยพิบัติ และภัยคุกคามทุกรูปแบบ สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ รองรับ วิถีชีวิตใหม่ รวมถึงจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี

2) ผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่ม ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ ตามมาตรฐาน และมี คุณธรรมจริยธรรม

3) ผู้เรียน และสถานศึกษาในพื้นที่นวัตกรรม ได้รับการพัฒนาและมีคุณภาพ ตามมาตรฐาน สอดคล้องกับพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) มีสมรรถนะและทักษะ ที่จำเป็นสำหรับอนาคต มีความรู้ความเข้าใจ สามารถวางแผนการศึกษา ต่อ เพื่อการมีงานทำและปรับตัวในการ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

4) ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความ เชี่ยวชาญ สมรรถนะ ตรงตามสายงาน และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ

5) สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง

6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง มีระบบบริหาร จัดการ กำกับติดตาม ประเมินผล ที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วมจากทุก ภาคส่วนในการจัดการศึกษา

#### 2.2.4 ค่านิยมองค์กร

“ซื่อสัตย์ พร้อมบริการ สุภาพ มีคุณธรรม” ตัวย่อ “ISPM” (Integrity Service mind Polite Morality)

#### 2.2.5 นโยบายและกลยุทธ์

ข้อที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงและความปลอดภัย

##### กลยุทธ์

- ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้มีความมั่นคงและความปลอดภัยจากภัย

ทุกรูปแบบ

ข้อที่ 2 สร้างโอกาส ความเสมอภาค และการเข้าถึงบริการทางการศึกษา อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

##### กลยุทธ์

- สร้างโอกาส และความเสมอภาคการเข้าถึงบริการทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างทั่วถึง ที่มีคุณภาพ

ข้อที่ 3 ยกกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใน



### กลยุทธ์

- ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะทางการศึกษาของผู้เรียน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติและเทียบเคียงสู่มาตรฐานสากล
- ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- ส่งเสริมจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 3.1 งานวิจัยในประเทศ

พรทิศา วันตา (2553, น. 104-118) ได้ทำการศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรีกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตมีนบุรีกรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ของครูโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนที่มีครูมีประสบการณ์มากมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนที่มีครูมีประสบการณ์น้อย องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตมีนบุรีกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประเภทโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ด้านความรอบรู้แห่งตนและด้านวิสัยทัศน์รวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติโดยโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนขยายโอกาส องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตมีนบุรีกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการเรียนรู้เป็นทีมที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กฤษดา ชาญรบ (2556, น. 59-60) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ

พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาคาเฉลี่ยพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์รวมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้าน พบว่า

1.1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ บุคคลในองค์กรมุ่งปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้รองลงมา ได้แก่ บุคคลในองค์กรสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่าง ๆ เช่น อ่านหนังสือ วารสาร บทความทางวิชาการ และศึกษาจากอินเทอร์เน็ต และน้อยที่สุดได้แก่ บุคคลในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยข้อมูลใหม่ ๆ กับเพื่อนร่วมงานเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน

1.2 ด้านการมีแบบแผนความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ บุคคลในองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร รองลงมาได้แก่ บุคคลในองค์กรมีจิตสำนึกในการจำแนกแยกแยะความถูกต้องในการมองสถานการณ์ต่าง ๆ และน้อยที่สุดได้แก่ บุคคลในองค์กรมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ

1.3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์รวมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ องค์กรมีการจัดระบบการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาขององค์กรร่วมกัน รองลงมาได้แก่ องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผน และแก้ไขปัญหา และน้อยที่สุดได้แก่ องค์กรมีการติดตามความก้าวหน้าระหว่างการทำตามวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง

1.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหารวมกัน รองลงมาได้แก่ องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะ ความรู้และศักยภาพพร้อมกัน และน้อยที่สุดได้แก่ องค์กรนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปทดลองจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอน

1.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรระดมสมองเพื่อเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนางาน รองลงมาได้แก่ องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน และน้อยที่สุดได้แก่ บุคคลในองค์กรมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ

2. ผลการเปรียบเทียบความเปราะบางของการเรียนรู้อิงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทดสอบความแตกต่างระหว่าง ค่าเฉลี่ยรายคู่พบว่า โดยรวมสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับความเปราะบางของการเรียนรู้อิงของสถานศึกษามากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง

ประภาวัลย์ สิงห์วิวัฒน์ (2556, น. 85-86) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เปราะบางของการเรียนรู้อิงในสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ผลการวิจัย พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เปราะบางของการเรียนรู้อิงในสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3 - 4 โดยภาพรวมและรายด้านเห็นด้วยในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ด้านรูปแบบความคิด ดานวิสัยทัศน์รวม ดานการเรียนรู้อิงแบบทีม ด้านความเป็นเลิศส่วนบุคคล และดานการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ ส่วนการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เปราะบางของการเรียนรู้อิงในสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 3 - 4 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา และรายด้านพบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เปราะบางของการเรียนรู้อิงในสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3 - 4 พบว่า ดานความเปราะบางส่วนบุคคล เห็นด้วยมากที่สุดเกี่ยวกับควรให้โอกาสแก่บุคลากรได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างเปิดเผยโดยปราศจากอคติหรือการมุ่งจับผิดด้านรูปแบบความคิดเห็นด้วยมากที่สุดเกี่ยวกับมีการระดมสมองทุกครั้งที่มีการประชุม โดยครูได้แสดงความคิดเห็นด้านวิสัยทัศน์รวม เห็นด้วยมากที่สุดเกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ของตนเองกับเพื่อนร่วมงานได้ ดานการเรียนรู้อิงร่วมกันแบบทีมเห็นด้วยมากที่สุดเกี่ยวกับควรส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม และดานการคิดอย่างเป็นระบบเห็นด้วยมากที่สุดเกี่ยวกับควรสนับสนุนให้บุคลากรตระหนักถึงเหตุผลของการวางแผนโครงการต่าง ๆ

### 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Rower (2001, น.64) ได้ศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า ในปัจจุบันการจืดจางขององค์กรในสมัยใหม่จะปรากฏหรือค่อย ๆ ปรึบไปสู่วัฏจักรของการเปลี่ยนแปลง และการเผชิญกับอุปสรรคใหม่ ๆ ประการแรก การเผชิญกับผู้บริหารระดับสูงในเรื่องการวางแผนและการเปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติ ประการที่สอง ความตั้งใจที่จะทำงาน ประการที่สามการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และประการที่สี่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีรูปแบบที่สำคัญคือ การที่บุคคลทุกคนสามารถแยกแยะและเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ ได้ในเวลาขณะนั้น

Seaford (2004, อ้างถึงใน สุริยาการ ยันอินทร์, 2562, น. 63) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ วินัย 5 ประการ ตามแนวคิดของ Senge เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ในการรวมตัวกันของโรงเรียน และกลุ่มเพื่อน ผลการวิจัยได้ข้อค้นพบ 4 ข้อ ดังนี้ 1) ในมุมมองของผู้บริหารมีความชัดเจนในหลัก วินัย 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ 2) ในมุมมองของกลุ่มเพื่อนที่พาณิชวิจารณ์การทำงาน ของโรงเรียนมีความชัดเจนในหลักวินัย 5 ประการ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ 3) ในเรื่องของความ ชัดเจนในหลักวินัย 5 ประการ ในมุมมองของผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มเพื่อนมีความแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญ ในการแสดงความชัดเจนของหลักวินัย 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ สรุป ผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารและกลุ่มเพื่อนมีมุมมองคล้ายกันที่ว่า ในกิจกรรมการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญ จะใช้หลักวินัย 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้และโรงเรียนควรจะสร้างสรรค์โครงสร้างที่ สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์การ

Smith (2008, อ้างถึงใน พจนีย์ กระยอม, 2560, น. 62) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนขนาดกลาง ผล การศึกษาพบว่า จากแบบสำรวจที่สร้างขึ้นโดยอาศัยทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge 40 รายการ 11 รายการที่การจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสิทธิภาพสูงและโรงเรียนขนาด กลางที่มีประสิทธิภาพต่ำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนอีก 29 รายการมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

Hussein และคณะ (2016, อ้างถึงใน วีรยา สัจจะเขตต์, 2564, น. 49) ทำการศึกษา เรื่อง Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับวัฒนธรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการของสถาบันการศึกษาระดับสูงของ รัฐในประเทศมาเลเซียอยู่ในระดับกลาง และได้สรุปว่าการทำงานร่วมกัน และการเรียนรู้เป็นทีม เป็น สิ่งสำคัญที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น นอกจากนี้ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่ามิติของ การ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่นั่นสำคัญเท่า ๆ กับการเรียนในระดับสูง และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนั้น มี ความเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันและการเรียนรู้เป็นทีม

จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า การพัฒนาโรงเรียนให้ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องพัฒนาให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ สามารถพัฒนาตนเองอยู่ ตลอดเวลา สามารถพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตนให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ มีแบบแผน ความคิดที่กว้างขวาง มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และเป็นที่ยิ่งเรียนรู้ด้วยกันอย่าง ต่อเนื่องและเต็มศักยภาพมีกระบวนการของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ภายในองค์การและ นำไปสู่การพัฒนาองค์การที่ยั่งยืน โดยสอดคล้องกับแนวคิดวินัย 5 ประการสู่การเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของ Senge อันประกอบด้วย 1) การคิดเชิงระบบ (System thinking) 2) การรอบรู้แห่งตน

(Personal mastery) 3) การมีแบบแผนความคิด (Mental models) 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) และ 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) ผู้วิจัยจึงศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

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

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนสหวิทยาเขต 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ปีการศึกษา 2567 จำนวน 12 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 1,038 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง, 2567)

**1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนสหวิทยาเขต 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ปีการศึกษา 2567 จำนวน 285 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยเทียบกับตารางของ Krejcie & Morgan และใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple random sampling) โดยการจำแนกตามสัดส่วน ดังรายละเอียดตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษา

โรงเรียน	จำนวนครู	กลุ่มตัวอย่าง
ชลบุรี “สุขบท”	136	45
ชลราษฎรอำรุง	159	45
ชลกันยานุกูล	187	45
แสนสุข	74	20
บ้านสวน (จันทนุสรณ์)	99	35

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

โรงเรียน	จำนวนครู	กลุ่มตัวอย่าง
อ่างศิลาพิทยาคม	59	16
หนองรีมิ่งคลสุขสวัสดิ์	16	3
บ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์”	150	45
บ้านบึง “มนูญวิทยาการ”	32	5
จุฬารามราชวิทยาลัย ชลบุรี	65	16
คลองก้วยิ่งวิทยา	30	5
หนองใหญ่ศิริวราวิทยา	31	5
	1,038	285

**1.3 ผู้ให้ข้อมูล** ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน (ภาคผนวก ค) เลือกตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive random sampling) โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล ดังนี้ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา จำนวน 1 คน 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน 3) อาจารย์สาขาบริหารการศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 1 คน และ 4) ศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

#### 2.1.1 แบบสอบถาม มี 2 ตอน ดังนี้ (ภาคผนวก ข)

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถาม รวมจำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงานใน โรงเรียน ลักษณะของคำถามเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) ใช้ถามเกี่ยวกับ ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง รวมจำนวน 32 ข้อ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้าน

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ลักษณะของคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามหลักของลิเคิร์ต (Likert's Scale) ได้แก่

- 5 หมายถึง โรงเรียนมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง โรงเรียนมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก
- 3 หมายถึง โรงเรียนมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง โรงเรียนมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง โรงเรียนมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

2.1.2 แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากประเด็นที่ได้ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้ได้ข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 14 ข้อ (ภาคผนวก ข)

## 2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

### 2.2.1 แบบสอบถาม มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

- 1) วิเคราะห์วัตถุประสงค์ของการวิจัย ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถาม
- 2) สร้างแบบสอบถามฉบับร่างให้ครอบคลุมกับวัตถุประสงค์และตัวแปรให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการวิจัย
- 3) เสนอแบบสอบถามฉบับร่างให้อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระเพื่อตรวจสอบความถูกต้องครอบคลุมกับเนื้อหาที่ต้องการวัด และความเหมาะสมของภาษา
- 4) จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการหาค่า IOC (Index of Item – Objective Congruence) สร้างแบบสอบถามตามโครงสร้างเนื้อหาที่ได้วางไว้ก่อนจะนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงจำนวน 3 ท่าน โดยใช้วิธีการตรวจสอบความสอดคล้องของวัตถุประสงค์และข้อคำถาม (IOC) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้ออยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 (ภาคผนวก ง)
- 5) ปรับปรุงแบบสอบถามที่ได้จากการเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น



- 6) ทำการจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 7) จัดพิมพ์ร่างแบบสอบถามหลังปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้กับครูไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนสหวิทยาเขต 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาความเที่ยงของแบบสอบถาม
- 8) นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากการทดลองใช้ (Try out) ทุกฉบับมาวิเคราะห์ หาค่าความเที่ยงโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเที่ยงทั้งฉบับ .97 (ภาคผนวก จ)
- 9) จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 2.2.2 แบบสัมภาษณ์ มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง และทำการเลือกด้านของตัวแปรข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมมาเป็นกรอบในการสร้างกรรขงคำถามสัมภาษณ์
- 2) เสนอร่างแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุมเนื้อหา และความเหมาะสมของภาษา
- 3) ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ก่อนนำไปใช้จริงกับผู้ให้ข้อมูล

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

### 3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

3.1.1 ขอนหนังสือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1.2 นำส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขออนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูลของโรงเรียนในสหวิทยาเขต 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ไปยังโรงเรียนที่เป็นหน่วยการวิเคราะห์ของการวิจัย โดยผู้ศึกษานำส่งด้วยตนเอง พร้อมนัดหมายวัน เวลา ในการขอรับแบบสอบถามคืนภายใน 2 สัปดาห์

3.1.3 ผู้ศึกษาติดตามรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง โดยได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 285 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 3.2 การสัมภาษณ์

3.2.1 ผู้วิจัยได้โทรศัพท์ประสานกับผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนัดวัน เวลา และสถานที่ เพื่อเตรียมการดำเนินการสัมภาษณ์ตามที่ผู้เชี่ยวชาญสะดวก

3.2.2 ผู้วิจัยขอหนังสือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ส่งถึงผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ให้ข้อมูล เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

3.2.3 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่กำหนดไว้ โดยขออนุญาตบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ด้วยเครื่องบันทึกเสียง เพื่อนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์ในภายหลัง

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนแล้ว จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

### 4.1 แบบสอบถาม

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

4.1.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ของแต่ละฉบับเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยองการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.2 แบบสัมภาษณ์ ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาเพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=285)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	95	33.33
หญิง	190	66.67
<b>รวม</b>	<b>285</b>	<b>100.00</b>
<b>2. อายุ</b>		
น้อยกว่า 30 ปี	57	20.00
ระหว่าง 30 - 39 ปี	142	49.82
ระหว่าง 40 - 49 ปี	57	20.00
ระหว่าง 50 ปีขึ้นไป	29	10.18
<b>รวม</b>	<b>285</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

(n=285)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
ปริญญาตรี	216	75.79
ปริญญาโท	67	23.51
ปริญญาเอก	2	0.70
<b>รวม</b>	<b>285</b>	<b>100.00</b>
<b>4. อายุงานในโรงเรียน</b>		
ต่ำกว่า 10 ปี	180	63.16
10 - 19 ปี	79	27.72
20 - 29 ปี	20	7.02
30 - 39 ปี	6	2.10
<b>รวม</b>	<b>285</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 285 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 มีอายุรวมเฉลี่ยมากที่สุดคือ อายุระหว่าง 30 - 39 ปี จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 49.82 รองลงมา อายุน้อยกว่า 30 ปี และอายุระหว่าง 40 - 49 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 มีระดับการศึกษาในระดับ ปริญญาตรี จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 75.79 มีอายุงานในโรงเรียนต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 63.16

## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

การศึกษาระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) การเป็นบุคคลรอบรู้ 3) การมีแบบแผนความคิด 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 5) การ

เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยครูในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ชลบุรี ระยอง เป็นผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 285 ฉบับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (M) และ  
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 4.2 - 4.7

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
โรงเรียน ในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี  
ระยอง โดยภาพรวม

(n=285)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	แปลผล
1. การคิดอย่างเป็นระบบ	4.37	0.53	มาก
2. การเป็นบุคคลรอบรู้	4.44	0.49	มาก
3. การมีแบบแผนความคิด	4.31	0.60	มาก
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วม	4.31	0.58	มาก
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.37	0.63	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.36</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขต  
ชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
(M=4.36 ,SD=0.50) เมื่อพิจารณารายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้  
การเป็นบุคคลรอบรู้ (M=4.44 ,SD=0.49) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (M=4.37 ,SD=0.63) การคิด  
อย่างเป็นระบบ (M=4.37 ,SD=0.53) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (M=4.31 ,SD=0.58) และการมีแบบแผน  
ความคิด (M=4.31 ,SD=0.60) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

(n=285)

การคิดอย่างเป็นระบบ	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	แปลผล
1. ท่านเข้าใจภาพรวมการทำงานของโรงเรียน โดยเข้าใจการทำงานในฝ่ายต่าง ๆ ตามโครงสร้างการบริหารงาน	4.40	0.76	มาก
2. ท่านเห็นถึงความเชื่อมโยงในการทำงานของทุกฝ่ายในโรงเรียน	4.26	0.82	มาก
3. ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญในการทำงานของตนเองได้	4.51	0.61	มากที่สุด
4. ท่านตระหนักได้ว่าการทำงานของตนเองมีผลต่อโรงเรียน	4.44	0.67	มาก
5. ท่านตระหนักได้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหาของโรงเรียน	4.37	0.60	มาก
6. ท่านตระหนักได้ว่าทุกปัญหาส่งผลต่อการทำงานทั้งระบบ	4.40	0.66	มาก
7. ท่านมีวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ	4.20	0.60	มาก
8. ท่านตระหนักได้ว่าทุกปัญหาที่เกิดขึ้นมีส่วนเกี่ยวข้องกัน	4.40	0.66	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.37</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M=4.37$ ,  $SD=0.53$ ) เมื่อพิจารณารายข้อเมื่อพิจารณารายข้อมี 1 ข้ออยู่ในระดับมากที่สุด และ 7 ข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับ คือ ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญในการทำงานของตนเองได้ ( $M=4.51$ ,  $SD=0.61$ ) รองลงมา คือ ท่านตระหนักได้ว่าการทำงานของตนเองมีผลต่อโรงเรียน ( $M=4.44$ ,  $SD=0.67$ ) และท่านตระหนักได้ว่าทุกปัญหาส่งผลต่อการทำงานทั้งระบบ ( $M=4.44$ ,  $SD=0.66$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3 ลำดับ คือ ท่านมีวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ ( $M=4.20$ ,  $SD=0.60$ ) รองลงมา คือ ท่านเห็นถึงความเชื่อมโยงในการทำงานของทุกฝ่ายในโรงเรียน ( $M=4.26$ ,  $SD=0.82$ ) และท่านตระหนักได้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหาของโรงเรียน ( $M=4.37$ ,  $SD=0.60$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

(n=285)

การเป็นบุคคลรอบรู้	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	แปลผล
1. ท่านแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนางานที่รับผิดชอบ	4.54	0.56	มากที่สุด
2. ท่านมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	4.57	0.61	มากที่สุด
3. ท่านสามารถปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้	4.53	0.57	มากที่สุด
4. ท่านฝึกฝนทักษะการทำงานจนชำนาญ	4.33	0.74	มาก
5. ท่านนำปัญหาที่พบมาสร้างแรงผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน	4.37	0.75	มาก
6. ท่านสามารถปรับตัวให้ทำงานได้ในทุกสถานการณ์	4.24	0.71	มาก
7. ท่านถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนเองให้กับผู้อื่น	4.44	0.67	มาก
8. ท่านสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นต้องการเฝ้าหาความรู้ใหม่ ๆ	4.47	0.56	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.44</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการคิดการเป็นบุคคลรอบรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (M=4.44 ,SD=0.49) เมื่อพิจารณารายข้อมี 3 ข้ออยู่ในระดับมากที่สุด และ 5 ข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับ คือ ท่านมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน (M=4.57,SD=0.61) รองลงมา คือ ท่านแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนางานที่รับผิดชอบ (M=4.54 ,SD=0.61) และท่านสามารถปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ (M=4.53 ,SD=0.57) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3 ลำดับ คือ ท่านสามารถปรับตัวให้ทำงานได้ในทุกสถานการณ์ (M=4.24 ,SD=0.71) รองลงมา คือ ท่านฝึกฝนทักษะการทำงานจนชำนาญ (M=4.33 ,SD=0.74) และท่านนำปัญหาที่พบมาสร้างแรงผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน (M=4.37 ,SD=0.75)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการมีแบบแผนความคิด

(n=285)

การมีแบบแผนความคิด	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	แปลผล
1. ท่านมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่มาจากการเรียนรู้ และรับรู้จากภาพแวดล้อม	4.31	0.68	มาก
2. ท่านสามารถนำแนวคิดตามกระบวนทัศน์ของตนเอง มาประยุกต์ใช้กับการทำงานตามสภาพจริง	4.17	0.68	มาก
3. ท่านสร้างแบบแผนความคิดใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ	4.24	0.75	มาก
4. ท่านปฏิบัติงานตามแนวคิดที่ตนเองเชื่อมั่นได้	4.30	0.73	มาก
5. ท่านกล้าแสดงแนวคิดในการทำงานของตนเองต่อเพื่อนร่วมงาน	4.33	0.64	มาก
6. ท่านยอมรับความคิดเห็นโต้แย้งจากผู้อื่นอย่างมีเหตุผล	4.49	0.56	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.31</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการคิดการมีแบบแผนความคิด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (M=4.31, SD=0.60) เมื่อพิจารณารายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 ลำดับ คือ ท่านยอมรับความคิดเห็นโต้แย้งจากผู้อื่นอย่างมีเหตุผล (M=4.49 ,SD=0.56) และรองลงมา คือ ท่านกล้าแสดงแนวคิดในการทำงานของตนเองต่อเพื่อนร่วมงาน (M=4.33, SD=0.64) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2 ลำดับ คือ ท่านสามารถนำแนวคิดตามกระบวนทัศน์ของตนเองมาประยุกต์ใช้กับการทำงานตามสภาพจริง (M=4.17 ,SD=0.68) และรองลงมา คือ ท่านสร้างแบบแผนความคิดใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ (M=4.24 ,SD=0.75)



ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการมีส่วนร่วม

(n=285)

การมีส่วนร่วม	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)	แปลผล
1. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.16	0.87	มาก
2. ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างถ่องแท้	4.20	0.75	มาก
3. ท่านนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมาเป็นจุดมุ่งหมายในการทำงานของตนเอง	4.20	0.65	มาก
4. ท่านเห็นความสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้า	4.60	0.55	มากที่สุด
5. ท่านริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนสำเร็จ	4.41	0.61	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.31</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการมีส่วนร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M=4.31, SD=0.58$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามี 1 ข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของแบบสอบถามทั้งฉบับ คือ ท่านเห็นความสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้า ( $M=4.60, SD=0.55$ ) และมี 4 ข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดซึ่งเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของแบบสอบถามทั้งฉบับ คือ ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ( $M=4.16, SD=0.87$ )

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ  
โรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ชลบุรี ระยอง ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

(n=285)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ค่าเฉลี่ย (M)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	แปลผล
1. ท่านแลกเปลี่ยนความคิด ประสบการณ์ และทักษะ ต่าง ๆ ร่วมกับเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	4.40	0.66	มาก
2. ท่านเข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบของท่านที่มีต่อ ทีม	4.47	0.62	มาก
3. ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถพูดคุยถึงข้อผิดพลาดที่ เกิดจากการทำงานร่วมกันได้	4.46	0.67	มาก
4. ท่านมีส่วนร่วมในการเสวนาและอภิปรายกลุ่มเพื่อ พัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่	4.27	0.78	มาก
5. ท่านมีส่วนร่วมในการเสวนาและอภิปรายกลุ่มเพื่อ นำไปสู่การแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานอย่าง สร้างสรรค์	4.26	0.82	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.37</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขต  
ชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม  
ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M=4.37, SD=0.63$ ) เมื่อพิจารณารายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่  
มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือท่านเข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบของท่านที่มีต่อทีม ( $M=4.47, SD=0.62$ )  
ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านมีส่วนร่วมในการเสวนาและอภิปรายกลุ่มเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่  
เกิดจากการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ( $M=4.26, SD=0.82$ )

จากผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน  
ในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ผู้วิจัยได้  
พิจารณาเพื่อให้ได้ประเด็นสำคัญที่ควรนำไปใช้ในการศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์การแห่ง  
การเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี  
ระยอง โดยใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสห  
วิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง และทำการเลือกด้าน

ของตัวแปรข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมมาเป็นกรอบในการสร้างกระทงคำถามสัมภาษณ์ ซึ่งพบประเด็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยองที่ควรได้รับการพัฒนาทั้งหมด 14 ข้อ ดังนี้

#### **ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ**

1. การเข้าใจความเชื่อมโยงในการทำงานของทุกฝ่ายในโรงเรียน
2. การมีวิธีแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ

#### **ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้**

3. การฝึกฝนทักษะการทำงานจนชำนาญ
4. การปรับตัวให้ทำงานได้ในทุกสถานการณ์

#### **ด้านการมีแบบแผนความคิด**

5. การมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่มาจากการเรียนรู้และรับรู้จากภาพแวดล้อม
6. การนำแนวคิดตามกระบวนทัศน์ของตนเองมาประยุกต์ใช้กับการทำงานตามสภาพจริง
7. การสร้างแบบแผนความคิดใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ
8. การปฏิบัติงานตามแนวคิดที่ตนเองเชื่อมั่น
9. การกล้าแสดงแนวคิดในการทำงานของตนเองต่อเพื่อนร่วมงาน

#### **ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม**

10. การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
11. การเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างถ่องแท้
12. การนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมาเป็นจุดมุ่งหมายในการทำงานของตนเอง

#### **ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม**

13. การมีส่วนร่วมในการเสวนาและอภิปรายกลุ่มเพื่อพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่
14. การมีส่วนร่วมในการเสวนาและอภิปรายกลุ่มเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เกิดจากการ

ทำงานอย่างสร้างสรรค์

### ตอนที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

จากการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 5 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน 3) อาจารย์สาขาบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 1 คน และ 4) ศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา พบว่ามีข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

#### 3.1 แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

3.1.1 การเข้าใจในความเชื่อมโยงของการทำงานทุกฝ่ายในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดทำโครงสร้างงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของงานแต่ละฝ่ายในโรงเรียน เพื่อให้ทุกคนเห็นภาพรวมและเข้าใจบทบาทของตนเองอันจะนำไปสู่ปฏิบัติอย่างชัดเจน ควรมีการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกฝ่ายร่วมกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกัน ต้องมีการสื่อสารถึงเป้าหมายและทิศทางของโรงเรียนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนทราบอย่างชัดเจน มีจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระบบการศึกษาไทย เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจบริบทและความสำคัญของการทำงานในโรงเรียน ควรใช้เครื่องมือ เช่น แผนภูมิความสัมพันธ์ แผนภาพ ควรมีการสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เช่น แอปพลิเคชันสำหรับการแบ่งปันข้อมูลของการทำงานแต่ละฝ่ายภายในโรงเรียน และควรจัดกิจกรรมการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน job rotation ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เรียนรู้งานข้ามฝ่ายงานของตนเองเพื่อนำไปสู่การเข้าใจการทำงานของทุกฝ่ายในโรงเรียน

1.2 การมีวิธีแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการฝึกอบรมกระบวนการแก้ปัญหา โดยการจัดอบรมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหา เช่น การระบุปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุ การหาทางแก้ไข และการประเมินผลใช้เครื่องมือ เช่น แผนภาพต้นเหตุผลกระทบ แผนภูมิการตัดสินใจ และ SWOT Analysis เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างวัฒนธรรมการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยการจัดตั้งคณะทำงานข้ามสายงานเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาที่ซับซ้อน สร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และแบ่งปันวิธีการแก้ปัญหาที่ประสบความสำเร็จ จัดให้มีการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น

การสัมมนาภายใน หรือ Knowledge Sharing Sessions สร้างระบบรางวัลและการยกย่องสำหรับความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กร สร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อการแสดงความคิดเห็นและการทดลองสิ่งใหม่ ๆ และใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เช่น การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตัดสินใจเชิงระบบ โดยสนับสนุนให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อแก้ไขปัญหา มองความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา สนับสนุนให้บุคลากรคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ที่แตกต่าง ตัวอย่างกิจกรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เช่น ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ การแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีม สร้างกลุ่มศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

### 3.2 แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

3.2.1 การฝึกฝนทักษะการทำงานจนชำนาญ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำหนดทักษะที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบว่าต้องพัฒนาในด้านใดบ้าง และควรมีการจัดอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และพัฒนาทักษะเดิมให้ดียิ่งขึ้น โดยการสร้างโอกาสในการปฏิบัติจริง เช่น ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสลงมือปฏิบัติงานจริง เพื่อนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ พร้อมให้คำแนะนำและติชมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ปรับปรุงการทำงาน และควรสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง เช่น การอ่านหนังสือ การเข้าร่วมสัมมนา หรือการเรียนออนไลน์ เป็นต้น นอกจากนี้ควรมีระบบการประเมินผลการทำงาน เพื่อติดตามความก้าวหน้าและพัฒนาการของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยสามารถปฏิบัติผ่านกิจกรรม ดังนี้ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล สำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน สนับสนุนการเข้าร่วมอบรม สัมมนา และการศึกษาต่อที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษา การสร้างระบบการเรียนรู้ภายในโรงเรียน โดยการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ภายในโรงเรียน ที่มีทั้งสื่อการเรียนรู้แบบดิจิทัลและแบบออฟไลน์ จัดกิจกรรม Knowledge Sharing ประจำเดือน ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ สร้างระบบที่เลี้ยง เพื่อถ่ายทอดความรู้และทักษะจากผู้มีประสบการณ์ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ละเอียดและเข้าใจง่ายสำหรับทุกตำแหน่งงาน การสร้างระบบการประเมินทักษะและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ จัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเฉพาะด้าน จัดโปรแกรมหมุนเวียนงานครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เรียนรู้งานในหลายด้าน และสร้างโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ทำงานในโครงการพิเศษที่อยู่นอกเหนือจากงานประจำ

3.2.2 การปรับตัวให้ทำงานได้ในทุกสถานการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา ฝึกให้ครูและบุคลากรทางการศึกษารู้จัก

ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความยืดหยุ่นในการทำงาน และเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง สร้างทีมที่มีสมาชิกที่มีความหลากหลายทางความคิดและทักษะ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และควรสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ โดยการจัดโครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น โครงการ Coaching โครงการ mentoring จัดกิจกรรม team building เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการพัฒนาความสามารถในการปรับตัว โดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการจัดการความเปลี่ยนแปลง สร้างสถานการณ์จำลองเพื่อฝึกการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนในสหวิทยาเขต การส่งเสริมการใช้เครื่องมือการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ เช่น Google Workspace หรือ Microsoft Teams รวมถึงการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในแต่ละกลุ่มงานภายในโรงเรียน เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและเข้าใจซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือ ร่วมมือกันทำงาน เพื่อสร้างให้เกิดการทำงานเป็นทีม ร่วมกันแก้ปัญหาและช่วยเหลือกันในการปรับตัวเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ

### 3.3 แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด

3.3.1 การมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่มาจากการเรียนรู้และรับรู้จากสภาพแวดล้อม ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เข้าถึงแหล่งความรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาศึกษาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานและการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และควรมีการจัดกิจกรรมที่กระตุ้นความคิด เช่น การสัมมนา การอบรม หรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้คุณครูได้เปิดมุมมองใหม่ ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดกิจกรรมศึกษาดูงานในองค์กรต้นแบบทั้งในและนอวงการศึกษา การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนอื่น ๆ ในพื้นที่และต่างพื้นที่ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ และการส่งเสริมการใช้เครื่องมือคิดวิเคราะห์ด้วยการทำ Mind Mapping, SWOT Analysis เป็นต้น

3.3.2 การนำแนวคิดตามกระบวนทัศน์ของตนเองมาประยุกต์ใช้กับการทำงานตามสภาพจริง ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แสดงความคิดเห็น สร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง สนับสนุนอนุญาตให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ในขอบเขตที่เหมาะสม พร้อมมีการนิเทศให้คำแนะนำและติชมอย่างสร้างสรรค์ เพื่อช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาแนวคิดของตนเอง และควรมองความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้

และพัฒนา รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นจากทุกคนเพื่อนำไปปฏิบัติแบบหลากหลายและให้เกิดการร่วมกันระดมความคิดยอมรับการตัดสินใจร่วมกัน

3.3.3 การสร้างแบบแผนความคิดใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ สร้างกิจกรรมที่กระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาคิดสร้างสรรค์ เช่น การ brainstorming การออกแบบการจัดการเรียนรู้ เป็นต้น นอกจากนี้ควรสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ ร่วมกัน โดยการสนับสนุนการประยุกต์ใช้แนวคิดในการทำงาน การจัดทำโครงการนำร่อง เพื่อทดลองใช้แนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาการเรียนการสอน การสร้างระบบให้คำปรึกษาและสนับสนุนการนำแนวคิดไปปฏิบัติจริง การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน โดยการจัดประกวดนวัตกรรมการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ การสนับสนุนทุนวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา พัฒนาทักษะการสื่อสารและนำเสนอแนวคิด การจัดอบรมทักษะการนำเสนอและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดเวที "Idea Pitch" ให้บุคลากรได้นำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็น ผ่านการจัดตั้ง "ห้องระดมสมอง" ที่เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และส่งเสริมวัฒนธรรมการรับฟังและเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง

3.3.4 การปฏิบัติงานตามแนวคิดที่ตนเองเชื่อมั่น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญในศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรมอบหมายงานที่ท้าทายให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แสดงศักยภาพของตนเอง ให้กำลังใจครูและบุคลากรทางการศึกษาเมื่อประสบความสำเร็จ และให้คำแนะนำเมื่อเผชิญกับอุปสรรค เป็นต้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำทางความคิด โดยการจัดอบรมภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา การสร้างเวทีให้ผู้นำทางความคิดได้แบ่งปันวิสัยทัศน์และแนวคิดกับเพื่อนร่วมงาน การจัดอบรมการคิดเชิงวิพากษ์ การส่งเสริมการใช้คำถามปลายเปิดในการประชุมและการสอน การสร้างระบบการจัดการความรู้ โดยการพัฒนาฐานข้อมูลแนวคิดและนวัตกรรมของโรงเรียน การจัดทำ “คลังความรู้” ที่รวบรวมแนวปฏิบัติที่ดีและบทเรียนจากประสบการณ์ การส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน การจัดอบรมการทำวิจัยในชั้นเรียนและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ การสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยในเวทีวิชาการ การพัฒนาทักษะการคิดเชิงออกแบบ การจัดอบรม Design Thinking สำหรับการพัฒนาการเรียนการสอนและการบริหาร การส่งเสริมการใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบในการแก้ปัญหาและพัฒนา นวัตกรรม และผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการเปิดโอกาสและสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการทำงาน และคอยเสนอแนะแนวคิดและวิธีการที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด

3.3.5 การกล้าแสดงแนวคิดในการทำงานของตนเองต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร สถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยสำหรับการแสดงความคิดเห็น ให้เกียรติความคิดเห็นของผู้อื่น ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้โต้ตอบและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ตัวอย่างกิจกรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เช่น จัด workshop เกี่ยวกับการคิดเชิงออกแบบ การนำเสนอแนวคิด การจัดตั้งกลุ่มศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการทำ Knowledge Management การจัดการความรู้ในโรงเรียนด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสร้างเชื่อมั่นในการแสดงความคิดเห็น โดยการจัดกิจกรรม “ไอเดียสร้างสรรค์” ที่ให้รางวัลกับแนวคิดที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ การสร้างระบบ “ข้อเสนอแนะนิรนาม” เพื่อให้บุคลากรกล้าเสนอความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา การจัดกิจกรรมบูรณาการการเรียนรู้ข้ามกลุ่มสาระ การสนับสนุนการสร้างโครงการที่ผสมผสานความรู้จากหลายสาขาวิชา การจัดอบรม Futures Thinking เพื่อเตรียมความพร้อมสู่การศึกษาในอนาคต รวมถึงต้องมีการส่งเสริมการวางแผน ยุทธศาสตร์โดยใช้เทคนิคการคาดการณ์อนาคตด้วยการทำ Knowledge Management เพื่อดึง Tacit knowledge เก็บเป็นแบบแผนความคิด และผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างพื้นที่สำหรับให้คุณครูได้แบ่งปันความรู้และประสบการณ์และควรสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้คิดค้น และพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ

### 3.4 แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

3.4.1 การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดการประชุม เพื่อระดมความคิด ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนได้มีส่วนร่วมในการระดมความคิดและเสนอแนะเกี่ยวกับทิศทางของโรงเรียนในอนาคต โดยมีการสร้างกลุ่มทำงานเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มีการสื่อสารอย่างโปร่งใส โดยสื่อสารถึงวัตถุประสงค์และกระบวนการในการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนทราบอย่างชัดเจน ให้มีความสำคัญกับความคิดเห็นของทุกคน ฟังความคิดเห็นของทุกคนอย่างตั้งใจ และนำมาพิจารณาในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดขึ้น โดยมีกิจกรรมที่สามารถนำมาปฏิบัติได้ เช่น การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ รวมถึงตัวแทนนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ การใช้เทคนิคการระดมสมอง และการวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลาย การสร้างช่องทางการรับฟังความคิดเห็น โดยการจัดทำแบบสำรวจออนไลน์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับอนาคตของโรงเรียน การตั้งกล่องรับฟังความคิดเห็นในโรงเรียน การจัดตั้งคณะทำงานวิสัยทัศน์และคัดเลือกตัวแทนจากทุกฝ่ายเพื่อร่วมเป็นคณะทำงานในการกลั่นกรองและสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์



3.4.2 การเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างถ่องแท้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบอย่างสม่ำเสมอผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุม การประชาสัมพันธ์ การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ การสร้างโปสเตอร์ แผ่นพับ และวิดีโอที่อธิบายวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และเข้าใจง่าย การใช้ Infographic เพื่อแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับเป้าหมายและแผนงานของโรงเรียน มีการจัดกิจกรรมที่ช่วยให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างลึกซึ้ง เช่น การอบรม การอภิปรายกลุ่ม จัดกิจกรรม “วิสัยทัศน์สัญจร” โดยผู้บริหารพบปะพูดคุยกับครูและบุคลากรทางการศึกษาในแต่ละฝ่าย จัดให้มีการเปิดเวทีถาม – ตอบเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ จัดทำ FAQ เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเผยแพร่ในช่องทางการสื่อสารของโรงเรียน อีกทั้งควรมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับงานประจำวันที่ทำ เพื่อช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นภาพว่างานที่ตนเองทำมีความสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างไร และผู้บริหารควรสร้างเครื่องมือเพื่อวัดระดับความเข้าใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์

3.4.3 การนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมาเป็นจุดมุ่งหมายในการทำงานของตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นคุณค่าของการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และควรมีการประเมินผลการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยพิจารณาจากความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ มีการจูงใจให้รางวัลและยกย่องครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ทำงานได้ตามเป้าหมายและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ ตัวอย่างกิจกรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เช่น การจัดทำแผนที่ความคิดเพื่อให้เห็นภาพรวมของวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน การสร้างสโลแกนเพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้เข้าใจง่าย การจัดทำวิดีโอเพื่อนำเสนอวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การจัดกิจกรรม team building เพื่อสร้างความร่วมมือและความสามัคคีในการทำงาน การสร้างบอร์ดแสดงผล เพื่อแสดงผลการดำเนินงานและความคืบหน้าในการบรรลุวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมาเป็นจุดมุ่งหมายในการทำงานของตนเอง ด้วยการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การกำหนด KPI ที่สะท้อนการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยให้ครูและบุคลากรกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การจัดทำแผนฝึกอบรมที่สนับสนุนการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ มีการสร้างระบบการยกย่องและให้รางวัล ด้วยการมอบรางวัล "ผู้ปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ดีเด่น" ประจำปีและจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practices ในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ด้วยการกำหนดค่านิยมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดค่านิยมองค์กร การสร้างแคมเปญรณรงค์เพื่อส่งเสริมค่านิยมองค์กร การจัดกิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เช่น จัดกิจกรรม Team

Building ที่สอดคล้องกับแนวคิดของวิสัยทัศน์ การสร้างพื้นที่แสดงผลงานที่สะท้อนการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ การพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผล การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การจัดทำ Dashboard แสดงความก้าวหน้าในการบรรลุวิสัยทัศน์ การจัดประชุมทบทวนวิสัยทัศน์ประจำปี การวิเคราะห์ความสอดคล้องของวิสัยทัศน์กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การปรับปรุงวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการให้ทันสมัยอยู่เสมอ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก การทำ MOU กับสถาบันการศึกษาและองค์กรต่าง ๆ ที่สนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนต้นแบบที่มีวิสัยทัศน์คล้ายคลึงกัน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน เช่น การจัดเวทีประชาคมเพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากชุมชน และการ สร้างโครงการความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

### 3.5 แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

3.5.1 การมีส่วนร่วมในการเสวนาและอภิปรายกลุ่มเพื่อพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยสำหรับการแสดงความคิดเห็นและการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยกำหนดหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับงานและกระตุ้นให้เกิดการอภิปราย จัดกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การสัมมนา การประชุมกลุ่มย่อย เพื่อให้คุณครูได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น โดยใช้เทคนิคการอำนวยความสะดวกในการอภิปราย เช่น การใช้ mind map, การใช้ post it note มีการสรุปผลการอภิปรายและนำไปสู่การปฏิบัติจริง และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยจัดกิจกรรมเสวนาและอภิปรายกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการใช้ Knowledge Management : KM และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการ PLC เพื่อพัฒนาครูไปด้วยกันทั้งองค์กร

5.2 การมีส่วนร่วมในการเสวนาและอภิปรายกลุ่มเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรระบุปัญหาที่ชัดเจน กำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไขให้ชัดเจน แบ่งกลุ่มทำงานที่มีความหลากหลายทางความคิดและทักษะ ใช้กระบวนการแก้ปัญหา เช่น การวิเคราะห์สาเหตุ การหาทางออก และการเลือกแนวทางที่ดีที่สุด สร้างต้นแบบเพื่อทดลองแนวทางแก้ปัญหา และประเมินผลการแก้ปัญหาและปรับปรุงแก้ไข และมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ใหม่และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ตัวอย่างกิจกรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เช่น การจัด workshop เช่น Workshop เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา การจัดตั้งกลุ่มศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ สร้างพื้นที่สำหรับให้คุณครูได้แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ การจัดกิจกรรม team building เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการใช้เครื่องมือออนไลน์ เช่น Google Workspace Microsoft Teams เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกัน กล่าวโดยสรุป ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางการพัฒนาการ

เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยองในแต่ละด้าน ไว้ดังนี้

### 1. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

1.1 การเข้าใจความเชื่อมโยงในการทำงานของทุกฝ่ายในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดทำแผนภูมิความสัมพันธ์ และแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของงานแต่ละฝ่ายในโรงเรียน เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนเห็นภาพรวมและเข้าใจบทบาทของตนเอง และควรมีการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานทุกฝ่ายของโรงเรียนร่วมกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเห็นถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน เช่น กิจกรรมการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เป็นต้น

1.2 การมีวิธีแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดทำ แผนภาพต้นเหตุผลกระทบ แผนภูมิการตัดสินใจ และ SWOT Analysis สร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และแบ่งปันวิธีการแก้ปัญหาที่ประสบความสำเร็จ จัดให้มีการทบทวนหลังการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การสัมมนาภายใน หรือ Knowledge Sharing Sessions สร้างระบบรางวัลและการยกย่องสำหรับความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การแก้ปัญหาภายในองค์การ และจัดกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ การแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีม สร้างกลุ่มศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

### 2. ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

2.1 การฝึกฝนทักษะการทำงานจนชำนาญ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำกับติดตามการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน สนับสนุนการเข้าร่วมอบรม สัมมนา และการศึกษาต่อ จัดกิจกรรม Knowledge Sharing ประจำเดือน จัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาทักษะให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเฉพาะด้าน และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ทำงานในโครงการพิเศษที่อยู่นอกเหนือจากงานประจำ เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะและความรู้อันจะนำไปสู่การเป็นบุคคลรอบรู้ได้

2.2 การปรับตัวให้ทำงานได้ในทุกสถานการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ โดยการจัดโครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น โครงการ Coaching โครงการ mentoring จัดกิจกรรม team building เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวโดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการจัดการความเปลี่ยนแปลงสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อฝึกการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่น และฝึกให้ครูและบุคลากรทางการศึกษารู้จักปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

### 3. ด้านการมีแบบแผนความคิด

3.1 การมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่มาจากการเรียนรู้และรับรู้จากภาพแวดล้อม ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เข้าถึงแหล่งความรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ควรมีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดกิจกรรมศึกษาดูงานในองค์กรต้นแบบทั้งในและนอวงการศึกษา การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนอื่น ๆ ในพื้นที่และต่างพื้นที่ และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกอย่างสม่ำเสมอ

3.2 การนำแนวคิดตามกระบวนการที่ค้นของตนเองมาประยุกต์ใช้กับการทำงานตามสภาพจริง ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แสดงความคิดเห็น สร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง สนับสนุนและอนุญาตให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ในขอบเขตที่เหมาะสม มีการนิเทศให้คำแนะนำและติชมอย่างสร้างสรรค์ และควรมองความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา

3.3 การสร้างแบบแผนความคิดใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ สร้างกิจกรรมที่กระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาคิดสร้างสรรค์ เช่น กิจกรรม brainstorming การจัดทำโครงการนำร่องเพื่อทดลองใช้แนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน จัดเวที "Idea Pitch" ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้นำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็นผ่านการจัดตั้ง "ห้องระดมสมอง" ที่เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และควรมีการส่งเสริมวัฒนธรรมการรับฟังและเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง

3.4 การปฏิบัติงานตามแนวคิดที่ตนเองเชื่อมั่น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญไว้วางใจในศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรมอบหมายงานที่ท้าทายให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แสดงศักยภาพของตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำทางความคิด สร้างเวทีให้ผู้นำทางความคิดได้แบ่งปันวิสัยทัศน์และแนวคิดกับเพื่อนร่วมงาน การจัดอบรมการคิดเชิงวิพากษ์ และควรมีการส่งเสริมการใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

3.5 การกล้าแสดงแนวคิดในการทำงานของตนเองต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยสำหรับการแสดงความคิดเห็น ให้เกียรติความคิดเห็นของผู้อื่น ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้โต้ตอบและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ควรจัดกิจกรรม workshop เกี่ยวกับการคิดเชิงออกแบบ การนำเสนอแนวคิด การจัดตั้งกลุ่มศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้ร่วมกัน ควรส่งเสริมให้มีการทำ Knowledge Management การจัดการความรู้ในโรงเรียน การจัดกิจกรรม “ไอเดียสร้างสรรค์” ที่ให้

รางวัลกับแนวคิดที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ และการสร้างระบบ “ข้อเสนอแนะนิรนาม” เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษากลับเสนอความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา

#### 4. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

4.1 การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ รวมถึงตัวแทนนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ใช้เทคนิคการระดมสมอง และการทำ SWOT Analysis จัดทำแบบสำรวจออนไลน์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับอนาคตของโรงเรียน และตั้งกล่องรับฟังความคิดเห็นในโรงเรียน

4.2 การเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างถ่องแท้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบอย่างสม่ำเสมอผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุม การประชาสัมพันธ์ การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ การสร้างโปสเตอร์ แผ่นพับ และวิดีโอที่อธิบายวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย การใช้ Infographic เพื่อแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับเป้าหมายและแผนงานของโรงเรียน มีการจัดกิจกรรมที่ช่วยให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างลึกซึ้ง เช่น การอบรม การอภิปรายกลุ่ม จัดกิจกรรม “วิสัยทัศน์สัญจร” โดยผู้บริหารพบปะพูดคุยกับครูและบุคลากรทางการศึกษาในแต่ละฝ่าย จัดให้มีการเปิดเวทีถาม – ตอบเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ จัดทำ FAQ เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเผยแพร่ในช่องทางการสื่อสารของโรงเรียน

4.3 การนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมาเป็นจุดมุ่งหมายในการทำงานของตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นคุณค่าของการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และควรมีการประเมินผลการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยพิจารณาจากความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ มีการจูงใจให้รางวัลและยกย่องครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ทำงานได้ตามเป้าหมายและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ ตัวอย่างกิจกรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เช่น การจัดทำแผนที่ความคิดเพื่อให้เห็นภาพรวมของวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน การสร้างสโลแกนเพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้เข้าใจง่าย การจัดทำวิดีโอเพื่อนำเสนอวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การจัดกิจกรรม team building เพื่อสร้างความร่วมมือและความสามัคคีในการทำงาน การสร้างบอร์ดแสดงผล เพื่อแสดงผลการดำเนินงานและความคืบหน้าในการบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมาเป็นจุดมุ่งหมายในการทำงานของตนเอง ด้วยการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การกำหนด KPI ที่สะท้อนการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยให้ครูและบุคลากรกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

## 5. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

5.1 การมีส่วนร่วมในการเสวนาและอภิปรายกลุ่มเพื่อพัฒนาให้เกิต้องค์ความรู้ใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยสำหรับการแสดงความคิดเห็น และการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยกำหนดหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับงานและกระตุ้นให้เกิดการอภิปราย จัดกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การสัมมนา การประชุมกลุ่มย่อย เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น โดยใช้เทคนิคการอำนวยความสะดวกในการอภิปราย เช่น การใช้ mind map การใช้ post it note มีการสรุปผลการอภิปรายและนำไปสู่การปฏิบัติจริง และการสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยการ PLC เพื่อพัฒนาครูไปด้วยกันทั้งโรงเรียน

5.2 การมีส่วนร่วมในการเสวนาและอภิปรายกลุ่มเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรระบุปัญหาที่ชัดเจน กำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไขให้ชัดเจน แบ่งกลุ่มทำงานที่มีความหลากหลายทางความคิดและทักษะ ใช้กระบวนการแก้ปัญหา เช่น การวิเคราะห์สาเหตุ การหาทางออก และการเลือกแนวทางที่ดีที่สุด สร้างต้นแบบเพื่อทดลองแนวทางแก้ปัญหา ประเมินผลการแก้ปัญหาและปรับปรุงแก้ไข มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ใหม่และการแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างพื้นที่สำหรับให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ การจัดกิจกรรม team building เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยผู้วิจัยได้สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์

1.1.1 เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

1.1.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

##### 1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

1.2.1 *ประชากร* ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนสหวิทยาเขต 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ปีการศึกษา 2567 จำนวน 12 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 1,038 คน

1.2.2 *กลุ่มตัวอย่าง* ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนสหวิทยาเขต 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ปีการศึกษา 2567 จำนวน 285 คน

1.2.3 *ผู้ให้ข้อมูล* ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 2 คน 3) อาจารย์สาขาบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 1 คน และ 4) ศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 คน

1.2.4 *เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย* ประกอบด้วยเครื่องมือ 2 ลักษณะ ได้แก่ แบบสอบถาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง และแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

**1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

### 1.3 ผลการวิจัย

**1.3.1 ผลการศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง**

โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การเป็นบุคคลรอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการมีแบบแผนความคิด ตามลำดับ โดยแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อทุกข้ออยู่ระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญในการทำงานของตนเองได้ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ท่านมีวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ

ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ มี 3 ข้ออยู่ในระดับมากที่สุด และ 5 ข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านสามารถปรับตัวให้ทำงานได้ในทุกสถานการณ์

ด้านการมีแบบแผนความคิด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านยอมรับความคิดเห็นได้แย้งจากผู้อื่นอย่างมีเหตุผล ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านสามารถนำแนวคิดตามกระบวนทัศน์ของตนเองมาประยุกต์ใช้กับการทำงานตามสภาพจริง

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามี 1 ข้ออยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของแบบสอบถามทั้งฉบับ คือ ท่านเห็นความสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้า และมี 4 ข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดซึ่งเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของแบบสอบถามทั้งฉบับ คือ ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านเข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบของท่านที่มีต่อทีม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านมีส่วนร่วมในการเสวนาและอภิปรายกลุ่มเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานอย่างสร้างสรรค์



### 1.3.2 แนวทางการพัฒนาพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยะของ มีแนวทาง ดังนี้

1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการจัดทำแผนภูมิความสัมพันธ์ และแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของงานแต่ละฝ่ายในโรงเรียน เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนเห็นภาพรวมและเข้าใจบทบาทของตนเอง และควรมีการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกฝ่ายร่วมกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกัน เช่น กิจกรรมการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการจัดทำแผนภาพต้นเหตุผลกระทบ แผนภูมิการตัดสินใจ และ SWOT Analysis สร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศและแบ่งปันวิธีการแก้ปัญหาที่ประสบความสำเร็จ จัดให้มีการทบทวนหลังการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การสัมมนาภายใน หรือ Knowledge Sharing Sessions สร้างระบบรางวัลและการยกย่องสำหรับความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กร

2) ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการกำกับติดตามการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน สนับสนุนการเข้าร่วมอบรมสัมมนา และการศึกษาต่อ จัดกิจกรรม Knowledge Sharing สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ โดยการจัดโครงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น โครงการ Coaching โครงการ mentoring จัดกิจกรรม team building เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการพัฒนาความสามารถในการปรับตัว โดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการจัดการความเปลี่ยนแปลง สร้างสถานการณ์จำลองเพื่อฝึกการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและฝึกให้ครูและบุคลากรทางการศึกษารู้จักปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

3) ด้านการมีแบบแผนความคิด ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เข้าถึงแหล่งความรู้ต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แสดงความคิดเห็น สร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง สนับสนุนอนุญาตให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ในขอบเขตที่เหมาะสม มีการนิเทศให้คำแนะนำและติชมอย่างสร้างสรรค์ และควรมองความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาภายในและภายนอกองค์กร สร้างกิจกรรมที่กระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาคิดสร้างสรรค์ เช่น กิจกรรม brainstorming การจัดทำโครงการนำร่องเพื่อทดลองใช้แนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน จัดเวที "Idea Pitch" ให้บุคลากรได้นำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็นผ่านการจัดตั้ง "ห้องระดมสมอง" ที่เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

มอบหมายงานที่ท้าทายให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แสดงศักยภาพของตนเอง สร้างเวทีให้ผู้นำทางความคิดได้แบ่งปันวิสัยทัศน์และแนวคิดกับเพื่อนร่วมงาน การจัดอบรมการคิดเชิงวิพากษ์ การส่งเสริมการใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพการทำ Knowledge Management การจัดการความรู้ในโรงเรียน การจัดกิจกรรม “ไอเดียสร้างสรรค์” ที่ให้รางวัลกับแนวคิดที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ และการสร้างระบบ “ข้อเสนอแนะนิรนาม” เพื่อให้บุคลากรกล้าเสนอความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา

4) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ รวมถึงตัวแทนนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ใช้เทคนิคการระดมสมอง การทำ SWOT Analysis ควรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบอย่างสม่ำเสมอผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุม การประชาสัมพันธ์ การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ การสร้างโปสเตอร์ แผ่นพับ และวิดีโอที่อธิบายวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และเข้าใจง่าย การใช้ Infographic เพื่อแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับเป้าหมายและแผนงานของโรงเรียน มีการจัดกิจกรรมที่ช่วยให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างลึกซึ้ง เช่น การอบรม การอภิปรายกลุ่ม จัดกิจกรรม “วิสัยทัศน์สัญจร” โดยผู้บริหารพบปะพูดคุยกับครูและบุคลากรทางการศึกษาในแต่ละฝ่าย จัดให้มีการเปิดเวทีถาม – ตอบเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ จัดทำ FAQ เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเผยแพร่ในช่องทางการสื่อสารของโรงเรียน มอบหมายงานให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และควรมีการประเมินผลการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยพิจารณาจากความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ มีการจูงใจให้รางวัลและยกย่องครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ทำงานได้ตามเป้าหมายและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์

5) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยสำหรับการแสดงความคิดเห็น และการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยกำหนดหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับงานและกระตุ้นให้เกิดการอภิปราย จัดกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การสัมมนา การประชุมกลุ่มย่อย เพื่อให้คุณครูได้มีโอกาสดังกล่าว โดยใช้เทคนิคการอำนวยความสะดวกในการอภิปราย เช่น การใช้ mind map, การใช้ post it note มีการสรุปผลการอภิปรายและนำไปสู่การปฏิบัติจริงและการสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยการ PLC เพื่อพัฒนาครูไปด้วยกันทั้งโรงเรียน โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหา เช่น การวิเคราะห์สาเหตุ การหาทางออก และการเลือกแนวทางที่ดีที่สุด สร้างต้นแบบเพื่อทดลองแนวทางแก้ปัญหา ประเมินผล การแก้ปัญหาและปรับปรุงแก้ไข มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ใหม่และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยน

ความรู้และประสบการณ์ และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

## 2. อภิปรายผล

2.1 ผลวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง มีนโยบายการขับเคลื่อนให้โรงเรียนในสังกัดมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ตามแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดชลบุรี (พ.ศ. 2566 - 2570) โดยมีวิสัยทัศน์ในการมุ่งเป็นองค์กรชั้นนำด้านการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มุ่งสู่การศึกษาด้วยการมีงานทำด้วยวิถีพอเพียง อย่างมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง มีวิสัยทัศน์ คือ มุ่งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด ให้ได้มาตรฐานระดับสากลสู่คุณภาพที่ยั่งยืน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษา เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ และพัฒนานวัตกรรมการศึกษา ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสอดคล้องกับพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก อีกทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ยังได้มีการดำเนินโครงการแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยการตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในโลกปัจจุบัน การก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ส่งผลให้องค์กรและหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยมีคนเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ เพราะในตัวคนมีทักษะและประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความชำนาญซึ่งเป็นทุนความรู้ จึงจำเป็นต้องสร้างค่านิยมองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ให้สอดคล้องและปรับตัวได้ตามสภาวะเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อความอยู่รอดและการพัฒนาที่ก้าวหน้าและสามารถบรรลุผลที่ตั้งไว้ได้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง, 2566) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วันชนก อาจปรี (2564) ได้ทำการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในเขตภาคกลาง พบว่าสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในเขตภาคกลาง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วีรยา สัจจะเขตต์ (2565) ได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า สภาพ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุชาติ รักษ์ (2565) ได้ทำการศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน บรมราชินีนาถราชวิทยาลัย พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2.2 ผลวิจัยพบวาระระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้เนื่องมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ได้ดำเนินโครงการพัฒนาสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพอย่างยั่งยืน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาคุณภาพครูในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) พัฒนาครูผู้สอนวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ ให้มีทักษะและสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอนที่ทันยุคทันสมัยภายใต้สะเต็มศึกษาหรือการใช้ปัญหาเป็นฐาน 2) พัฒนาครูผู้สอนให้เป็นผู้พัฒนาวัตกรรมการจัดการศึกษาได้อย่างหลากหลาย มีอิสระในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ และเลือกใช้เครื่องมือการวัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง และ 3) พัฒนาครูผู้สอนให้สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียน และภาคประชาชนในการร่วมกันจัดกระบวนการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนได้มีเครือข่ายร่วมพัฒนา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ได้มีการดำเนินโครงการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงระบบในยุคดิจิทัล สู่วิถีความเป็นเลิศของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยเห็นถึงความสำคัญของครูในฐานะผู้ให้การศึกษาของชาติ การพัฒนาการศึกษาจะขาดครูเสียไม่ได้ ดังนั้นการพัฒนาครูทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้วยการขับเคลื่อนให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้เชิงระบบและบูรณาการนวัตกรรมเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องและทันต่อเหตุการณ์ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งในฐานะของครูผู้มีส่วนในการจัดการเรียนการสอนให้เยาวชนของชาติเจริญเติบโตมาเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไป (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง, 2566) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วีรยา สัจจะเขตต์ (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วันชนก อาจปรุ (2564) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในเขตภาคกลาง พบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในเขตภาคกลาง  
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2.3 ผลวิจัยพบว่าระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี  
1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการมีแบบแผนความคิด มีค่าเฉลี่ย  
ต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ซึ่งจากการศึกษาพันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ของสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ยังไม่เห็นการมุ่งเน้นพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา  
ด้านการมีแบบแผนความคิด อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม จึงอาจทำให้การเป็นองค์การแห่งการ  
เรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ (แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
พ.ศ. 2566 – 2570 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง, 2566) สะท้อนให้เห็นว่า  
ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ต้อง  
พัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดเป็นอันดับต้น ๆ เพราะการมีแบบ  
แผนความคิดเป็นหลักการมองโลกตามความเป็นจริง เป็นความคิดและความเข้าใจของบุคลากรที่มีต่อ  
องค์การ เป็นการค้นหาความกระจ่างชัด การจำแนกแยกแยะปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยไม่ยึด  
ติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว องค์การจะต้องสนับสนุนและสร้างบุคลากรในองค์การให้มีการ  
ฝึกตนเองให้เป็นผู้ที่ใฝ่รู้ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้ไปทำให้เกิด “ภูมิปัญญา” หรือแบบแผนความคิด  
อ่านใหม่เพื่อใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของวันชัย ปานจันทร์  
(2564, น.22) ที่ได้กล่าวว่า การมีแบบแผนความคิด คือการที่บุคลากรในองค์การรับรู้และเข้าใจงานที่  
ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ เข้าใจชัดเจนในแบบแผน  
ความคิดความเชื่อที่ดี ส่งผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้  
สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยองค์การจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์การ  
ฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่ใฝ่เรียนรู้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เขมนิจ บุญสาส์ (2564) ได้ศึกษา  
กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษ  
มัธยมศึกษาขอนแก่น พบว่า สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ด้านการมีแบบแผนความคิด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมี  
ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งเป็นความคิด ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพที่อยู่ภายในความคิดอ่านของบุคคล  
ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจ และการกระทำต่าง ๆ การฝึกฝนวินัยข้อนี้ เริ่มต้นด้วยการพิจารณาตนเองซึ่งจะ  
ช่วยให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างความเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติจริงได้ การสืบค้นความคิด ความเชื่อ  
ของเราทำให้สามารถ ปรับขยายขอบเขตและสามารถทำความเข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่นได้  
อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำผลวิจัยครั้งนี้ไปใช้พัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยปรับปรุงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แสดงความคิดเห็น สร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ในขอบเขตที่เหมาะสม มีการนิเทศให้คำแนะนำและติชมอย่างสร้างสรรค์ ควรมองความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา สร้างการยอมรับกับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งจะเรียนรู้จากความผิดพลาดไปด้วยกันทั้งองค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

3.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ควรส่งเสริมนโยบายในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด โดยเฉพาะในข้อการนำแนวคิดตามกระบวนทัศน์ของตนเองมาประยุกต์ใช้กับการทำงานตามสภาพจริง เป็นการเร่งด่วนในการพัฒนาให้สูงตามแนวทางการพัฒนาที่ได้จากงานวิจัย ทั้งนี้ต้องปรับให้เข้ากับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

#### 3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

3.2.2 ควรมีการวิจัยรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

สุโขทัยวิทยาเขตราชภัฏวชิรเวศน์

## บรรณานุกรม

- กฤษดา ชาญรบ. (2556). *ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- เข็มทอง ศิริแสงเลิศ. (2564). หน่วยที่ 2 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. ใน *ประมวลสาระชุดวิชานวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ หน่วยที่ 1-7* (พิมพ์ครั้งที่ 2, น.1-59). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เขมนิจ บุญสาลี. (2564). *กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). *นวัตกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จักรพันธ์ พันธุ์หินกอง. (2561). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทองเพียร เตยหอม. (2562). *แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 1* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ประภาวัลย์ สิงห์วิวัฒน์. (2556). *แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ขงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- พจนีย์ กระจยอม. (2560). *องค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มโรงเรียนพานทอง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พยัต วุฒิรงค์. (2565). *การจัดการนวัตกรรมการทรัพยากร องค์การแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 4). สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



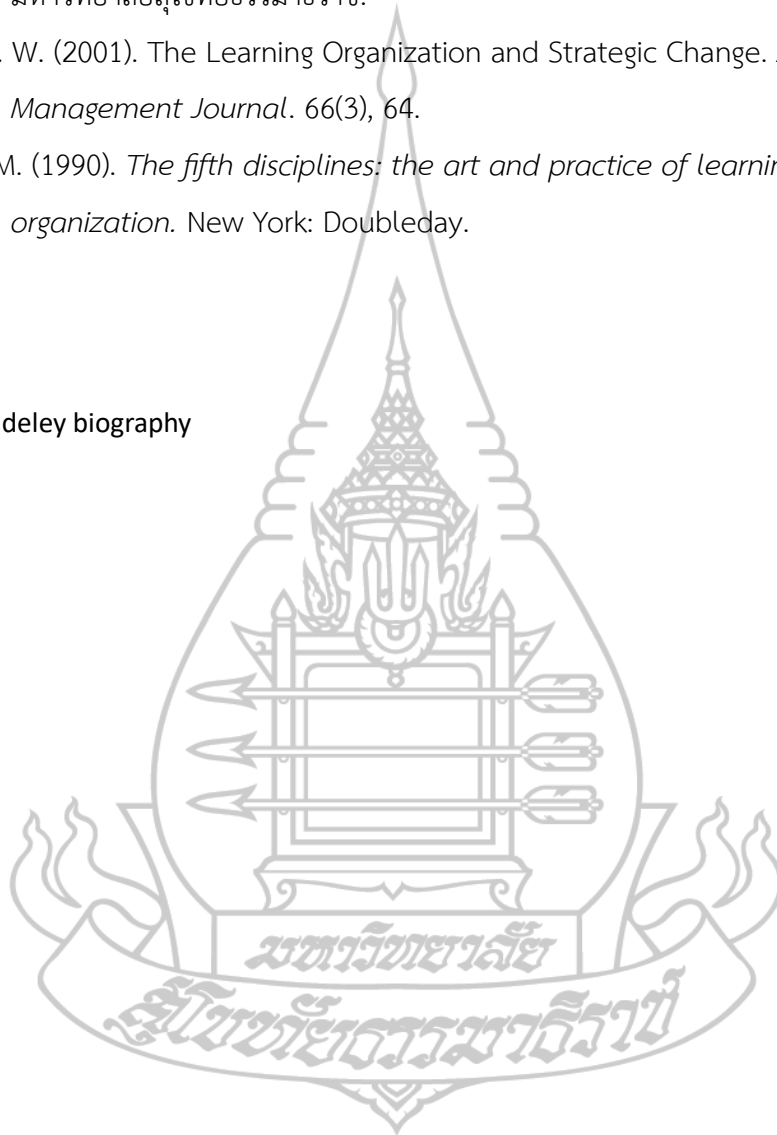
- พรทิวา วันตา. (2553). *องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]*. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรธิดา เมฆวาทิต. (2559). *ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]*. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พัชรกัญญ์ เมธาอัครเกียรติ และประสพชัย พสุนนท์. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสาร Veridian E-Journal มหาวิทยาลัยศิลปากร สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 11(1), 1944-1960.
- รติกร พุฒิประภา. (2560). *องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราษฎร์อุทิศ) [การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จารณัม พานิช. (2550). *ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะฉบับนักปฏิบัติ. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม*.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). *โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 5). อักษราพิพัฒน์*.
- วีรยา สัจจะเขตต์. (2564). *การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]*. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วันชนก อาจปฐ. (2564). *แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในเขตภาคกลาง [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วันชัย ปานจันทร์. (2564). *หลักการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง*.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง. (2564). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565. ชลบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง*.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง. (2565). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566. ชลบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง*.
- สุชาติ รักอก. (2565). *แนวทางการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย [การศึกษาค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]*. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2554). *หลักการ ทฤษฎี และนวัตกรรม การบริหารการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*.

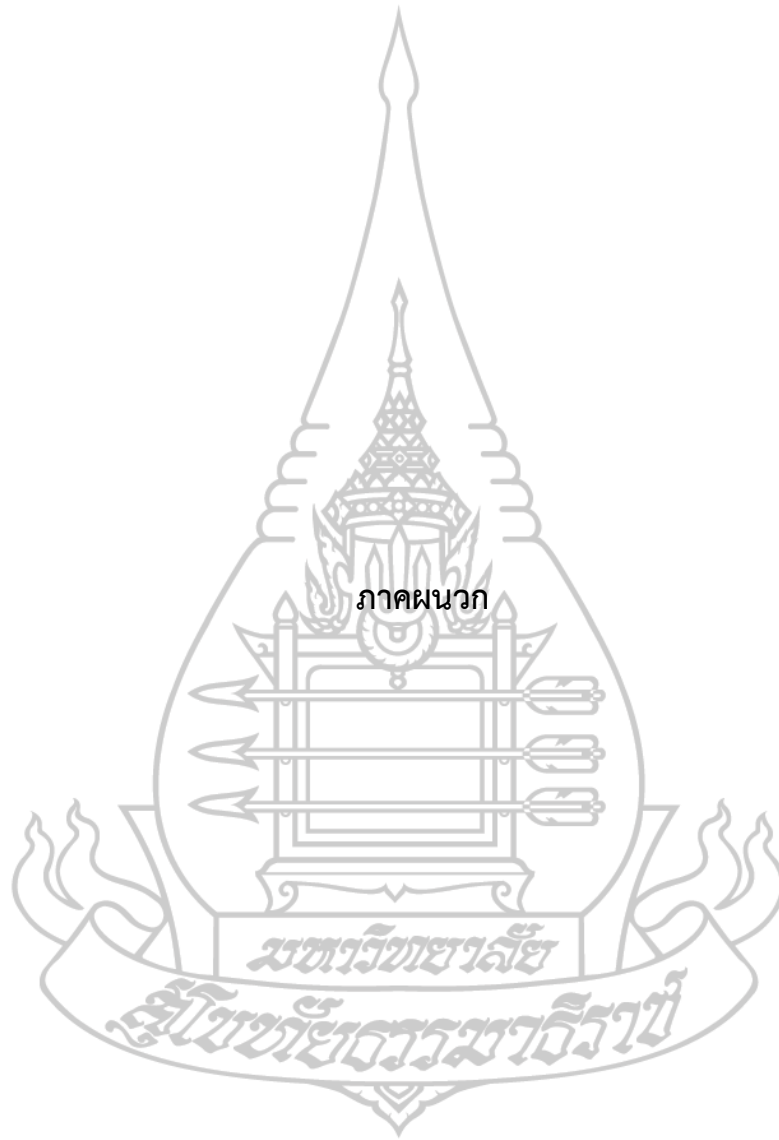
สุริยาการ ยันอินทร์. (2562). แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อ  
การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 7 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์].  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

Rowder, R. W. (2001). The Learning Organization and Strategic Change. *Advance  
Management Journal*. 66(3), 64.

Senge, P. M. (1990). *The fifth disciplines: the art and practice of learning  
organization*. New York: Doubleday.

This is Mendeley biography





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมมาธิราช



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมราชา



ที่ อว.0602.16 (บ) / 313

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

13 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณณัฐมา มาเชค

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายชิตชัย ชุมวรฐายี นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและ ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำ นั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียน ด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 092-248-4990



ที่ อว.0602.16 (บ) / 313

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

13 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวพัชราภรณ์ ธรรมมา

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายชิตชัย ชุมวรฐายี นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษาศาखाวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 092-248-4990



ที่ อว.0602.16 (บ) / 313

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

13 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายโชคอนันต์ จึงเจริญรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายชิตชัย ชุมวรฐายี นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและ ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำ นั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความ คิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะ นำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 092-248-4990

ที่ อว.0602.16 (บ) / 666



สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๙ กันยายน 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน นายวิศิษฐ์ มุ่งนากลาง

ด้วยนายชิตชัย ชุมวรธายี นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษ  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทาง  
การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษ  
มัธยมศึกษาชลบุรี ระยะยง

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจาก  
ผู้เชี่ยวชาญ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล  
โดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้  
หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 092-248-4990



ที่ อว.0602.16 (บ) / 666



สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๕ กันยายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณณัฐรา มาเชค

ด้วยนายชิตชัย ชุมวรฐายี นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษาศา  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทาง  
การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษ  
มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจาก  
ผู้เชี่ยวชาญ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล  
โดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้  
หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 092-248-4990

ที่ อว.0602.16 (บ) / 666



สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๕ กันยายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน นางณัฐรีนีย์ จิรัตติกานนท์

ด้วยนายชิตชัย ชุมวรธัญย์ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากผู้เชี่ยวชาญ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 092-248-4990

ที่ อว.0602.16 (บ) / 666



สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๕ กันยายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน นายธีรเดช จูทีน

ด้วยนายชิตชัย ชุมวรธายี นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ในกรณีนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจากผู้เชี่ยวชาญ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 092-248-4990



ที่ อว.0602.16 (บ) / 666

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๙ กันยายน 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
เรียน นางสาวพรทิพย์ อินอยู่

ด้วยนายชิตชัย ชุมวรฐายี นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษาศา  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง แนวทาง  
การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาม  
มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระจาก  
ผู้เชี่ยวชาญ

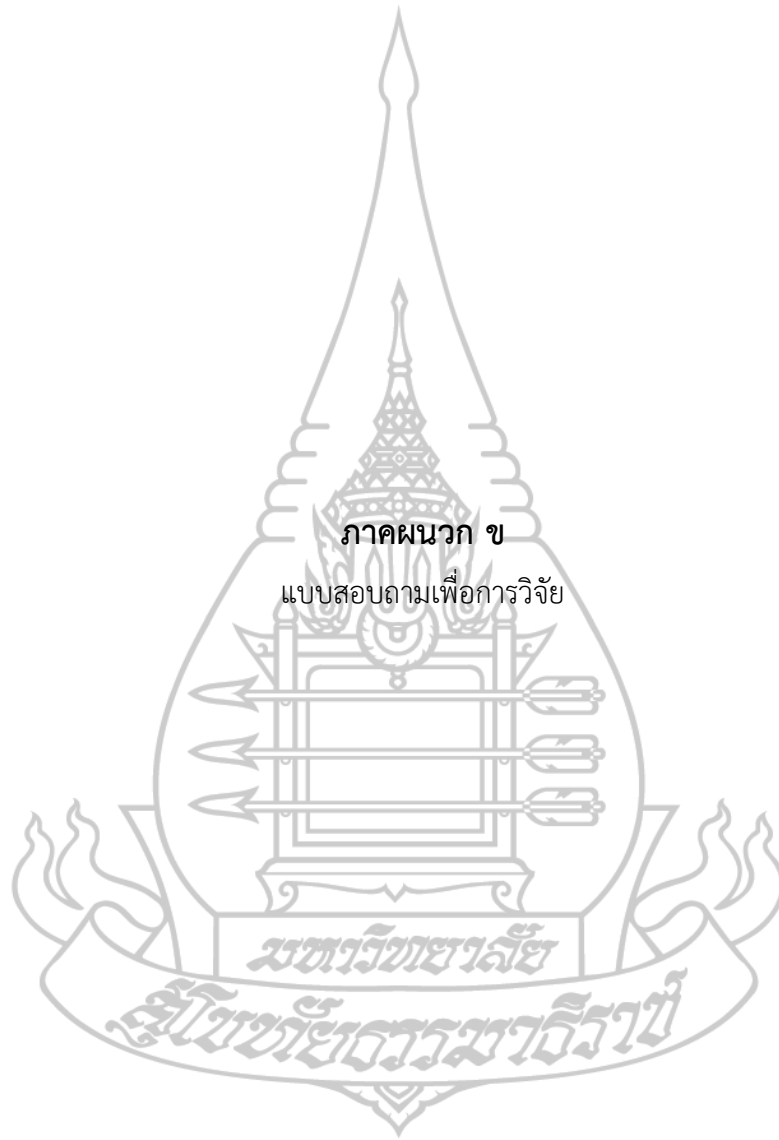
จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล  
โดยการสัมภาษณ์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้  
หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
โทร. 0-2504-8505  
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 092-248-4990



ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสภวิทยาเขตชลบุรี 1  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

#### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสภวิทยาเขต  
ชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

2. ในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามทุกข้อทั้ง  
2 ตอน ตามสภาพความเป็นจริงเพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือและเป็นประโยชน์ทางวิชาการ ทั้งนี้  
ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลในภาพรวม คำตอบเหล่านี้ไม่มีผลต่อตำแหน่ง หน้าที่ ความ  
รับผิดชอบในหน้าที่การงานของท่าน หรือโรงเรียนของท่านแต่ประการใด

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์

นายชิตชัย ชุมวรฐายี

นักศึกษาแขนงวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

โทรศัพท์ 092-2484990

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมคำในช่องว่างและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ตามความเป็นจริง

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

## 1. เพศ

- ชาย  
 หญิง

## 2. อายุ (เศษปีที่มากกว่า 6 เดือน ให้นับเพิ่มอีก 1 ปี)

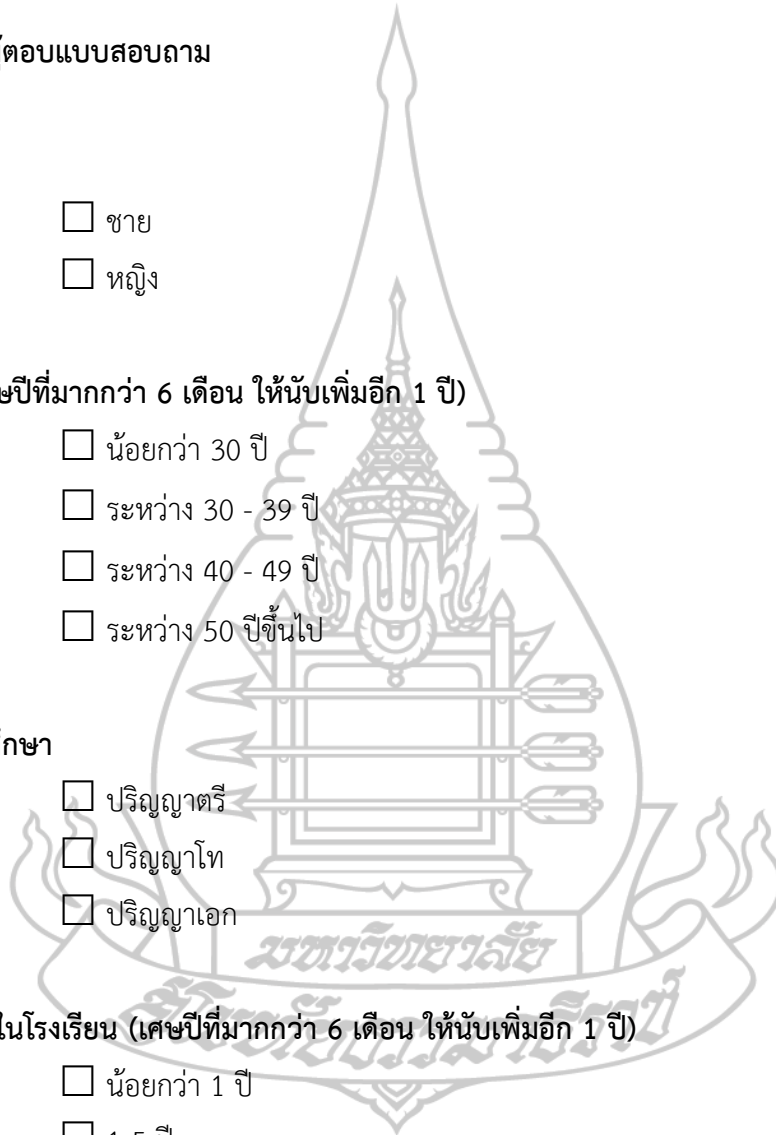
- น้อยกว่า 30 ปี  
 ระหว่าง 30 - 39 ปี  
 ระหว่าง 40 - 49 ปี  
 ระหว่าง 50 ปีขึ้นไป

## 3. วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก

## 4. อายุงานในโรงเรียน (เศษปีที่มากกว่า 6 เดือน ให้นับเพิ่มอีก 1 ปี)

- น้อยกว่า 1 ปี  
 1-5 ปี  
 5-10 ปี  
 10 ปีขึ้นไป



ส่วนที่ 2 ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณา การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนของท่านโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งมีเกณฑ์ระดับคะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1. การคิดอย่างเป็นระบบ</b>						
1	ท่านเข้าใจภาพรวมการทำงานของโรงเรียน โดยเข้าใจการทำงานในฝ่ายต่าง ๆ ตามโครงสร้างการบริหารงาน					
2	ท่านเห็นถึงความเชื่อมโยงในการทำงานของทุกฝ่ายในโรงเรียน					
3	ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญในการทำงานของตนเองได้					
4	ท่านตระหนักได้ว่าการทำงานของตนเองมีผลต่อโรงเรียน					
5	ท่านตระหนักได้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหาของโรงเรียน					
6	ท่านตระหนักได้ว่าทุกปัญหาส่งผลต่อการทำงานทั้งระบบ					
7	ท่านมีวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ					
8	ท่านตระหนักได้ว่าทุกปัญหาที่เกิดขึ้นมีส่วนเกี่ยวข้องกัน					
<b>2. การเป็นบุคคลรอบรู้</b>						
9	ท่านแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนางานที่รับผิดชอบ					
10	ท่านมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน					
11	ท่านสามารถปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้					
12	ท่านฝึกฝนทักษะการทำงานจนชำนาญ					
13	ท่านนำปัญหาที่พบในการทำงานมาสร้างแรงผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน					



ข้อที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
14	ท่านสามารถปรับตัวให้ทำงานได้ในทุกสถานการณ์					
15	ท่านถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนเองให้กับผู้อื่น					
16	ท่านสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นต้องการใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ					
<b>3. การมีแบบแผนความคิด</b>						
17	ท่านมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่มาจากการเรียนรู้และรับรู้จากสภาพแวดล้อม					
18	ท่านสามารถนำแนวคิดตามกระบวนทัศน์ของตนเองมาประยุกต์ใช้กับการทำงานตามสภาพจริง					
19	ท่านสร้างแบบแผนความคิดใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ					
20	ท่านปฏิบัติงานตามแนวคิดที่ตนเองเชื่อมั่นได้					
21	ท่านกล้าแสดงแนวคิดในการทำงานของตนเองต่อเพื่อนร่วมงาน					
22	ท่านยอมรับความคิดเห็นโต้แย้งจากผู้อื่นอย่างมีเหตุผล					
<b>4. การมีวิสัยทัศน์ร่วม</b>						
23	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
24	ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างถ่องแท้					
25	ท่านนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมาเป็นจุดมุ่งหมายในการทำงานของตนเอง					
26	ท่านเห็นความสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้า					
27	ท่านริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนสำเร็จ					
<b>5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</b>						
28	ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และทักษะต่าง ๆ ร่วมกับเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ					
29	ท่านเข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบของท่านที่มีต่อทีม					
30	ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถพูดคุยถึงข้อผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานร่วมกันได้					
31	ท่านมีส่วนร่วมในการเสวนาและอภิปรายกลุ่มเพื่อพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่					
32	ท่านมีส่วนร่วมในการเสวนาและอภิปรายกลุ่มเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานอย่างสร้างสรรค์					

### แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

แบบสัมภาษณ์มี 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง .....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ .....

เริ่มการสัมภาษณ์ เวลา ..... น. จบการสัมภาษณ์เวลา .....

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

**คำชี้แจง** จากการศึกษาวิจัยได้ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง และได้สรุปผลการศึกษา (ตามเอกสารประกอบการสัมภาษณ์) ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่าน โปรดเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

#### 1. แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

1.1 การเข้าใจในความเชื่อมโยงของการทำงานทุกฝ่ายในโรงเรียน

1.2 การมีวิธีแก้ปัญหในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ

#### 2. แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

2.1 การฝึกฝนทักษะการทำงานจนชำนาญ

2.2 การปรับตัวให้ทำงานได้ในทุกสถานการณ์

#### 3. แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านกรมีแบบแผนความคิด

3.1 การมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่มาจากการเรียนรู้และรับรู้จากภาพแวดล้อม

3.2 การนำแนวคิดตามกระบวนการของตนเองมาประยุกต์ใช้กับการทำงานตามสภาพจริง

3.3 การสร้างแบบแผนความคิดใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ

3.4 การปฏิบัติงานตามแนวคิดที่ตนเองเชื่อมั่น

3.5 การกล้าแสดงแนวคิดในการทำงานของตนเองต่อเพื่อนร่วมงาน

#### 4. แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านกรมีวิสัยทัศน์ร่วม

4.1 การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

4.2 การเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างถ่องแท้

4.3 การนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมาเป็นจุดมุ่งหมายในการทำงานของตนเอง

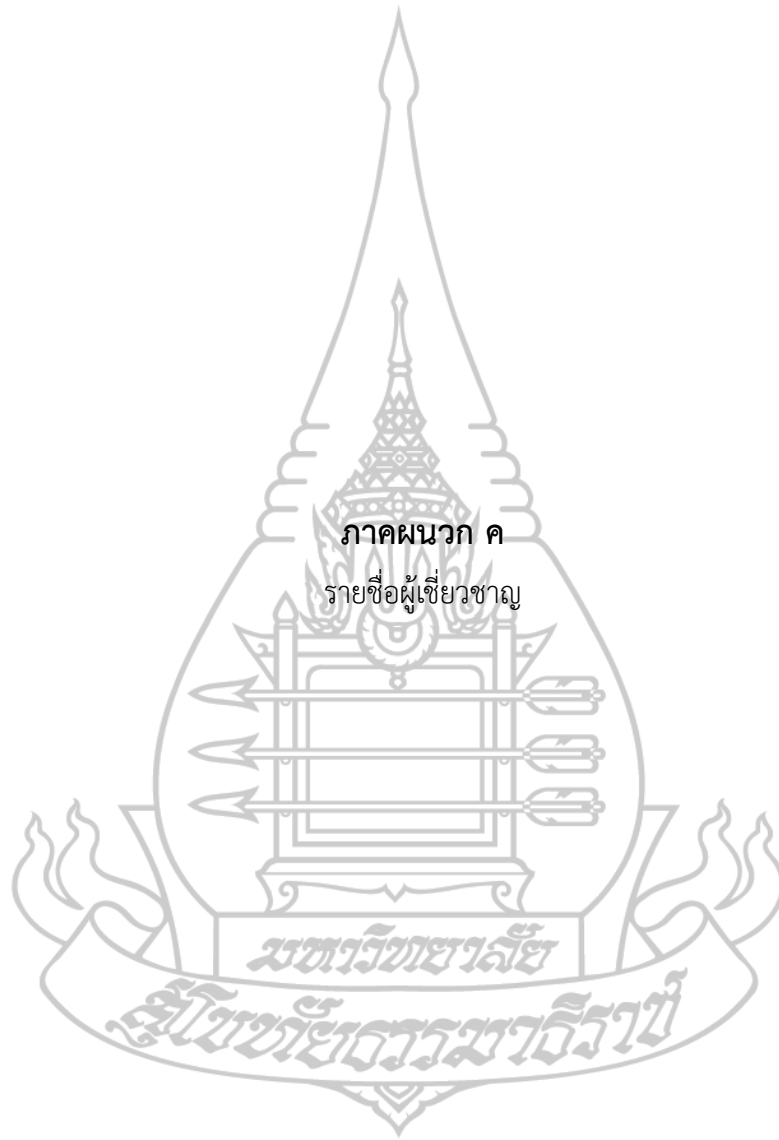
5. แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

5.1 การมีส่วนร่วมในการเสวนาและอภิปรายกลุ่มเพื่อพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่

5.2 การมีส่วนร่วมในการเสวนาและอภิปรายกลุ่มเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานอย่างสร้างสรรค์

ขอขอบคุณที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าให้ความร่วมมือตอบแบบสัมภาษณ์





ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือ

**ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 :** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปวงนิษฐา มาเชค

สถานที่ทำงาน : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

วุฒิการศึกษา : ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

ประสบการณ์หรือความชำนาญ : อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารการศึกษา การบริหารองค์การ และการวิจัยทางการศึกษา

**ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 :** นางสาวพัชราภรณ์ ธรรมมา

สถานที่ทำงาน : โรงเรียนบ้านสวน (จันทนุสรณ์)

วุฒิการศึกษา :ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประสบการณ์หรือความชำนาญ : รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสวน (จันทนุสรณ์)

การบริหารการศึกษา การวิจัยทางการศึกษา

**ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 :** นายโชคอนันต์ จีงเจริญรัตน์

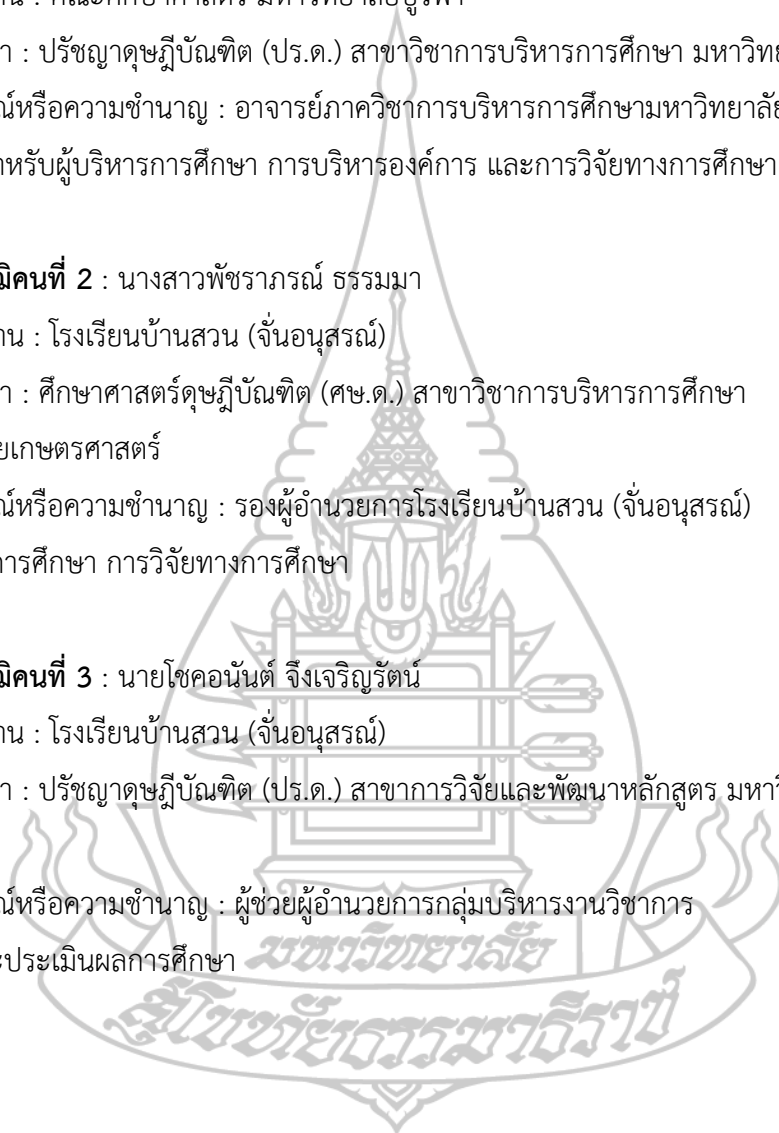
สถานที่ทำงาน : โรงเรียนบ้านสวน (จันทนุสรณ์)

วุฒิการศึกษา : ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร มหาวิทยาลัยศรีนคริน

ทรวิโรฒ

ประสบการณ์หรือความชำนาญ : ผู้ช่วยผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานวิชาการ

การวิจัยและประเมินผลการศึกษา



## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญการสัมภาษณ์

- |  |  |
|--|--|
| 1. นายวิศิษฐ์ มุ่งนากลาง                 | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษาพะเยา   |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปยุตติฐธา มาเชค | อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา   |
| 3. นายธีรเดช จูทีน                       | ผู้อำนวยการโรงเรียนพุนพินพิทยาคม<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>สุราษฎร์ธานี ชุมพร                 |
| 4. นางณัฐรินีย์ จิรัตติกานนท์            | ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์ ชลบุรี<br>(อุทกา อุปถัมภ์) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง |
| 5. นางสาวพรทิพย์ อินอยู่                 | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตาก  |





ภาคผนวก ง

การหาคุณภาพเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยสุรินทร์

สุรินทร์วิทยาคารมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม  
เรื่อง แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 1  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง  
โดยการหาค่า IOC (Index of Item – Objective Congruence)

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม = $\sum R$	IOC = $\sum R/N$	แปลผล
		1	2	3			
<b>1. การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking)</b>							
1.	ท่านเข้าใจภาพรวมการทำงานของโรงเรียนโดยเข้าใจการทำงานในฝ่ายต่าง ๆ ตามโครงสร้างการบริหารงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2.	ท่านเห็นถึงความเชื่อมโยงในการทำงานของทุกฝ่ายในโรงเรียน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3.	ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญในการทำงานของตนเองได้	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4.	ท่านตระหนักได้ว่าการทำงานของตนเองมีผลต่อโรงเรียนและท่านเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหาของโรงเรียน	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
5.	ท่านตระหนักได้ว่าทุกปัญหาส่งผลต่อการทำงานทั้งระบบ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
6.	ท่านมีวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
7.	ท่านตระหนักได้ว่าทุกปัญหาที่เกิดขึ้นมีส่วนเกี่ยวข้องกัน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal mastery)</b>							
8.	ท่านแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนางานที่รับผิดชอบ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
9.	ท่านมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	1	1	1	3	1	ใช้ได้

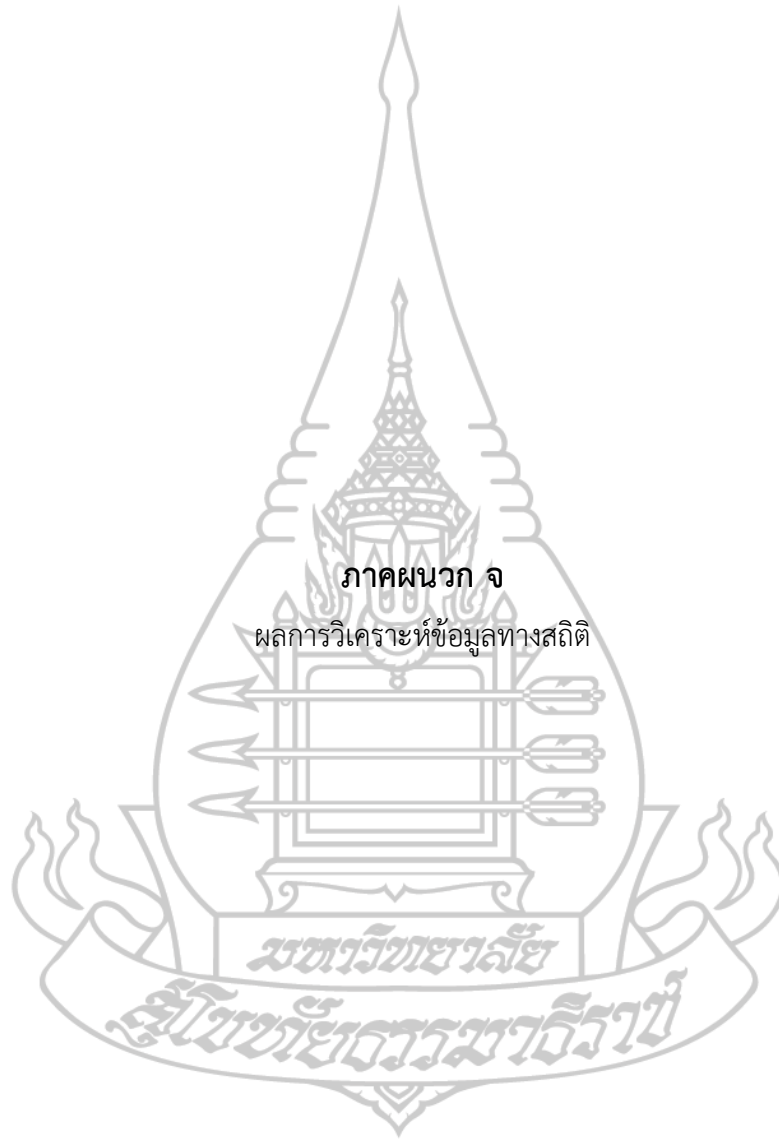


ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม = $\sum R$	IOC = $\sum R/N$	แปลผล
		1	2	3			
10.	ท่านสามารถปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้	1	1	1	3	1	ใช้ได้
11.	ท่านฝึกฝนทักษะการทำงานจนชำนาญ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
12.	ท่านนำปัญหาที่พบมาสร้างแรงผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
13.	ท่านสามารถปรับตัวให้ทำงานได้ในทุกสถานการณ์	1	1	1	3	1	ใช้ได้
14.	ท่านถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนเองให้กับผู้อื่น	1	1	1	3	1	ใช้ได้
15.	ท่านสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นต้องการใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>3. การมีแบบแผนความคิด (Mental models)</b>							
16.	ท่านมีแนวคิดในการปฏิบัติงานที่มาจากการเรียนรู้และรับรู้จากสภาพแวดล้อม	1	1	1	3	1	ใช้ได้
17.	ท่านสามารถนำแนวคิดตามกระบวนการทัศน์ของตนเองมาประยุกต์ใช้กับการทำงานตามสภาพจริง	1	1	1	3	1	ใช้ได้
18.	ท่านสร้างแบบแผนความคิดใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
19.	ท่านปฏิบัติงานตามแนวคิดที่ตนเองเชื่อมั่นได้	1	1	1	3	1	ใช้ได้
20.	ท่านกล้าแสดงแนวคิดในการทำงานของตนเองต่อเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม = $\sum R$	IOC = $\sum R/N$	แปลผล
		1	2	3			
21.	ท่านยอมรับความคิดเห็นได้แย้งจากผู้อื่นอย่างมีเหตุผล	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>4. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)</b>							
22.	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
23.	ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างถ่องแท้	1	1	1	3	1	ใช้ได้
24.	ท่านนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมาเป็นจุดมุ่งหมายในการทำงานของตนเอง	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
25.	ท่านเห็นความสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้า	1	1	1	3	1	ใช้ได้
26.	ท่านริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนสำเร็จ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)</b>							
27.	ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และทักษะต่าง ๆ ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
28.	ท่านมีความเข้าใจและรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง	1	1	1	3	1	ใช้ได้
29.	ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถพูดคุยถึงข้อผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานร่วมกันได้	1	1	1	3	1	ใช้ได้
30.	ท่านมีส่วนร่วมในการเสวนาและอภิปรายกลุ่มเพื่อพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใหม่	1	1	1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม = $\sum R$	$IOC$ $= \sum R/N$	แปลผล
		1	2	3			
31.	ท่านมีส่วนร่วมในการเสวนาและอภิปรายกลุ่มเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานอย่างสร้างสรรค์	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้





ภาคผนวก จ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

สุโขทัยวิทยาเขตราชภัฏวชิรเวศน์

## ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.972	32

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. การคืออย่างมีระบบ [1. ท่านเข้าใจภาพรวมการทำงานของโรงเรียน โดยเข้าใจการทำงานในด้านต่าง ๆ ตามโครงสร้างการบริหารงาน]	135.300	245.252	.710	.971
1. การคืออย่างมีระบบ [2. ท่านเห็นถึงความเชื่อมโยงในการทำงานของทุกฝ่ายในโรงเรียน]	135.433	243.840	.714	.971
1. การคืออย่างมีระบบ [3. ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญในการทำงานของตนเองได้]	135.200	250.717	.595	.972
1. การคืออย่างมีระบบ [4. ท่านตระหนักได้ว่าการทำงานของตนเองมีผลต่อโรงเรียน]	135.267	253.375	.423	.973
1. การคืออย่างมีระบบ [5. ท่านตระหนักได้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหาของโรงเรียน]	135.333	250.092	.643	.972
1. การคืออย่างมีระบบ [6. ท่านตระหนักได้ว่าทฤษฎีทางผลการทำงานที่ระบบ]	135.300	249.597	.606	.972
1. การคืออย่างมีระบบ [7. ท่านมีวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างเป็นระบบ]	135.500	248.190	.750	.971
1. การคืออย่างมีระบบ [8. ท่านตระหนักได้ว่าทฤษฎีที่ศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องกับ]	135.300	247.114	.726	.971
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ [9. ท่านแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนางานที่รับผิดชอบ]	135.167	251.247	.630	.972
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ [10. ท่านมีเป้าหมายในทางวิชาการที่ชัดเจน]	135.133	250.257	.622	.972
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ [11. ท่านสามารถปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนดได้]	135.167	252.764	.544	.972
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ [12. ท่านฝึกฝนทักษะการทำงานจนชำนาญ]	135.367	245.275	.721	.971
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ [13. ท่านนำปัญหาที่พบมา สร้างแรงผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน]	135.333	245.402	.709	.971
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ [14. ท่านสามารถปรับตัวให้ทำงานได้ในทุกสถานการณ์]	135.467	246.602	.693	.971
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ [15. ท่านถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนเองให้กับผู้อื่น]	135.267	246.547	.749	.971

2. การเป็นบุคคลรอบรู้ [16. หน่วยงานระดมใจให้ยึดมั่นต่อการได้หาความรู้ใหม่ ๆ]	135.233	252.461	.561	.972
3. การมีแบบแผนความคิด [17. หน่วยงานคิดในการปฏิบัติงานที่มาจากภาระงานและปัญหาสภาพแวดล้อม]	135.400	243.972	.844	.970
3. การมีแบบแผนความคิด [18. หน่วยงานมีแบบแผนความคิดที่ครอบคลุมถึงขั้นตอนและงานประยุกต์ใช้กับการทำงานตามสภาพจริง]	135.533	244.257	.834	.971
3. การมีแบบแผนความคิด [19. หน่วยงานมีแบบแผนความคิดใหม่ ๆ เพื่อช่วยได้ในการทำงานบรรลุผลตามเป้าหมาย]	135.467	240.602	.907	.970
3. การมีแบบแผนความคิด [20. หน่วยงานมีปฏิสัมพันธ์กับความคิดที่ตนเองเชื่อมั่นได้]	135.400	242.041	.873	.970
3. การมีแบบแผนความคิด [21. หน่วยงานมีแบบแผนความคิดในการทำงานของตนและต่อเพื่อนร่วมงาน]	135.367	246.792	.758	.971
3. การมีแบบแผนความคิด [22. หน่วยงานมีแบบแผนความคิดที่โดดเด่นจากผู้อื่นอย่างมีเหตุผล]	135.200	248.234	.799	.971
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วม [23. หน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน]	135.533	244.809	.636	.972
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วม [24. หน่วยงานเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน]	135.500	245.224	.720	.971
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วม [25. หน่วยงานมีวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมาเป็นจุดตั้งมั่นในการทำงานของตนเอง]	135.500	245.707	.808	.971
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วม [26. หน่วยงานเห็นความสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้า]	135.100	250.438	.686	.971
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วม [27. หน่วยงานมีเป้าหมายใหม่ ๆ เพื่อให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนสำเร็จ]	135.300	248.079	.741	.971
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม [28. หน่วยงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และทักษะต่าง ๆ ร่วมกันเพื่อร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ]	135.300	246.355	.763	.971
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม [29. หน่วยงานเข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบของหน้าที่ของตน]	135.233	247.495	.762	.971
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม [30. หน่วยงานและเพื่อนร่วมงานสามารถพูดคุยถึงข้อผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานร่วมกันได้]	135.233	246.461	.750	.971
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม [31. หน่วยงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาและอภิปรายกลุ่มเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานใหม่]	135.433	243.564	.767	.971
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม [32. หน่วยงานมีส่วนร่วมในการแสวงหาและอภิปรายกลุ่มเพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างจากการทำงานอย่างสร้างสรรค์]	135.433	241.840	.794	.971

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อสกุล	นายชิตชัย ชุมวรฐายี
วัน เดือน ปี เกิด	4 สิงหาคม 2534
สถานที่เกิด	อำเภอกาญจนดิษฐ์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ที่อยู่ปัจจุบัน	หมู่บ้านกรีนพาร์ค วิลเลจ 88/25 หมู่3 ต.สำนักบก อ.เมือง จ.ชลบุรี 20000
ประวัติการศึกษา	การศึกษาบัณฑิต (การสอนสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม) มหาวิทยาลัยบูรพา
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2558 – 2560 ครูผู้ช่วย โรงเรียนวัดปิยะพัฒนาราม อำเภอละแม จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 พ.ศ. 2560 – 2564 ครู โรงเรียนวัดปิยะพัฒนาราม อำเภอละแม จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 พ.ศ. 2564 – 2566 ครู โรงเรียนบ้านสวน (จันอนุสรณ์) อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง พ.ศ. 2566 - ปัจจุบัน ครู ชำนาญการ โรงเรียนบ้านสวน (จันอนุสรณ์) อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

