

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริยมศึกษา

นายวิสูตรมรรค อำนัคมณี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2550

**Factors Affecting Learning Organization  
of Patai Udom Suksa School Personnel**

**Mr. Visuttimak Amnukmanee**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2007

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียน  
ไพฑูริศึกษา

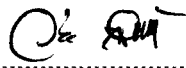
ชื่อและนามสกุล นายวิสุทธิมรรค อำนัคมณี

แขนงวิชา บริหารธุรกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

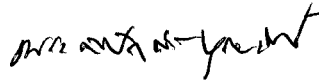
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ  
2. รองศาสตราจารย์ ชรินทร์ ชูณหพันธ์  
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ ภิญโญอนันตพงษ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วินัย รังสินันท์)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ)



กรรมการ

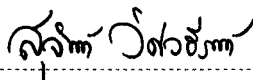
(รองศาสตราจารย์ ชรินทร์ ชูณหพันธ์)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ ภิญโญอนันตพงษ์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชา  
บริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

วันที่ 15 เดือน มกราคม พ.ศ. 2552

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันธ์ุรักษ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ ภิญโญอนันตพงษ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้คำปรึกษาคำแนะนำและติดตามอย่างใกล้ชิดมาโดยตลอดและมีส่วนผลักดันให้ผู้วิจัยเกิดความมั่นใจในการทำการศึกษอย่างต่อเนื่อง จนสามารถฝ่าฟันอุปสรรคนานับประการ ทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วินัย รังสีนันท์ ที่ได้สละเวลามาเป็นประธานกรรมการในการสอบครั้งนี้ พร้อมทั้งเสนอแนะให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ คุณผลิกา เสวตศิลา คุณศรรรยา อินทรวิชัย คุณรัชยา สุฟโปฎก คุณนิธาลักษณ์ สุฟโปฎก และคุณชฎาภรณ์ สงวนแก้ว ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการทำวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุก ๆ ท่าน ที่ให้ความรู้ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ทำให้ผู้วิจัยได้นำความรู้ที่ได้ มาประยุกต์ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ด้วยดี

นอกจากนี้ที่ขาดไม่ได้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพริ้มพราย สุฟโปฎก ท่านประธานกรรมการบริหาร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา ผู้มีพระคุณที่ให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือในการศึกษาครั้งนี้แก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและเป็นกำลังใจโดยตลอด ขอขอบคุณเพื่อน MBA6 ทุกคนที่เป็นกำลังใจให้กันและกันเสมอมา และสุดท้ายขอขอบคุณสมาชิกทุกคนในครอบครัวอำนัภมณี ที่เป็นกำลังใจอย่างดียิ่ง

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบอบแต่ บิดา และมารดา ซึ่งเป็นที่เคารพยิ่ง และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย

วิสุทธิมรรค อำนัภมณี

กรกฎาคม 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
สมมติฐานการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	9
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง .....	9
สภาพทั่วไปและลักษณะการดำเนินงานของโรงเรียนไพฑูริคศึกษา .....	79
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	87
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	93
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	93
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	94
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	96
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	97
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	98
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริคศึกษา .....	99
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริคศึกษา .....	101

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ต่างกันต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริคศึกษา เพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย .....	115
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อปัจจัยที่มีผล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริคศึกษา .....	126
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	127
สรุปการวิจัย .....	130
อภิปรายผล .....	137
ข้อเสนอแนะ .....	140
บรรณานุกรม .....	138
ภาคผนวก .....	145
ประวัติผู้วิจัย .....	157

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้.....	36
ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากแนวคิด และผลการวิจัย 4 เรื่อง.....	78
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามชั้นที่ดำรงตำแหน่ง.....	94
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	99
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย ที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน .....	101
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย ที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา จำแนกเป็นรายข้อ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ .....	102
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย ที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา จำแนกเป็นรายข้อ ด้านโครงสร้างการบริหาร .....	104
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย ที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา จำแนกเป็นรายข้อ ด้านบุคลากรและทีมงาน .....	105
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย ที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา จำแนกเป็นรายข้อ ด้านการบริหารการจัดการ .....	107
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย ที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา จำแนกเป็นรายข้อ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ .....	109
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย ที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา จำแนกเป็นรายข้อ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ .....	111

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านการจูงใจ .....	112
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน .....	114
ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา จำแนกตามเพศ .....	116
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา จำแนกตามอายุ .....	117
ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา ที่มีอายุต่างกัน .....	118
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา .....	119
ตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน .....	120
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง .....	121
ตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา ที่มีตำแหน่งต่างกัน .....	122
ตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา ที่มีตำแหน่งต่างกัน ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe') .....	123



## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อ ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียน ไพฑูริศศึกษา จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน.....	124
ตารางที่ 4.20 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริศศึกษา ที่มีระยะเวลาในการทำงาน ต่างกัน .....	125

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	30
ภาพที่ 2.2 ระบบย่อยด้านองค์กร .....	37
ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบย่อยการบริหารความรู้ .....	44
ภาพที่ 2.4 สามองค์ประกอบหลักของ KM เปรียบเทียบกับปลา (TUNA MODEL) .....	46
ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบย่อยของการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี .....	48
ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดการบริหารและจัดการศึกษาแบบองค์รวมที่ส่งเสริมปฏิรูป การเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคล “Wholeness Development Model” .....	81
ภาพที่ 2.7 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน โรงเรียนไพทอคมศึกษา .....	81
ภาพที่ 2.8 ยุทธศาสตร์และมาตรการสู่การปฏิบัติของหลักการบริหารแบบองค์รวม .....	82
ภาพที่ 2.9 ผังโครงสร้างสายงานบังคับบัญชาโรงเรียนไพทอคมศึกษา .....	86

**ชื่อวิทยานิพนธ์** ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพทอคมศึกษา  
**ผู้วิจัย** นายวิสุทธิมรรค อำนัภณ ประญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2) รองศาสตราจารย์ชนินทร์  
 ชูณพันธ์ (3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ ภิญโญนนตพงษ์ ปีการศึกษา 2550

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพทอคมศึกษา (2) เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพทอคมศึกษา (3) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพทอคมศึกษา

กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากร โรงเรียนไพทอคมศึกษา จำนวน 170 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยการทดสอบแบบที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบเปรียบเทียบเป็นรายคู่ตามวิธีของเซฟเฟ่

ผลการวิจัย พบว่า (1) ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพทอคมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลากรและทีมงาน ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน อยู่ในระดับดีมาก ยกเว้นปัจจัยด้านการจูงใจ อยู่ในระดับมาก (2) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการทำงานที่ต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน (3) ปัญหาและข้อเสนอแนะ บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่า โรงเรียนควรกำหนดตัวบ่งชี้ในบางยุทธศาสตร์ ให้ชัดเจน จัดสายงานบังคับบัญชาให้มีความกระชับและยืดหยุ่น กระจายอำนาจและให้อิสระแก่ทีมงาน มีกลไกการนิเทศให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน อบรมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ใหม่ ๆ ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนและแก้ไขปัญหาให้กับบุคลากรในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือประกาศเกียรติคุณ ควรมีหลักเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและเป็นธรรม และควรเสริมสร้างประเพณีที่สืบทอดความภูมิใจในโรงเรียน

**คำสำคัญ** องค์การแห่งการเรียนรู้ บุคลากร โรงเรียนไพทอคมศึกษา

**Thesis title:** Factors Affecting Learning Organization of Patai Udom Suksa School Personnel

**Researcher:** Visuttimak Amnukmanee; **Degree:** Master of Business Administration

**Thesis advisors:** (1) Narongsak Boonlert, Associate Professor; (2) Chanin Chunahaphantarak, Associate Professor; (3) Dr. Amornrat Pinyoanantapong, Assistant Professor

**Academic year:** 2007

### **ABSTRACT**

The objectives of this research were: (1) to study factors affecting the learning organization of Patai Udom Suksa School personnel; (2) to compare personal factors affecting the learning organization of Patai Udom Suksa School personnel; and (3) to study problems and suggestions of factors affecting the learning organization of Patai Udom Suksa School personnel.

This survey research was conducted based on 170 personnel of Patai Udom Suksa School using a questionnaire as a tool. The data was analyzed as percentage, mean, standard deviations. The research assumption was examined by t-test and One-Way ANOVA. The differences between groups were compared by using Scheffé's method.

Survey results showed that (1) the personnel's opinions toward factors affecting the learning organization of Patai Udom Suksa School personnel were totally at the very good level. It was found individually that the factors in academic leader, vision, mission and strategy, information technology, administration and management, personnel and teamwork, administrative structure, atmosphere and learning culture in the school were at the very good level, except motivational factor which was at the good level; (2) according to the assumption testing, personal factor classified as different genders, ages, educational levels, positions and durations of work had the same opinions toward factors affecting the learning organization; and (3) the problems and suggestions showed that most of personnel thought that the school should determine the indicators clearer in some strategies; manage organization concisely and flexibly; decentralize and give the teamwork a chance to work independently; have the supervision mechanism in all sections; provide training and develop new information technology; support and help personnel by the executives to solve problems in working; evaluate work or announce honor by having clear and impartial evaluation criteria, and promote traditions which keep the school's pride.

**Keywords:** Learning Organization, Personnel, Patai Udom Suksa School

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันแนวคิดและวิธีการบริหารจัดการมีการพัฒนารูปแบบก้าวหน้าไปมากซึ่งอาจมาจากการศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อตอบ โจทย์ความต้องการขององค์กรที่นับวันต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ท้าทายความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กรอยู่ตลอดเวลา โดยคำถามหลักที่องค์กรมักถามตนเองอยู่เสมอคือ ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมาย และดำรงอยู่โดยมีการพัฒนาให้เจริญเติบโต และรุ่งเรืองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการหาคำตอบให้กับปัญหาดังกล่าวนั้นอาจมีความหลากหลายและแตกต่างกันออกไปตามบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ แต่อย่างไรก็ดีในบรรดาหลายคำตอบเหล่านั้นคงมีคำตอบหนึ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้นคือ การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือบางคำตอบก็เป็นเรื่องของการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบในทุกภาคส่วน ด้วยเหตุนี้เองเป็นสิ่งที่จุดประกายให้เกิดแนวคิดหนึ่งที่ทรงอิทธิพลและถูกกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งแนวคิดนี้ก็คือ “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นั่นเอง

จากที่กล่าวมาองค์กรต่าง ๆ จึงได้มีการนำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามาใช้อย่างกว้างขวาง เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาองค์กรควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ ทักษะ ฯลฯ การบริหารด้วยแนวคิดดังกล่าวสามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง พร้อมทั้งก่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ต่อบุคลากรในองค์กร จึงนำมาซึ่งการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน และทำให้องค์การอยู่รอด ดำรงธุรกิจให้อยู่ได้ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้อย่างมั่นคงและถาวร อีกทั้งสังคมในยุคปัจจุบันได้เริ่มเข้าสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่าสังคมความรู้ และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้โดยใช้ความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาการผลิต โดยการ สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพ บุคคลที่มีความรู้มีคุณค่าต่อองค์กร ความรู้จะกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการบ่งชี้ความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์การต้องมีการเตรียมความพร้อม เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การ

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างนวัตกรรมและสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยใช้องค์ประกอบการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงถือได้ว่าเป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือธุรกิจเอกชนต่างก็สามารถประยุกต์ใช้ร่วมกันกับระบบการบริหารรูปแบบอื่นๆ ที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์กรให้เพียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวมตลอดทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง "โรงเรียน" ตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001 : 32) เห็นว่าโรงเรียนเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ของโรงเรียน ก็คือการเรียนรู้ของนักเรียน (Student Learning) ดังนั้นในบรรดาองค์กรประเภทต่าง ๆ โรงเรียนจึงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการศึกษานั้น องค์ประกอบสำคัญคือผู้บริหารต้องคำนึงว่าโรงเรียนเป็นระบบสังคม (Social System) กล่าวคือ การดำเนินกิจกรรมและการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกทั้งครู นักเรียน และผู้ปกครอง รวมทั้งชุมชนโดยรอบ นอกจากนี้สมาชิกยังมีการกำหนดเป้าประสงค์ร่วมกัน (Common Purpose) ทั้งโรงเรียนและชุมชน เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาสังคมร่วมกัน (Lunenburg and Ornstein, 2004: 73)

โรงเรียนไพฑูริคศึกษาเป็นโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ที่มีการบริหารจัดการองค์กรเชิงคุณภาพแบบบูรณาการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนและบุคลากรให้มีการทำงานแบบมืออาชีพ ร่วมคิดร่วมทำ มีความคิดริเริ่ม ทำงานเชิงรุก มีทักษะการจัดการที่มีประสิทธิภาพ คุ่มค่าและดูแลผลจากการบริหารจัดการของโรงเรียนให้เกิดประโยชน์กับผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยความรับผิดชอบอย่างดีที่สุด อีกทั้งในรอบ 36 ปีของการดำเนินการ โรงเรียนไพฑูริคศึกษาได้ปรับกระบวนการทัศน์การเรียนรู้ใหม่ทันกับสังคมที่เปลี่ยนแปลง ได้มาตรฐานสากลอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไทย พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศในการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โรงเรียนจึงเป็นที่ศรัทธาและเชื่อถือของประชาชนและหน่วยงานของรัฐ จนได้รับรางวัลเป็นเกียรติประวัติมากมาย อาทิเช่น โรงเรียนรับรางวัลพระราชทานทั้งระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา รางวัลพระราชทานด้านคุณธรรมดีเด่น ได้รับเลือกให้เป็นสถานศึกษาด้านแบบของกระทรวงศึกษาธิการ (School Model Network) อีกทั้งโรงเรียนได้ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับดีมาก ทั้ง 3 ระดับ คือระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ทั้งของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และสำนักงานรับรองมาตรฐานและ

การประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) นอกจากนั้นโรงเรียนยังเป็นโรงเรียนผู้นำการปฏิรูป ศูนย์ปฏิบัติการวิจัยของหน่วยงานรัฐอย่างมากมาย จนได้รับเลือกให้เป็น “สถานศึกษาด้านแบบดีเด่น (Best Practice)” เพื่อเป็นต้นแบบของการจัดการศึกษาในระดับชาติ

ด้วยศักยภาพของ โรงเรียนไพทอคมศึกษาดังกล่าว จะเห็นได้ว่าจากการที่โรงเรียนไพทอคมศึกษาได้นำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนไพทอคมศึกษาให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ มีคุณภาพ และได้มาตรฐานสากล สร้างความรู้ สร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดแก่องค์กร และเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการปรับตัวสู่โลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สามารถนำพาองค์กรไปสู่สถานภาพที่ดียิ่งขึ้น จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษาวามีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพทอคมศึกษา และอยู่ในระดับใด เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลพื้นฐานและเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร คือโรงเรียนไพทอคมศึกษารวมทั้งโรงเรียนอื่น ๆ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต่อไป

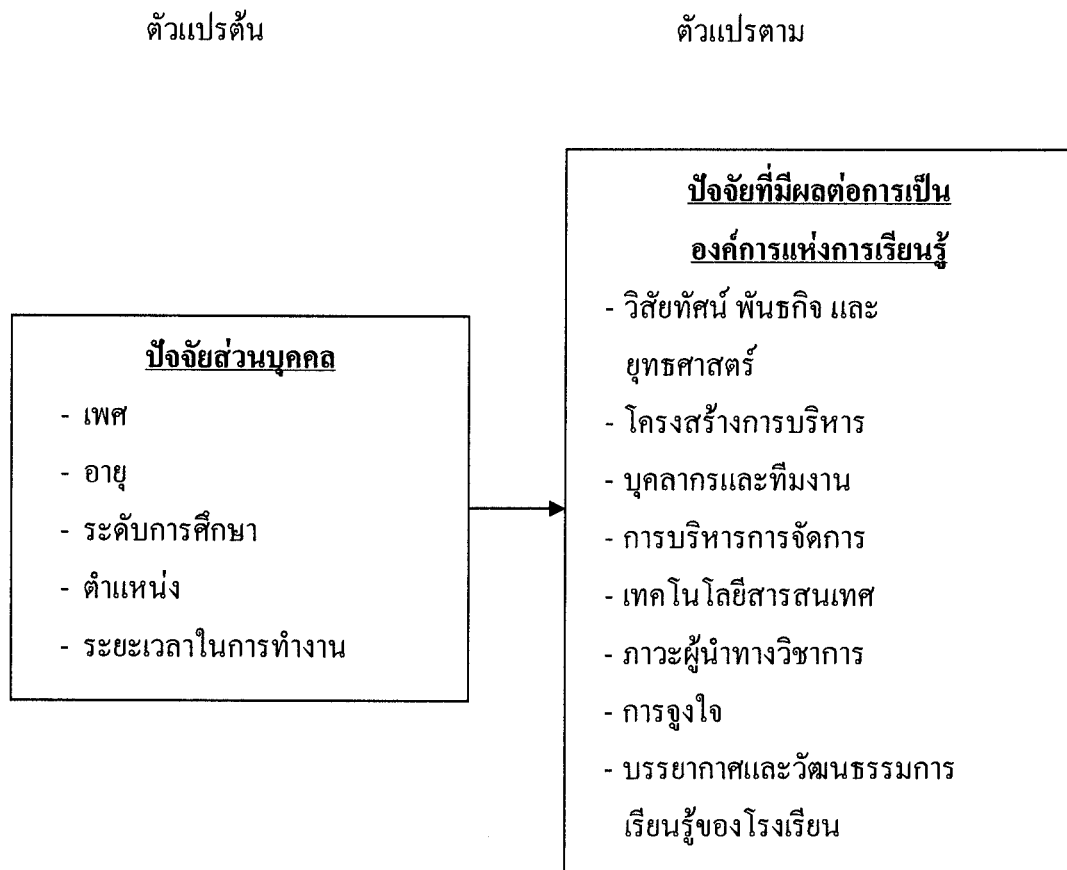
## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพทอคมศึกษา

2.2 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพทอคมศึกษา

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพทอคมศึกษา

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย



### 4. สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียน ไพฑูริศึกษาแตกต่างกัน



## 5. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพทอคมศึกษา โดยมีขอบเขตของการศึกษาดังนี้

**5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** คือ บุคลากรในโรงเรียนไพทอคมศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 295 คน โดยใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 170 คน

### 5.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

**5.2.1 ตัวแปรต้น** คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงาน

**5.2.2 ตัวแปรตาม** คือ ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ทัศนคติ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ โครงสร้างการบริหาร บุคลากรและทีมงาน การบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาวะผู้นำทางวิชาการ การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**6.1 โรงเรียนไพทอคมศึกษา** หมายถึง สถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึง ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 บริษัท ไพทอคม จำกัด เป็นเจ้าของ และผู้รับใบอนุญาต

**6.2 องค์การแห่งการเรียนรู้** หมายถึง องค์การที่สนับสนุน ส่งเสริม และจูงใจให้สมาชิกหรือบุคลากรในองค์การมีการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตน และทีมงาน เพื่อขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของบุคคลและองค์การให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง

**6.3 ปัจจัยส่วนบุคคล** หมายถึง คุณสมบัติส่วนตัวของบุคลากรโรงเรียนไพทอคมศึกษาที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย 5 ปัจจัยดังนี้

**6.3.1 เพศ** หมายถึง ลักษณะทางกายภาพภายนอกให้รู้ว่าเป็นชาย หรือ หญิง

**6.3.2 อายุ** หมายถึง อายุตามปีปฏิทินของผู้ตอบแบบสอบถาม นับตั้งแต่วันที่เกิดจนถึงปีที่ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1) อายุต่ำกว่า 30 ปี

2) อายุ 31-40 ปี

3) อายุ 41-50 ปี

4) อายุ 51 ขึ้นไป

**6.3.3 ระดับการศึกษา** หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละคน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1) ต่ำกว่าปริญญาตรี

2) ปริญญาตรี

3) ปริญญาโท

**6.3.4 ตำแหน่ง** หมายถึง ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ

1) ครูผู้สอน /เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนการสอน

2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ / หัวหน้าศูนย์ / หัวหน้างาน

3) อาจารย์ใหญ่ / ผู้จัดการฝ่าย / ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ / ผู้ช่วยผู้จัดการ

**6.3.5 ระยะเวลาในการทำงาน** หมายถึง อายุงานหรือระยะเวลาปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้ปฏิบัติงานให้กับองค์กร ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนถึงปัจจุบัน โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1) ไม่เกิน 5 ปี

2) 6-10 ปี

3) 11-15 ปี

4) มากกว่า 15 ปี

**6.4 ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้** หมายถึง ตัวแปรที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริคศึกษา ประกอบไปด้วย 8 ด้าน ดังนี้

**6.4.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์** หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน การกำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การประเมินผลการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องและนำผลการประเมินมาเป็นแนวทางในการพัฒนา

**6.4.2 โครงสร้างการบริหาร** หมายถึง การจัดโครงสร้างที่มีความสะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การจัดให้มีระบบการติดต่อประสานงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การ

ปรับปรุงกฎระเบียบและแนวปฏิบัติเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างของงานที่คำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล

**6.4.3 บุคลากรและทีมงาน** หมายถึง การมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากรและทีมงาน การแสวงหาวิธีการในการแก้ปัญหาที่เป็นระบบ พร้อมทั้งเรียนรู้จากข้อผิดพลาดในการทำงานมาปรับปรุงแก้ไข การพัฒนาบุคลากรและทีมงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้ ความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสาร

**6.4.4 การบริหารการจัดการ** หมายถึง การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน มีการวิเคราะห์นโยบายและแผน การจัดทำแผนปฏิบัติการโดยมีส่วนร่วม การจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ การรายงานผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการประกันคุณภาพที่เป็นระบบ การมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ การสื่อสารที่ดี ระบบและกลไกนิเทศที่ดี และมีความคล่องตัว รวดเร็วในการบริหารจัดการ

**6.4.5 เทคโนโลยีสารสนเทศ** หมายถึง การจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์การอย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านการบริหารจัดการและการเรียนการสอน สนับสนุนให้มีการเรียนรู้และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาฐานข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่ถูกต้องทันสมัยและสะดวกในการนำมาใช้

**6.4.6 ภาวะผู้นำทางวิชาการ** หมายถึง การเป็นผู้มีความตื่นตัวทางวิชาการ ตระหนักถึงหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเป็นองค์ประกอบสำคัญ การส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ การนิเทศและกำกับ พร้อมทั้งยึดถือนักเรียนเป็นหัวใจสำคัญในการเรียนการสอน

**6.4.7 การอุ้งใจ** หมายถึง ผู้บริหารได้ให้ความไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ พร้อมทั้งส่งเสริมความก้าวหน้า การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการทำงาน การให้โอกาสในการพัฒนาตนเองพร้อมทั้งส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมอบหมายงานอย่างมีอิสระ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม การยกย่องชมเชย การประกาศเกียรติคุณแก่ผู้มีผลงานดีเด่น

**6.4.8 บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน** หมายถึง การมีสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่ดี มีการสร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิก การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการส่งเสริมให้เกิดความรักและความภาคภูมิใจในองค์การ การปกป้องและสืบทอดในประเพณีที่ดีงามและสำคัญ ส่งเสริมวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 โรงเรียนไพฑูริคศึกษาสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปเป็นข้อมูลประกอบการบริหารจัดการของโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

7.2 หน่วยงานภาครัฐ เอกชนและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์และเป็นไปตามจุดประสงค์ที่ได้ตั้งไว้นั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ซึ่งได้นำมาเรียบเรียงตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
2. สภาพทั่วไปและลักษณะการดำเนินงานของ โรงเรียนไพทอคมศึกษา
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

##### 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ

###### 1.1.1 ความหมายขององค์การ

องค์การ ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Organization และจากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายไว้ว่า องค์การคือ ศูนย์กลางของกิจการ ที่รวมประกอบกันขึ้นเป็นหน่วย ดังนั้นอาจจะกล่าวได้ว่า ในองค์การทั่วไปย่อมประกอบด้วยบุคคล ที่เป็นสมาชิกและสมาชิกทุกคนในองค์การต่างก็แสวงหาความก้าวหน้า ความสำเร็จ ตลอดจนความสุขในชีวิต จึงแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกันไป ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนหรือได้มาในสิ่งที่ตนต้องการ นอกจากนั้นยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์การไว้ดังนี้

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2542 : 1) กล่าวว่า องค์การ คือ การรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะดำเนินกิจกรรมร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยมีการกำหนด โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมต่าง ๆ นอกจากนี้้องค์การยังมีลักษณะเป็นพลวัตร กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหว และการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์การจึงมีลักษณะเป็นระบบเปิดที่ประกอบด้วยสิ่งนำเข้า เช่น วัสดุอุปกรณ์ แรงงาน เงินทุน กระบวนการเปลี่ยนแปลงสิ่งนำเข้าให้เป็นสิ่งส่งออก เช่น วิธีการและเทคนิคในการจัดการ และสิ่งส่งออก เช่น ผลผลิต หรือบริการ

ทองใบ สุดชาติ (2542 : 47) ให้นิยามไว้ว่า องค์กร หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ร่วมมือกันอย่างมีจิตสำนึก ในอันที่จะดำเนินงานร่วมกันให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้การปฏิบัติการกิจดังกล่าวบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545 : 383) กล่าวว่า องค์กรจะต้องประกอบไปด้วยบุคคลมากกว่าหนึ่งคนมารวมกันทำกิจกรรมอย่างเป็นระบบด้วยความร่วมแรงร่วมใจกันอย่างจริงจัง เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

นพ ศรีบุญนาค (2545 : 2) ให้นิยามไว้ว่า องค์กร หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานแบบพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

ชายแดน ทับเสือ (2548 :23) ได้สรุปว่า องค์กร หมายถึง สถานที่รวมของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป และเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่บุคคลได้อยู่ร่วมกันและปฏิบัติต่อกัน ซึ่งประกอบไปด้วยหน่วยเล็ก ๆ ตั้งแต่เอกบุคคลถึงกลุ่มบุคคล โดยมีเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน มีการทำงานร่วมกัน มีการตัดสินใจ และแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ในสิ่งเดียวกัน

เซอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และ ออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1997 : 9) ให้นิยามไว้ว่า องค์กร หมายถึง การทำงานร่วมกันในส่วนต่าง ๆ (Division) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

เบอร์รี่ (Berry, 1998 : 338) ให้นิยามไว้ว่า องค์กร หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีสมาชิกไม่ว่าจะมากหรือน้อย มีเป้าหมายและมีกระบวนการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า องค์กร หมายถึง หน่วยสังคมที่เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มบุคคล โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการจัดการอย่างเป็นระบบ ร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### 1.1.2 ลักษณะขององค์กร

นักวิชาการได้ศึกษาวิเคราะห์องค์กรในแง่มุมต่างๆ กันในหลายลักษณะพอสรุปได้ดังนี้

1) องค์กรเป็น โครงสร้างของความสัมพันธ์ แนวคิดนี้มององค์กรในลักษณะหน่วยงานย่อยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานย่อย

2) องค์กรเป็นกลุ่มของบุคคล แนวคิดนี้มององค์กรว่าเป็นบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมบุคคลจะแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นๆ เสมอ ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นก็เพื่อสนองความต้องการตน

3) องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ แนวคิดนี้มององค์กรเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของการจัดการที่ผู้บริหารจะต้องจัดทำเพื่อนำปัจจัยต่างๆ ขององค์กรมาใช้ คือ คน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์ต่างๆ

4) องค์กรเป็นกระบวนการ แนวคิดนี้มององค์กรเป็นกระบวนการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมารวมกันไว้ มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและร่วมมือกันทำงาน

5) องค์กรเป็นระบบอย่างหนึ่ง แนวคิดนี้มององค์กรเป็นระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อยๆ โดยมีปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) ผลผลิต (output) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และสิ่งแวดล้อม (environment)

### 1.1.3 สาเหตุที่ทำให้เกิดองค์กร

สาเหตุสำคัญที่เป็นพื้นฐานให้ต้องมืองค์การแพร่หลายโดยทั่วไปในสังคมมนุษย์นั้น เพราะเหตุ 2 ประการ ที่เป็นข้อเท็จจริง คือ

1) มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ ซึ่งเป็นความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่อยากมีการกินคืออยู่ดียิ่งขึ้นไปกว่าแต่ก่อน

2) มนุษย์ทุกคนมีความสามารถจำกัดทั้งด้านกำลังกายและกำลังความคิด ซึ่งทำให้แต่ละคนไม่สามารถกระทำสิ่งใด ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามความต้องการทุกอย่างได้ด้วยตนเอง โดยลำพัง

สาเหตุทั้ง 2 ประการนี้เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ทุกคน ที่ขัดแย้งกันอยู่ในตัวเอง ในขณะที่มนุษย์ทุกคนอยากมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นกว่าเดิม โดยหวังจะได้สินค้าดี ๆ ปริมาณมาก ๆ ตลอดจนถึงอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มากขึ้นนั้น แต่ขณะเดียวกันมนุษย์แต่ละคนที่มีความสามารถสำหรับตัวเองอยู่อย่างจำกัด ทั้งกำลังร่างกาย ความชำนาญ กำลังความคิดในการจำ และคิดริเริ่ม ตลอดจนความสามารถต่าง ๆ ในขอบเขตที่จำกัดแตกต่างกันไป ดังนั้นหากจะดำเนินการจัดหาสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองแล้ว การจะหวังให้ได้สิ่งต่าง ๆ มากอย่างและดีขึ้นนั้นย่อมเป็นไปได้ไม่ได้ ผลผลิตที่ทำได้ด้วยตนเองจะทำได้น้อยทั้งในด้านปริมาณและด้อยในคุณภาพ ดังนั้นเพื่อช่วยให้สามารถเอาชนะข้อจำกัดที่มีอยู่ดังกล่าวได้ พร้อมกับการสามารถจัดหาสิ่งต่าง ๆ มาตอบสนองความต้องการได้ดีขึ้นและมากขึ้น ก็คือการตกลงร่วมมือทำงานกับบุคคลอื่น ๆ เป็นกลุ่ม ซึ่งอย่างน้อยที่สุดก็เริ่มต้นตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป การร่วมกันทำงานดังกล่าวจะช่วยให้มีการรวมกำลังความสามารถเพื่อที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ที่ยากขึ้นได้ ซึ่งผลงานที่ได้มาก็จะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละคนและของกลุ่มได้ดีขึ้นอย่างแท้จริง

องค์กรทุกองค์กรจึงเกิดขึ้นมา โดยมีเหตุผลสนับสนุนอยู่อย่างสมเหตุสมผล และกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยให้มนุษย์เอาชนะข้อจำกัดของตนเองได้

ขณะเดียวกันก็ช่วยสนับสนุนการตอบสนองความต้องการทั้งหลายที่มีอยู่ได้อย่างสมบูรณ์ และครบถ้วนยิ่งขึ้นด้วย

#### 1.1.4 วัตถุประสงค์ขององค์การ

วัตถุประสงค์มีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์การ เพราะนอกจากจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติแล้วยังเป็นสิ่งแสดงถึงเหตุผลของการปฏิบัติด้วย การทำกิจกรรมใดๆ จะได้รับความตั้งใจมากขึ้นเมื่อทราบว่าทำไปทำไม และประการสุดท้ายยังมีความสำคัญต่อการกำหนดมาตรฐานสำหรับการควบคุมที่มีประสิทธิภาพด้วย

นักบริหารส่วนมากต่างตระหนักว่าองค์การแต่ละองค์การมีวัตถุประสงค์แตกต่างกันออกไป แต่อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์หลักขององค์การย่อมมีเหมือนกันสามประการดังนี้

1) เพื่อสร้างคุณค่าที่สังคมปรารถนา องค์การที่ทางราชการจัดตั้งขึ้นมีวัตถุประสงค์เพื่อบริการแก่ประชาชน สร้างสรรค์ความอยู่ดีกินดีให้แก่ประชาชน ตลอดจนคุ้มครองความปลอดภัยต่างๆ และพัฒนาประเทศ ได้แก่ หน่วยราชการต่างๆ อำเภอ จังหวัด หน่วยทหาร ตำรวจ โรงเรียน ฯลฯ องค์การที่เอกชนจัดตั้งขึ้นหากเป็นองค์การทางธุรกิจ วัตถุประสงค์หลักคือมุ่งแสวงหากำไร แต่องค์การธุรกิจก็จะต้องให้ความร่วมมือกับบุคคลต่างๆ ในสังคม ปฏิบัติตนในฐานะพลเมืองดี เคารพกฎหมายบ้านเมือง ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ แก่สาธารณชน สโมสร หรือสมาคมต่างๆ ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือสร้างสรรค์สิ่งดีงามแก่สมาชิกและสังคม

2) เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกแต่ละคนและกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การสมาชิกแต่ละคนในองค์การมีวัตถุประสงค์ส่วนตัวแตกต่างกัน แต่ละคนมุ่งหวังจะได้รับสิ่งที่ต้องการจากองค์การ บางคนมุ่งหวังได้รับคุณค่าทางเศรษฐกิจ คือได้เงินมาก ๆ บางคนมุ่งหวังจะได้รับเกียรติ ชื่อเสียง และความพึงพอใจ บางคนเป็นสมาชิกเพื่อต้องการสร้างประโยชน์แก่สังคม หากวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่ได้รับการตอบสนองในระดับที่น่าพอใจแล้ว สมาชิกเหล่านี้ก็จะถอนตัวออกจากองค์การ หากองค์การต้องการความเจริญและดำรงอยู่ได้ องค์การจะต้องให้ผลตอบแทนแก่สมาชิกอย่างสมเหตุผล

3) เพื่อความดำรงอยู่และความเจริญขององค์การ เมื่อตั้งองค์การใดองค์การหนึ่งขึ้นมาแล้ว วัตถุประสงค์อย่างหนึ่งที่สมาชิกในองค์การทุกคนควรยึดถือร่วมกันคือการดำรงอยู่และความเจริญขององค์การ สมาชิกทุกคนจะต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างดีที่สุด เพื่อให้องค์การของตนบรรลุเป้าหมาย องค์การของทางราชการก็ต้องบริการประชาชนให้ดีที่สุด เพื่อให้องค์การของตนมีความสำคัญและขยายงานออกไปได้อย่างกว้างขวาง องค์การธุรกิจก็



เช่นกัน ถ้าทำกำไรให้ได้สูงกว่าและมีการบริหารดีกว่าองค์กรอื่นๆ ก็ย่อมจะเจริญรุ่งเรืองและดำรงอยู่ได้ตลอดไป

### 1.1.5 ประโยชน์ขององค์กร

องค์กรทั้งหลายต่างก็เกิดขึ้นมาเพื่อสนองประโยชน์ต่อมนุษย์ในประการสำคัญ 2 ประการ คือ

1) การตอบสนองความต้องการทางสังคม มนุษย์มีความต้องการทางสังคม (Social needs) ซอหาความสัมพันธ์พบปะเจรจากับผู้อื่น ดังนั้นองค์กรจำนวนไม่น้อยเกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการเหล่านี้ องค์กรจะเป็นแหล่งที่สามารถสร้างประโยชน์และให้ความพอใจทางจิตใจแก่สมาชิกของตน เช่น องค์กรศาสนา สโมสร หรือองค์กรสาธารณกุศลต่าง ๆ กลุ่มอาสาสมัคร เป็นต้น

2) การตอบสนองความต้องการทางวัตถุ องค์กรเกิดขึ้นมาก็เพื่อช่วยแก้ไขข้อจำกัดของมนุษย์แต่ละคนโดยวิธีการดังต่อไปนี้ คือ

(1) เพื่อเพิ่มกำลังความสามารถ มนุษย์จะอาศัยของค์การเป็นที่รวมกำลังความสามารถ เพื่อการผลิตที่ดีขึ้นกว่าแต่ก่อน เช่น เพื่อผลิตอาหาร เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัย และอื่น ๆ ที่ดีและมากขึ้น โดยวิธีการที่มีประสิทธิภาพกว่าการแยกกันหรือต่างคนต่างทำ การที่ประสิทธิภาพในการผลิตจะสูงขึ้นได้ ก็โดยที่องค์กรจะเป็นสื่อหรือเครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวกแบ่งงานกันตามความถนัด (Specialization) และการแลกเปลี่ยนกัน (exchange) เกิดขึ้นได้

(2) เพื่อช่วยให้มีการทำงานที่รวดเร็วและแข่งกับเวลา งานบางอย่างที่เดิมต้องใช้เวลานานจึงจะทำสำเร็จได้นั้น จะทำได้รวดเร็วขึ้นและสำเร็จลงได้ทันการ เมื่อสามารถรวมพลังมาช่วยกันทำ มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด และเร่งรัดให้สำเร็จลงได้ในเวลาที่สั้นกว่า

(3) เพื่อร่วมกันคิดอ่าน เพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้ประโยชน์จากการร่วมแรงร่วมใจช่วยกันคิดอ่านนำเอาความรู้ของมวลสมาชิกมาช่วยกัน และร่วมกันก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด หากไม่มีการรวมกันเป็นองค์กร บุคคลแต่ละคนย่อมต้องบเสาะแสวงหาความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเองทั้งหมด ซึ่งเป็นเรื่องเหนือความสามารถที่จะกระทำได้

## 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้

### 1.2.1 ความหมายของการเรียนรู้

การเรียนรู้ (Learning) โดยทั่วไป หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Change) อันเนื่องมาจากประสบการณ์ของบุคคลแต่ละคน ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ทั้งอย่างเป็นทางการ (Formal Learning) และไม่เป็นทางการ (Informal Learning) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการเรียนรู้ไว้ดังนี้

สุวิทย์ และ อรทัย มูลคำ (2543 : 47) ได้ให้ความหมาย การเรียนรู้ คือ พัฒนาการรอบด้านของชีวิต มีองค์ประกอบปัจจัยและกระบวนการที่หลากหลาย มีพลังขับเคลื่อน เชื่อมโยง สัมพันธ์กันอย่างผสมกลมกลืนได้สัดส่วน สมดุลกัน เกิดความสมบูรณ์ของชีวิตและสังคม

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2544 : 87) ได้ให้ความหมายว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้า และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวควรจะมีลักษณะที่ถาวรพอสมควร ซึ่งก็คือ การได้รับประสบการณ์นั่นเอง

วีรุฒิ มาฆะศิริานนท์ (2545 : 19) ได้ให้ความหมายว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งจำแนกได้ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ การเรียนรู้ที่สมบูรณ์จะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมีใช้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายนอกที่เรา มองเห็นด้วยตาอย่างเดียว แต่ยังรวมไปถึงพฤติกรรมอันประกอบด้วยกระบวนการทางจิตใจ เช่น ความนึกคิด ความสามารถทางสมอง และความรู้สึกต่าง ๆ เป็นต้น

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545 : 70) ได้ให้ความหมายว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ ทั้งที่มีลักษณะแสดงออกและซ่อนเร้น ซึ่งเป็นผลจากการฝึกอบรม และยังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวในลักษณะค่อนข้างถาวร

สุทัศน์ พะสุรัมย์ (2548 : 20) ได้ให้ความหมายว่า การเรียนรู้เป็น กระบวนการทางสติปัญญา และกระบวนการทางจิตใจของบุคคลในการรับรู้สิ่งต่าง ๆ และพยายาม สร้างความหมายของสิ่งเร้าต่าง ๆ หรือประสบการณ์ที่ตนได้รับเพื่อให้เกิดความเข้าใจใน ประสบการณ์ โดยกระบวนการทางสังคมเข้ามาช่วย เป้าหมายของการเรียนรู้ คือ การนำความรู้ไป ใช้เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองทั้งทางด้านเจตคติ ความรู้สึก ความคิด ความเข้าใจ และการ กระทำต่าง ๆ ในการดำรงชีวิตประจำวันร่วมกับผู้อื่น

วิโรจน์ พิชิตนิตกร (2548 : 9) ได้ให้ความหมายว่า การเรียนรู้ หมายถึง การ เปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ สิ่งแวดล้อม ความต้องการ รวมไปถึงแรงจูงใจ ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งส่งผลให้บุคคลเกิดความรู้ ทักษะ ทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้น

โลเวลล์ (Lovell, 1980 อ้างถึงใน ชูลิพร เอี่ยมอำานวย. 2548 : 17) ให้ ความเห็นว่า การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลง ศักยภาพของความสามารถของบุคคล ซึ่งการ เปลี่ยนแปลงนี้เป็นไปในลักษณะที่ค่อนข้างถาวร และเป็นผลมาจากการที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับ สิ่งแวดล้อม

เชอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และ ออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1997 : 134) ให้นิยามไว้ว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร อันเป็น ผลที่แสดงออกมาในรูปของประสบการณ์

จากความหมายของคำว่า การเรียนรู้ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้ ว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะหรือความสามารถ เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม การได้รับลักษณะนิสัย ความรู้ และทัศนคติทั้งหลาย อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ การ ฝึกหัด และการปฏิบัติการ ทำให้บุคคลมีการปรับตัวด้านสังคม

### 1.2.2 กระบวนการเรียนรู้

ครอนบัค (Lee J. Cronbach) อธิบายถึงธรรมชาติของการเรียนรู้ว่าเป็น กระบวนการแก้ปัญหา ซึ่งประกอบด้วย (สฤณี ชีรดากร. 2543 : 90-91)

1) สถานการณ์ (Situation) หมายถึง สิ่งแวดล้อมหรือสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่มา กระทำต่อผู้เรียน เช่น วิธีการเรียนการสอนหรือสถานการณ์ต่าง ๆ

2) ลักษณะประจำตัวบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ ระดับความรู้ ปัญญา ระดับความถนัด ความสนใจ และความพร้อมของแต่ละฝ่าย บทเรียนและวิธีการสอนหรือ ถ้อยทอด

3) จุดมุ่งหมาย (Goal) หมายถึง สิ่งที่ผู้เรียนต้องการหรือมุ่งหวัง

4) การแปลความหมาย (Interpretation) เป็นการนำตัวเองเข้าไปอยู่ใน สถานการณ์เพื่อแปลความหมายของสิ่งที่พบแล้วนำมาเป็นการศึกษาเพื่อหาทาง ไปสู่จุดมุ่งหมาย

5) การลงมือกระทำ (Action) หมายถึง การตอบสนองสถานการณ์ที่พบ หลังจากแปลความหมายแล้ว ด้วยวิธีที่คาดว่าจะ เป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย

6) ผลที่ตามมา (Consequence) ผลที่ตามมาจากการกระทำ ถ้าประสบ ผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายก็จะนำไปใช้กับอีกสถานการณ์หนึ่งที่ใกล้เคียงกัน ในทางตรงกันข้ามถ้าผล ที่ได้รับประสบความล้มเหลว ก็จะต้องมีการปรับปรุงการกระทำใหม่ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย หรือ อาจย้อนกลับไปที่ยืนยันแปลความหมายสถานการณ์ที่พบ

7) ปฏิกริยาที่ต่อความล้มเหลว (Reaction to thwarting) ได้แก่วิธีการ ตอบสนองต่อการล้มเหลวที่ไม่เกิดผลตามที่ต้องการ จะกระทำใน 2 ลักษณะ คือ ปรับปรุงแก้ไขการ กระทำของตนใหม่ เพื่อปรับปรุงเป้าหมาย หรืออาจจะเลิกทำกิจกรรมนั้นไปเลย

จากกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวทุกคนจะต้องมีส่วนช่วยในการจัด สถานการณ์ที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การสำรวจตัวผู้เรียน ก่อนว่ามีความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และความพร้อมในระดับใด

### 1.2.3 ประเภทของการเรียนรู้

ชวลีพร เอี่ยมอำนาจ (2548 : 18 - 29) ได้ รวบรวมแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่านมาวิเคราะห์ และจำแนกประเภทของการเรียนรู้ออกไปได้หลายประเภท กล่าวคือ

1) การเรียนรู้โดยการจำ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามจะรวบรวมหรือเก็บเนื้อหาสาระจากสิ่งที่ต้องการจะเรียนให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ สิ่งที่จะใช้ในการเรียนรู้ประเภทนี้ ได้แก่ การเรียนรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดแน่นอนตายตัว

จุดเด่นของการเรียนรู้ประเภทนี้ คือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานจำ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ขององค์กรได้เป็นอย่างดี ส่วนข้อจำกัดก็มีหลายประการ เช่น ผู้เรียนจะพยายามจำให้มากที่สุด โดยไม่เน้นในเรื่องของการนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มกฎระเบียบใหม่ ผู้เรียนก็ต้องเพิ่มความจำในสิ่งนั้นมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความสับสนได้ในบางครั้ง การมุ่งแต่จะจำอย่างเดียว ทำให้ผู้เรียนขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะจะใช้เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการจำแทนการพยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

2) การเรียนรู้แบบเลียนแบบ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น โดยที่ผู้เรียนพยายามลอกเลียนหรือกระทำตามต้นแบบที่ตนเห็นว่าดีหรือเป็นประโยชน์แก่ตน เช่น การที่ผู้ได้บังคับบัญชาเลียนแบบวิธีการแก้ปัญหาจากผู้บังคับบัญชา การเรียนรู้โดยการเลียนแบบที่เห็นได้ชัดเจน ได้แก่ การเลียนแบบในการเข้าสังคม การวางตัว การพูด

จุดเด่นของการเรียนรู้ประเภทนี้ คือ หากได้ต้นแบบที่ดีก็จะทำให้รูปแบบดีตามไปด้วย หรือหากต้นแบบทำอะไรที่ผู้เรียนเห็นว่าไม่ดี ผู้เรียนจะจดจำสิ่งนั้นไว้เพื่อนำไปเป็นบทเรียนของตนเอง แล้วปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการเสียใหม่ เพื่อหลีกเลี่ยงการที่จะกระทำผิดซ้ำอีกได้ ส่วนข้อจำกัดของการเรียนรู้ประเภทนี้ คือการที่คนเรามีความแตกต่างกัน การที่คนหนึ่งพยายามจะทำตนให้มีพฤติกรรมเหมือนกันต้นแบบนั้นย่อมเป็นได้ยาก อีกทั้งสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา วิธีการ หรือพฤติกรรมที่ต้นแบบใช้ได้ผล ผู้เลียนแบบอาจจะใช้ไม่ได้ผลก็ได้

3) การเรียนรู้โดยการหยั่งรู้ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งน้อย หรือสถานการณ์ย่อยว่ามีสัมพันธ์กันอย่างไร ทำให้มองเห็นสถานการณ์รวมหรือภาพรวมทั้งหมด ซึ่งขั้นตอนของการเรียนรู้ประเภทนี้จะเกิดขึ้น 3 ขั้น คือ

ขั้นที่ 1 ผู้เรียนมองเห็นหรือมีปฏิกิริยาต่อส่วนรวมของสถานการณ์ทั้งหมดก่อน

ขั้นที่ 2 ผู้เรียนแยกแยะส่วนรวม เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของส่วนย่อย ๆ นั้น

ขั้นที่ 3 ผู้เรียนเกิดความเข้าใจสถานการณ์นั้นแจ่มแจ้ง เรียกว่า เกิดการหยั่งเห็นหรือหยั่งรู้ (Insight)

การเรียนรู้โดยวิธีการนี้ จะมีประโยชน์มากในสถานการณ์ที่ต้องการให้ผู้เรียนคิดอย่างมีเหตุผล แยกแยะความสัมพันธ์ของสาเหตุต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล แต่การเรียนรู้ประเภทนี้จะเกิดขึ้นได้น้อยมาก หรือเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากผู้เรียนมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ขาดแรงจูงใจที่จะคิด
2. มีประสบการณ์น้อยหรือจำกัดในเรื่องนั้น ๆ
3. ผู้เรียนไม่สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อยกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา
4. ผู้เรียนใช้ประสบการณ์เดิม ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างไปจากประสบการณ์ใหม่

ใหม่

4) การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามใช้ทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อแก้ปัญหาหรือสถานการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้น โดยการเลือกทางแก้ปัญหาหนึ่ง ๆ มาได้ใช้เกณฑ์หรือเหตุผลอะไรประกอบการเลือกเลย การเรียนรู้แบบนี้ผู้เรียนเปรียบเสมือนถูกขังอยู่ห้องๆ หนึ่งที่มีประตูหลายประตูให้เลือก แต่จะมีประตูที่เปิดแล้วสามารถออกจากห้องได้เพียงประตูเดียว ผู้เรียนจำเป็นต้องเลือกเปิดทีละประตู จนกว่าจะพบประตูที่ถูกต้องโดยไม่มีหลักเกณฑ์ใด ๆ ซึ่งการใช้การเรียนรู้ประเภทนี้ มักจะเป็นวิธีสุดท้ายที่ผู้เรียนรู้ไม่มีวิธีใดที่ดีกว่านี้แล้ว จึง “เสี่ยง” เลือกเอาวิธีใดวิธีหนึ่ง ถ้าหากวิธีนั้นไม่ถูกก็เปลี่ยนไปเรื่อย ๆ

5) การเรียนรู้โดยการสร้างมโนคติ มโนคติหรือความคิดรวบยอด (Concept) ของสิ่งใด หมายถึง ลักษณะที่เป็นเฉพาะของสิ่งนั้นที่แตกต่างออกไปจากสิ่งอื่น การเรียนรู้โดยการสร้าง Concept นั้น เกิดจากการที่ผู้เรียนมองเห็นลักษณะรวม (Generalized) ของสิ่งนั้นก่อน ต่อจากนั้นจึงพิจารณาลักษณะเฉพาะของสิ่งนั้นต่อไป ในฐานะของนักทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสนใจเกี่ยวกับประเภทของการเรียนรู้เพื่อที่จะทำให้สามารถนำเนื้อหาสาระที่ต้องการพัฒนาให้ได้ สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้แบบต่าง ๆ ได้

สรุปได้ว่า ประเภทของการเรียนรู้ จำแนกเป็น การเรียนรู้โดยการจำ การเลียนแบบ การหยั่งรู้ การลองผิดลองถูก การสร้างมโนคติ ล้วนเป็นวิธีการเพิ่มการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น มีประโยชน์ต่อผู้เรียนเพื่อที่จะทำให้สามารถพัฒนาการเรียนรู้ประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้แบบต่าง ๆ ได้

### 1.2.4 ปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้

สุทัศน์ พะสุรัมย์ (2548 : 28-29) อธิบายว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้มีอยู่หลายประการ ได้แก่

1) แรงจูงใจ หรือการกระตุ้นเตือน (Motivation) เป็นกระบวนการที่ทำให้ความต้องการมนุษย์ได้รับการตอบสนองและก่อให้เกิดความพึงพอใจ โดยมีแรงขับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พฤติกรรมมนุษย์บรรลุเป้าหมายได้ มนุษย์เรากระทำหรือเรียนรู้สิ่งใดย่อมจะมีสิ่งที่มากระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะทำ หรืออยากที่จะเรียน การเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจและมีการกระตุ้นย่อมมีประสิทธิภาพมากกว่าการเรียนรู้ที่ไม่มีการกระตุ้นเตือน ถ้าหากผู้เรียนมีแรงจูงใจสูงก็จะเรียนรู้ได้มากกว่าและดีกว่าผู้ที่ขาดแรงจูงใจ

แรงจูงใจเกิดจากหลายสิ่งที่คุณคนนั้นยังขาดอยู่ (Deficiency Motivation) บางคนมีเงินมีทองมาก ไม่ต้องการเงินแต่ต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ขณะเดียวกันบ้างคนเมื่อท้องหิวย่อมต้องการอาหารก่อน เป็นต้น ดังนั้นแรงจูงใจจึงสัมพันธ์กับความต้องการ (Needs) ของแต่ละบุคคล การที่คุณคนมีความต้องการในระดับต่าง ๆ กัน ประกอบกับความพอใจ ความกระตือรือร้น การกระตุ้นเตือน การจูงใจ ในภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ทำให้ความเร่งเร้า กระตือรือร้นที่จะประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ย่อมต่างกันออกไป

2) ความต้องการ (Needs) ของมนุษย์ หมายถึง ภาวะที่คุณคนยังขาดหรือยังไม่มีสิ่งใดสิ่งหนึ่งและมีความต้องการที่จะมีหรือให้ได้มาในสิ่งเหล่านั้น สิ่งที่คุณคนต้องการจะมี แต่ยังมีไม่ได้นี้จะทำให้เกิดช่องว่าง ความขัดแย้ง ความไม่ลงรอย ซึ่งความต้องการนี้หากไม่ได้บำบัดให้เป็นที่พอใจตามสมควรแล้วจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ การพัฒนาต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง ความต้องการอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะดังนี้ คือ

(1) ความต้องการในสิ่งที่ใช้ในการดำรงชีวิต (Biological Needs) หรือความต้องการทางร่างกาย เช่น มนุษย์ต้องการอากาศเพื่อหายใจ ต้องการน้ำดื่ม ต้องการอาหารเพื่อบำรุงร่างกายเพื่อให้มีชีวิตอยู่ เป็นสิ่งจำเป็นที่มนุษย์ขาดไม่ได้ จำเป็นต้องแสวงหา ถ้าขาดสิ่งเหล่านี้แล้วจะไม่มีชีวิตอยู่สิ่งอื่นใดไม่ว่าเกียรติยศ ชื่อเสียง หรือความตาย

(2) ความต้องการในสิ่งจรโลงใจ (Socio-Psychological Needs) หรือความต้องการทางใจ เมื่อมนุษย์ได้รับการบำบัดความต้องการทางร่างกาย เช่น อากาศ อาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นที่เป็นพื้นฐานแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการทางด้านสังคมและจิตใจ ได้แก่ การต้องการยอมรับ ความรัก ต้องการเพื่อนฝูง ต้องการความเห็นใจ ต้องการตำแหน่งหน้าที่ทางสังคม ต้องการมีฐานะดีขึ้น ความต้องการของมนุษย์จึงไม่มีที่สิ้นสุด มนุษย์ต้องการทำสิ่งพิเศษที่ตนอยากจะทำ หรือต้องการบรรลุถึงสิ่งที่มุ่งหวัง

(Self-Actualization) และการที่บุคคลพยายามขวนขวายให้ได้มาสิ่งที่ตนยังขาดอยู่ตัวเอง เป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง ด้วยการเรียนรู้ศึกษาจากวิชาการ ประสบการณ์อย่างไม่หยุด จนกว่าจะได้รับสิ่งที่ตนปรารถนา

3) ความแตกต่างของบุคคล (Individual Differences) ความแตกต่างของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ เช่น ความรู้ ประสบการณ์ อายุ ความถนัด ความสามารถ สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด เป็นต้น นอกจากนี้ นักจิตวิทยาและนักการศึกษายังได้ค้นคว้าเพิ่มเติมในเรื่องความแตกต่างของบุคคล พบว่า สามารถจำแนกได้อีกหลายด้าน กล่าวคือ

(1) ความแตกต่างทางร่างกาย

(2) ความแตกต่างด้านอารมณ์ ซึ่งการแสดงออกจะขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ ขนบธรรมเนียมประเพณี การฝึกฝน ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม และปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ

(3) ความแตกต่างทางเพศ หมายถึง ความแตกต่างในเรื่องต่าง ๆ ทางเพศชายและหญิง ซึ่งวัฒนธรรมมีส่วนสำคัญในการกำหนดบทบาทของหญิงและชายให้แตกต่างกัน แต่ในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปในแง่ของความเสมอภาคเท่าเทียมมากขึ้น จากการใช้โลกและสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ผู้หญิงมีโอกาสเรียนรู้ และมีบทบาทสำคัญในสังคมมากขึ้น จึงพบว่าผู้หญิงสามารถทำงานยืนหยัดเคียงคู่ผู้ชายได้ หรืออาจมีประสิทธิภาพมากกว่าในบางกรณีอีกด้วย อันเนื่องมาจากความตั้งใจ เห็นคุณค่าของการทำงาน มีความละเอียดอ่อน ประณีประนอม เป็นต้น

4) ความแตกต่างทางด้านอายุ ทำให้เกิดความแตกต่างในด้านประสบการณ์ ความรับผิดชอบ ความสนใจ ความรอบรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความคิด บุคลิกภาพและวุฒิภาวะด้านต่าง ๆ

5) ความแตกต่างทางด้านสติปัญญา เป็นความสามารถของแต่ละบุคคลในการเรียนรู้และแก้ปัญหา หรือกระทำกิจกรรมอย่างสมเหตุสมผล ความสามารถเหล่านี้ พัฒนามากจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งพันธุกรรมจะเป็นตัวกำหนดความสามารถทางสติปัญญาเบื้องต้น และสิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลในการพัฒนาระดับสติปัญญาต่อไป

6) ความพร้อม (Readiness) เป็นสภาพของร่างกายและอารมณ์ของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

(1) สภาพร่างกาย เป็นปัจจัยของการเรียนรู้อย่างหนึ่ง ถ้าหากร่างกายสมบูรณ์ไม่เจ็บป่วย หรือเหนื่อยล้าจากการทำงาน ก็จะทำให้การเรียนรู้ได้ผลดีกว่าการจัดสภาพการเรียนรู้ในขณะที่ร่างกายไม่สมบูรณ์ หรือหลังจากการตรากตรำงานหนักมาแล้ว

(2) อารมณ์ นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้มาก คนที่อยู่ในสภาพอารมณ์ที่มั่นคงไม่หวั่นไหวง่ายย่อมสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าคนที่มัวอารมณ์

หวาดวิตก อารมณ์ไม่มั่นคง เพราะถ้าหากคนเรามีอารมณ์ยุ่งเหยิง ขุ่นมัว หวาดวิตก หรือหวั่นไหว จะทำให้ความคิด ความจำ ก็จะทู่ทอให้กับสิ่งที่ฟังใจอยู่มากกว่าที่จะทู่ทอให้กับสิ่งที่เราต้องการจดจำ ดังนั้น เพื่อเป็นการขจัดปัญหาด้านอารมณ์ จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะต้องช่วยในการจัดการพัฒนา เพื่อให้คนที่มีความรู้ด้านอารมณ์สามารถพัฒนาทางด้านอารมณ์โดยพร้อมที่จะรับรู้และเรียนรู้

ผู้วิจัยได้ข้อสรุปว่า ปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ ประกอบด้วย แรงจูงใจ หรือการกระตุ้นเตือน ความต้องการ ความแตกต่างของบุคคล และความพร้อม ซึ่งการเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจและมีการกระตุ้น ย่อมมีประสิทธิภาพมากกว่าการเรียนรู้ที่ไม่มีการกระตุ้นเตือน และการที่บุคคลพยายามขวนขวายให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนยังขาดอยู่ จะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ด้วยการเรียนรู้ศึกษาจากวิชาการ ประสบการณ์อย่างไม่หยุดจนกว่าจะได้รับสิ่งที่ตนปรารถนา ทำให้การเรียนรู้บรรลุเป้าหมายได้

### 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้มีการกล่าวถึงไว้ในวรรณกรรมต่างๆ ซึ่งย้อนหลังไปเมื่อประมาณ ค.ศ. 1978 คริส อาร์จีริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา การศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา คือ โดนนัล ชอน (Donald Schon) แห่งสถาบันเทคโนโลยีของแมซซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology: MIT) สร้างผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ แต่เนื่องจากผลงานเหล่านั้นมีลักษณะเชิงวิชาการชั้นสูงยากต่อการศึกษาและเข้าใจ จึงทำให้ไม่มีใครได้รับความนิยมนเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม ในช่วงค.ศ. 1980 เรื่อยมาแนวคิดดังกล่าวเริ่มกลับมาได้รับความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญในศักยภาพแต่ยังคงได้รับความนิยมในวงแคบ เช่น กรณีของบริษัทเชลล์ ที่เริ่มนำเอาองค์การแห่งการเรียนรู้มาเชื่อมโยงเข้าเป็นแผนกลยุทธ์ของบริษัท และในทศวรรษต่อมาคือช่วงตั้งแต่ ค.ศ.1990 จนถึงปัจจุบันมีองค์การที่ได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศและได้รับความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก ได้แก่ บริษัทโมโตโรล่า วอลต์มาร์ท บริติชปิโตรเลียม ซิรอกซ์ เจอเนอรัลอิเล็กทริกซ์ ฟอร์ดมอเตอร์ ฮาเลย์เดวิดสัน โกดัก ฮิวเล็ทแพคการ์ด ไอบีเอ็ม ฮอนดา โซนี่ และสามเอ็ม เป็นต้น (Gob, 1998)

จะเห็นได้ว่า แนวคิดในการสร้างเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะช่วง ค.ศ.1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกับที่มีบุคคลผู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผลิตงานเขียนที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างยิ่งคือ ปีเตอร์ เซ็ง (Peter Senge) ในผลงานที่ใช้ชื่อว่า The fifth discipline: The art and practice of learning organization และเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถาบันเทคโนโลยีแห่ง



แมสซาชูเซต (MIT Center for Organizational Learning) ที่ได้ก่อตั้งขึ้นในค.ศ. 1991 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่างๆ ในการเผยแพร่แนวคิดองค์การ แห่งการ เรียนรู้ต่อไปในอนาคต (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 20)

### 1.3.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) มี นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้ดังนี้

ลือชัย จันทรไพบี (2546 : 27) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นองค์การซึ่งสมาชิกในองค์การเพิ่มขีดความสามารถของตน อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลใน ระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อการ เปลี่ยนแปลง ความรู้ และประสบการณ์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาองค์การอย่าง ต่อเนื่อง

สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547 : 35) ได้ให้ความหมาย องค์การแห่งความ เรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการดำเนินการหรือส่งเสริมให้บุคคล ทีมงาน หรือกลุ่มในองค์การ ได้มี โอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพื่อปรับเปลี่ยนตนเอง แล้วนำมาพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมาย ที่กำหนดไว้ ด้วยกระบวนการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายใน และภายนอกองค์การ

ชวลีพร เอี่ยมอำนาญ (2548 : 29-30) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการ เรียนรู้ไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่จะช่วยให้สมาชิกภายในได้ขยายขีด ความสามารถของตนเองให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในระดับที่สูง ให้ โอกาสอย่างอิสระกับการแสดงออกทางความคิด สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่ง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มหรือทีม และองค์การเป็นกระบวนการ ความรู้ ใหม่ ๆ ที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และแลกเปลี่ยนร่วมกันกับสมาชิกอื่น ๆ มีการ ขวนขวายหาความรู้ใหม่มาแบ่งปันเผยแพร่กัน ซึ่งเป็นหนทางสำคัญในการพัฒนาคนและองค์การ ให้มีความรู้ความสามารถ และดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และมีความ ได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อให้ องค์การมีความมั่นคงยั่งยืนตลอดไป

วิโรจน์ พิชิตนิตกร (2548 : 13-14) ได้ให้ความหมาย องค์การแห่งการ เรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนใน องค์การได้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้จะต้อง

เป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร โดยมุ่งเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญาภายใน  
ตัวพนักงานแต่ละคนและจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับเวลา ความคิดความเข้าใจของ  
พนักงานให้เกิดการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมที่แท้จริงไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการ

ชายแดน ทับเสือ (2548 :54) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการ  
เรียนรู้ไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการ  
เปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการจัดการดีขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ที่จะนำไปสู่  
ความสำเร็จขององค์การ มีการกระตุ้นโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อให้มีการเรียนรู้และปรับปรุง  
ประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

นฤมล คงผาสุข (2548 : 8) ได้ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้  
หมายถึง องค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นการ  
เรียนรู้อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่ง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมและ  
องค์การ นอกจากนั้นบุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสานความสำเร็จ  
และมีการชวนขยายหาความรู้ใหม่มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กันเป็นกระบวนการทั้งองค์การ โดยการ  
เรียนรู้นั้นเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงที่ความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) ในตัวของ  
บุคคลแต่ละคนก่อนแล้วจึงเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์การเพื่อนำองค์การไปสู่  
เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

เจริญวิเศษณ์ สมพงษ์ธรรม (2548 : 29) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่ง  
การเรียนรู้ไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่เปิดโอกาส มีการส่งเสริม จูงใจให้  
สมาชิกหรือบุคลากรในองค์การมีการศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตน  
โดยวิธีการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

มัณฑนา สุพรรณไพบูลย์ (2549 : 12) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่ง  
การเรียนรู้ไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง มีการอำนวยความสะดวก  
สะดวก กระตุ้นให้บุคลากรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยน  
และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีม เรียนรู้ร่วมกัน ทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและ  
ประเมินความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การ  
เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์การ

ไดโนกซ์ (Dinox, 1994 : 136 อ้างถึงใน วิโรจน์ พิชิตนิตกร 2548 : 13) ได้  
สรุปความหมายต่าง ๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า การมีความรู้ที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่การปฏิบัติงาน  
ที่ดีขึ้น คุณภาพของทักษะความรู้ที่บุคคลมีจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของ  
องค์กร ทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ดีที่ถูกต้องเชื่อถือมากขึ้นในการปฏิบัติงาน แนวคิดขององค์กรแห่ง

การเรียนรู้ยังให้ความสำคัญของระบบเปิด ที่องค์กรมีความสัมพันธ์กับภาวะแวดล้อม องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความเจริญก้าวหน้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันต่างๆ ให้ได้ องค์กรในฐานะนิติบุคคลต้องมีการเรียนรู้โดยผ่านทีม และยังให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความคิดร่วมกัน มีความเชื่อความเข้าใจ ความเห็นร่วมกัน ที่ต้องการสืบค้น ตรวจสอบ และขยายความคิด เพื่อเกื้อหนุนการปฏิบัติการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านวิสัยทัศน์ คุณค่าและปรัชญา ที่แต่ละองค์กรยึดถือ นอกจากนี้แล้ว องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก (Proactive Change) คาดคะเนต่อกระแสของการเปลี่ยนแปลงได้ทันการณ์

ซาง (Tsang, 1997 : 76) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ระบบของการบริหารงานและกล่าวว่ระบบ (System) หมายถึง ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อรวมกันเป็นทั้งหมด ซึ่งไม่สามารถที่จะแบ่งระบบออกเป็นส่วนย่อยในการทำงานได้ ระบบจะเป็นตัวกำหนดหน้าที่พฤติกรรมและลักษณะของภาพรวมขององค์กรทั้งหมด องค์กรแห่งการเรียนรู้เปรียบเสมือนระบบที่ซับซ้อนของส่วนต่าง ๆ ซึ่งจะต้องทำงานขึ้นแก่กัน ประสานสัมพันธ์กัน

ลูธาน (Luthan, 1998 : 164) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นการนำความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันกันในกลุ่มโลก เศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

กรีนเบิร์ก และ บารอน (Greenberg & Baron, 2000 : 601) ให้นิยามไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง พนักงานต้องมีแนวทางความคิดที่เป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และมีการทำงานร่วมกันในแผนงานที่ตั้งไว้เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

ยอลค์ (Yulk, 2002 : 86) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปราถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

สรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เปิดโอกาส ส่งเสริม ภูมิใจให้สมาชิกหรือบุคลากรในองค์กรมีการศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตนโดยวิธีการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

### 1.3.2 แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

#### 1) วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Peter M. Senge

Peter M. Senge (เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม, 2548 : 31-36) ได้แบ่งองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ประการที่ผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ

(1) การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) หมายถึง การคิดอย่างเป็นระบบโดยเริ่มการทำงานที่พนักงานมีความเข้าใจในวิธีการทำงานเป็นอย่างดี รู้จักวิธีการทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลงานไปสู่ลูกค้าที่ดี

(2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) หมายถึง สมาชิกในองค์การมีความคิดในวัตถุประสงค์เดียวกัน มีความจริงใจในการทำงาน และมีข้อผูกพันสัญญา ร่วมกันเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

(3) รูปแบบการทำงานที่ท้าทาย (Challenging of Mental Model) หมายถึง การทำงานที่ท้าทายเพื่อให้บรรลุกระบวนการแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนได้

(4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง สมาชิกในองค์การทำงานร่วมกัน แก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นร่วมกันและนำวิธีการแก้ปัญหาไปประยุกต์ใช้กับปัญหาอื่น ๆ โดยเน้นที่การแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม

(5) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง พนักงานมีความเข้าใจในงานอย่างแท้จริงและเป็นต้นแบบ เป็นเจ้าของวิธีการใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ และสามารถช่วยให้้องค์การบรรลุผลสำเร็จในสภาพที่ท้าทายได้

#### การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

Senge กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ควรพัฒนาใน 5 ด้าน คือ 1) การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 2) การมีรูปแบบความคิด (Mental Model) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

#### ด้านที่ 1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การฝึกฝนอบรมตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ และยังเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะ ความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อตนเอง ต่อองค์การ และในขณะเดียวกันก็เห็นภาพเหตุการณ์ (Vision) ที่พึงประสงค์ได้ สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal Vision) ตอบตนเองได้

ความสำคัญของการเป็นบุคคลที่รอบรู้แต่ละคนเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละองค์การ วินัย หรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโตและการเรียนรู้จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์การได้อย่างต่อเนื่อง หลักการสำคัญของการรอบรู้แห่งตน การพัฒนาบุคลากรขององค์การให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ได้นั้นจะต้องพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ให้ทุกคนได้มีแนวคิดที่จะนำไปจำลองสร้างกรอบแนวคิดในการทำงาน (Conceptual Framework) เป็นของตนเองเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจ (Understanding) ในแนวคิดที่ได้เรียนรู้จนสามารถตีความ แปลความ และขยายความในสิ่งที่เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดนั้น ๆ

3. การพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะที่ชำนาญ (Skills) ทักษะที่ต้องการ ได้แก่ ทักษะที่สามารถทำได้ด้วยตนเองโดยอัตโนมัติ สามารถแก้ปัญหาได้เองทุกอย่าง

4. การพัฒนาบุคลากรให้มีเจตคติที่ดี เพื่อนำไปสู่หนทางที่ดีกว่าโดยใช้ปัจจัยกระตุ้น 4 ประการ ในการเปลี่ยนเจตคติ ได้แก่

4.1 ให้ประสบด้วยตนเอง หรือเห็นตัวอย่าง

4.2 สร้างความสอดคล้องกับตัวอย่าง

4.3 มีความสมเหตุสมผล

4.4 ความน่าเชื่อถือของผู้บอก (ในทุกด้าน เช่น คุณวุฒิ วิทยุฒิ ฯลฯ)

กระบวนการสร้างเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ การได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ และเปลี่ยนแปลงเจตคติของคน เกิดจากกระบวนการสร้างประสบการณ์เรียนรู้ใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คนทุกคนจะมีประสบการณ์ที่สั่งสมมากำหนดเป็นกรอบความคิดของตน เรียกว่า กรอบอ้างอิง (Frame of Reference) อาจจะเป็นประสบการณ์ทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ คือ การสร้างความสมจริงให้เกิดขึ้น โดยอาศัยการจัดระเบียบประสบการณ์ดังกล่าวให้เข้าใจง่ายและเมื่อได้รับการชี้แนะ การสังเกตการณ์ด้วยตนเองก็จะเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 คือ ความรู้ ความเข้าใจที่เปรียบเทียบกับประสบการณ์จากมุมมองที่แตกต่างหรือคนละทัศนะ

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามสิ่งที่ได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ โดยการถ่ายโอนและโยงประสบการณ์ที่ได้ร่วมกันชี้แนะ สังเกตการณ์ที่อาศัยพื้นฐานของทฤษฎีที่ได้เรียนรู้มา

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อสิ่งที่ลงมือปฏิบัติหรือตัดสินใจแก้ปัญหาตามความรู้ความเข้าใจ โดยธรรมชาติของคนที่ต้องการทราบผลว่าถูกหรือผิด การประเมินสามารถช่วยบอกได้ในขั้นนี้ หากถูกก็จะเก็บเพิ่มประสบการณ์ต่อ หากผิดก็จะจำไว้เป็นบทเรียนหรือเป็นประสบการณ์ที่จะทำให้ไม่กระทำซ้ำ หรือหาทางป้องกันต่อไป

การเสริมสร้างบุคลากรให้มีการใฝ่รู้ เปรียบเสมือนเป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น เพราะการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน

## ด้านที่ 2 การมีรูปแบบความคิด (Mental Model)

การมีรูปแบบความคิด หมายถึง การสรุปความรู้ที่ได้มาในแต่ละวันเป็นแนวคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบตัว โดยไม่ยึดติดกับความรู้หรือข้อมูลเดิม ซึ่งอาจผิดพลาดหรือเปลี่ยนแปลงไปและไม่ทันเหตุการณ์

ความสำคัญของการมีรูปแบบความคิด เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติจริง การสืบค้นความคิดความเชื่อของเรา ทำให้เรารู้สึกท้าทายและปรับขยายขอบเขตกระบวนการความคิดความเชื่อของตนเอง และสามารถเข้าใจมุมมองและความคิดของผู้อื่น หลักการของการมีรูปแบบความคิด ต้องอาศัยความคิดอย่างเป็นระบบเข้าไปร่วมทำงานด้วย ซึ่งจะมีพลัง เกิดผลดีที่สุด ผู้บริหารและผู้นำทั้งหลายพึงพิจารณาการมีรูปแบบความคิดของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์อย่างเป็นระบบที่เน้นระบบใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ไขปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์กร ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย และพัฒนาการมีรูปแบบความคิดอยู่เสมออย่างยืดหยุ่น รวมทั้งรู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติ แนวคิด แนวปฏิบัติให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์

กระบวนการมีรูปแบบความคิด ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ทั้งโดยตรงและซ่อนเร้น ที่เกิดจากการสังเกต การคิดใคร่ครวญ การแอบจดจำที่ใช้เวลาในการสังสรรค์ขณะนั้น ออกมาแบ่งปันกัน กลายเป็นการมีรูปแบบความคิดร่วมกัน (Shared Mental Models) การมีรูปแบบความคิดมิใช่เพียงแต่เพิ่มพูนทักษะฝีมือ แต่ยังสร้างประสบการณ์และประสบการณ์ก็เป็นตัวสอนการมีรูปแบบความคิดของตน ของทีมด้วยแบบแผน ความคิดอ่านที่แบ่งปันร่วมกันนั้นจะขยายขอบเขตขององค์ความรู้ทั้งในลักษณะ รู้อะไร (Know-What) ด้วยกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการเช่นไร (Know How) เข้าใจและมีความรอบรู้ในเชิงระบบ เห็นความเชื่อมโยงและตอบสนองได้ว่าตนเองเรียนรู้หรือทำไปเพื่อสิ่งใด (Know-Why) เห็นความเป็นเหตุเป็นผลคาดคะเนผลที่จะติดตามมาได้ และมีความคิดสร้างสรรค์ริเริ่มด้วยตนเองได้ (Self-starter) เพื่อให้ความสำคัญกับสิ่งใด (Care-

Why) ด้วยจิตใจมุ่งมั่น มีแรงจูงใจที่ดี ไม่ท้อถอย ใฝ่รู้ อยากรู้ และไม่พอใจกับสภาพเดิมที่เป็นอยู่การมีรูปแบบความคิดนั้น มีพลังและมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว ยิ่งทำให้พลังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นหาทางแรกเริ่มของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี

### ด้านที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง จุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

ความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัด โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือเป็นพันธมิตรต่อกัน

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันนี้ มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายในคือ ส่วนที่สร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่นเอกลักษณ์ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่สมาชิก ต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลง เพื่อความที่ดีกว่า ส่วนคุณค่าภายนอก คือ การให้ทราบโดยทั่วกันว่า องค์กรมุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กร เช่น ความเป็นเลิศด้านใด เมื่อใด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรจะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวันด้วย

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เซ็งเจ (Senge) เชื่อว่า หากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ การเติบโต ได้คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา การวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมีกระบวนการขับเคลื่อนดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจชัดเจน
2. สมาชิกทุกคนมีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิดขึ้น
3. มีการสื่อสารถึงกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นส่วนตนซึ่งกันและกัน

ให้การยอมรับฟังซึ่งกันและกัน

4. สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้สึกที่ผูกพันเป็นครอบครัวเดียวกัน
5. สมาชิกทุกคนมีความอยากเห็นองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จใน

เป้าหมายเดียวกัน

วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

#### ด้านที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การนำความรู้ของสมาชิกแลกเปลี่ยนกันเล่าสู่กันฟัง เป็นการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดของแต่ละคน รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหา

ความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์กรยุคใหม่จะแข่งขันกันตรงที่ความเป็นอัจฉริยภาพขององค์กรโดยรวม ผ่านปัจจัยสำคัญ คือ ทรัพยากรบุคคล และมีหนทางเดียวที่จะพัฒนาให้เปิดเป็นรูปธรรมได้ คือ การเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ หลักการเรียนรู้เป็นทีม เน้นการทำงานและร่วมเรียนรู้กันเป็นทีม ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและเมื่อปฏิบัติงานร่วมกันไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือผิดพลาด ทุกคนย่อมมีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วยกัน

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ จะอยู่ที่การจัด โครงสร้าง หน้าที่ขององค์กรให้ลำดับขั้นตอนของการทำงานน้อยลง และเมื่อกำหนดวิธีการทำงานในรูปแบบของทีมงานให้มากขึ้น โดยเน้นการเรียนรู้เป็นทีมให้มี 3 ลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้กระจ่างชัด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งที่ไม่เหมือนและแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังยิ่งขึ้น

กระบวนการการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แนวปฏิบัติฝึควินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือการพูดคุยและการอภิปราย เนื่องจากการอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดและมุมมองที่ตนเองเสนอ และองค์ประกอบที่จะสนับสนุนการพูดคุยหรือการอภิปรายให้เกิดผลสูงสุด ผู้ร่วมทีมจะต้องปฏิบัติดังนี้

1. งดเว้นการนำความคิด ความเชื่อส่วนตัวมาตัดสิน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น



2. ต้องวางตัวเป็นกลาง มองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หากความกระจ่างหามุมมองเหมือนกัน จึงต้องเปิดใจ เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย

3. เป็นผู้เกื้อกูลและสร้างบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ไม่พยายามไปขัดหรือใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่มเสวนา

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เนื่องจากทีมสามารถช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำคัญต่าง ๆ

#### ด้านที่ 5 ความคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

ความคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งมีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแต่เชิงเหตุผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะเห็นแค่ผิวเผิน

#### ความสำคัญของความคิดอย่างเป็นระบบ

ความคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวพริบ เป็นต้น ทิศทางปัญหาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมีสภาพองค์ประกอบย่อย ๆ ในองค์กร ต้องเข้าใจพื้นฐานประวัติศาสตร์ และการพัฒนาการตั้งแต่ออดีตจนถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ เช่นกัน

หลักการคิดอย่างเป็นระบบ จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในระบบงาน และกระบวนการของงานมีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิดวิเคราะห์และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

#### 2) แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Michael J. Marquardt

มาร์ควอร์ดท์ (Michael J. Marquardt, 1996 : 19) มีความคิดที่องค์การที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่า ซึ่ง Michael J. Marquardt สามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ 5 องค์ประกอบคือ

1. การเรียนรู้ (Learning) - พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

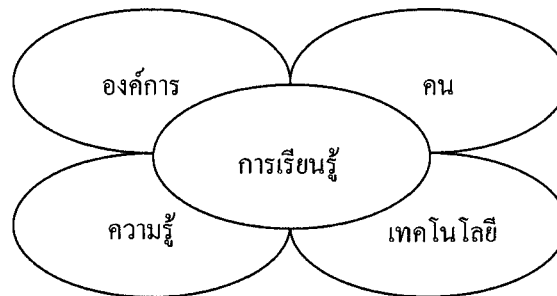
2. องค์การ (Organization) – การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

3. สมาชิกในองค์กร (People) – การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)

4. ความรู้ (Knowledge) – การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

5. เทคโนโลยี (Technology) – การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

จะเห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ ข้างต้นมีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกันไป เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถ้าหากว่าองค์ประกอบใดอ่อนแอหรือขาดไป จะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์ประกอบอื่น ๆ ดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 1.2



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt, M. J. and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*.

New York : IRWIN

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ มาร์ควอร์ดท์ มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้ว จะเป็นพื้นฐานอันสำคัญของการพัฒนาขององค์ประกอบในด้านอื่น ๆ อีก 4 ด้าน โดยองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic) นั้น ถือว่าเป็นองค์ประกอบหลักในองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย 3 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 ระดับการเรียนรู้แบ่งออกเป็น

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล
2. ระดับกลุ่ม

## 3. ระดับองค์การ

มิติที่ 2 ประเภทของการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 4 แบบ

1. การเรียนรู้จากการปรับตัว
2. การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า
3. การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้
4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

มิติที่ 3 ทักษะของการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ทักษะ

1. การคิดอย่างเป็นระบบ
2. แบบแผนความคิดอ่าน
3. ความรอบรู้ส่วนตัว
4. การเรียนรู้ของทีม
5. วิสัยทัศน์ร่วม
6. การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน

องค์ประกอบที่ 2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

แบ่งองค์ประกอบย่อยขององค์การออกเป็น 4 มิติ ได้แก่

1. วัฒนธรรม
2. วิสัยทัศน์
3. กลยุทธ์
4. โครงสร้าง

องค์ประกอบที่ 3 การใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล

(Empowering and People) องค์ประกอบย่อยของบุคคลในองค์การแบ่งออกเป็น 6 มิติ

1. พนักงาน
2. ผู้บริหารหรือผู้นำ
3. ลูกค้า
4. คู่ค้า
5. หุ่นส่วนพันธมิตร
6. ชุมชน

องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) สำหรับ

องค์การแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบย่อย 4 มิติ คือ

1. การแสวงหาความรู้เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้

2. การสร้างสรรค์ความรู้
3. การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้
4. การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

องค์ประกอบที่ 5 การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Adding Technology Power) มีองค์ประกอบย่อย 3 มิติ คือ

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ
2. การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี
3. ระบบสนับสนุนปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์

(1) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

องค์ประกอบพลวัตการเรียนรู้ แบ่งออกเป็นระบบย่อยของการเรียนรู้ (Learning Subsystem) 3 ระบบ ได้แก่

ระดับของการเรียนรู้ (Levels of Learning)

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) สรุปได้ว่า การเรียนรู้ในองค์การปรากฏอยู่ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้มีการพัฒนาการส่งเสริมสมรรถภาพของทั้ง 3 ระดับการเรียนรู้สูงสุด

การเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะความเข้าใจที่ถ่องแท้ ความรู้ ทักษะ และค่านิยมของคน ๆ หนึ่ง ตลอดจนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีและการสังเกต

การเรียนรู้ของกลุ่มและทีม (Group or Team Learning) มีนัยของการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถ (Competency) ที่ซึ่งเกิดมาจากความสำเร็จภายในกลุ่มหรือทีม

การเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) เป็นการนำเสนอด้านสติปัญญาที่เพิ่มขึ้น และทำให้เกิดสมรรถนะที่มีผลิตภาพตลอดจนค้ำมั่นสัญญาในองค์การอย่างกว้างขวาง และมีโอกาสสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ประเภทของการเรียนรู้ (Types of Learning)

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) ได้แบ่งการเรียนรู้ขององค์การออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. เรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์การเรียนจากประสบการณ์และปฏิกิริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ครั้งนี้คือ องค์การมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย ผลลัพธ์ต่าง ๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอก

2. การเรียนรู้ด้วยการวางแผนล่วงหน้า (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต เป็นวิธีการของวิสัยทัศน์-ผลสะท้อนกลับ-การปฏิบัติ เพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์เชิงลบ โดยการจำแนกโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุดเช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ

3. การเรียนรู้จากการทบทวนการเรียนรู้ที่ผ่านมา (Dutero Learning) เรียกว่า “เรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้” (Learning about learning) องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้ จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้เชิงรุกในองค์กรประเภทที่มุ่งสร้าง (Generative) และสร้างสรรค์ (Creative) โดยเพิ่มอำนาจ (Empower) ให้พนักงานที่มีการปฏิบัติเชิงรุก (Proactive) สะท้อน (Reflective) และสร้างสรรค์การเรียนรู้ของตนเอง

4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ปัจจุบันปัจจัยสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็ว การบริหารการจัดการในทุกด้านของการดำเนินธุรกิจ จึงเผชิญกับสถานการณ์ของการตัดสินใจแก้ไขปัญหา การหาแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเป็นเป้าหมายหลักที่ต้องปรับตัวให้พร้อมต่อการแข่งขัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และเพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งแนวทางดังกล่าวนี้ คือ Action Learning

ราเวนส์ (Revens, 1980 อ้างถึงใน ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรตน์. 2546) สรุปว่าคณะทำงานในองค์กรใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติมาจัดการกับงานที่ยุงยากหรืองานที่เป็นปัญหา แล้วนำผลมาวิเคราะห์เพื่อการเรียนรู้ ซึ่งจะให้ประโยชน์ในสองประการดังนี้

1. เป็นการพัฒนาทักษะและความรู้ผ่านกระบวนการที่สะท้อนออกมาจากการปฏิบัติจริงในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2. มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กรเพราะสมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาผ่านมุมมองใหม่ ๆ เป็นการเรียนรู้จากการที่ได้หาทางแก้ไขปัญหา

ทักษะในการเรียนรู้ (Learning Skills/Discipline)

อีกระบบย่อยหนึ่งของการเรียนรู้ในส่วนของพลวัตการเรียนรู้ นอกเหนือจากระดับการเรียนรู้ใน 3 ระดับ และประเภทของการเรียนรู้ 4 ประเภทแล้ว มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) ได้อธิบายถึงทักษะการเรียนรู้ว่ามี 6 ทักษะดังนี้

ทักษะการเรียนรู้นั้นประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย โดย 5 องค์ประกอบแรกเป็นวินัย 5 ประการ (The fifth Discipline) ตามแนวคิดของเซ็งเจ (Senge) ได้แก่ 1.) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) 2.) การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 3.) การ

เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 4.) การมีรูปแบบความคิด (Mental Model) 5.) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) และ 6.) การสนทนาอย่างมีแบบแผน (Dialogue) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ความคิดเป็นเชิงระบบ เป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยสร้างความชัดเจนของแบบแผนอย่างเต็มที่ และช่วยให้เรามองว่าจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร โดยสรุปแล้ว ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นความสามารถเรียนรู้กระบวนการคิดอย่างเป็นนิสัยที่คน ๆ หนึ่งมองเหตุการณ์ในองค์การหรือในชีวิตและเห็นรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ซับซ้อน

2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นการเรียนรู้ของคนในองค์การ สมาชิกของคนในองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะมีคุณลักษณะที่เป็นนายตนเอง (Human mastery) มีความกระตือรือร้นสูง การเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป็นไปในลักษณะต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้เพื่อขยายขีดความสามารถในระดับบุคคล และการสร้างสรรค์ให้บังเกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนา และเป็นการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมขององค์การให้เกิดขึ้นในอันที่จะช่วยสนับสนุนให้มวลสมาชิกขององค์การที่มีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก เป็นกลุ่มในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล ระบบการเรียนรู้ของกลุ่มมีผลสะท้อนอย่างสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคล เซ็งเง (Senge) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า การเรียนรู้ของทีมนั้น เป็นการพัฒนาพลังร่วมที่เข้ากันได้ดี เหมือนจตุรรมของแสงเลเซอร์มากกว่าที่กระจายกระจายของหลอดไฟ และ มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt) ได้เสนอสิ่งสำคัญ 3 ข้อ สำหรับการเรียนรู้เป็นทีม คือ 1) จำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน 2) จำเป็นในการคิดสิ่งใหม่และประสานการปฏิบัติ 3) ความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

4. การมีรูปแบบการคิด (Mental Models) หมายถึง แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์การ ภาวะทางจิต ซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนต่อพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น ๆ ในการตั้งสมมติฐาน เพื่ออธิบายในการตั้งสมมติฐาน เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกขององค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึก และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจน เพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และมีวิธีการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

5. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์การ เพื่อการพัฒนาศักยภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมของสมาชิกทั้งองค์การ มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์การ

6. การสนทนาโต้ตอบ (Dialogue) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีเวทีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันในเรื่องงาน เพื่อช่วยกันคว้าหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็นรวมทั้งเป็นการส่งเสริมความเสมอภาคในองค์การด้วย

นอกจากองค์ประกอบย่อยของพลวัตแห่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับระดับของการเรียนรู้ 3 ระดับ ประเภทของการเรียนรู้ 4 ประเภท และทักษะการเรียนรู้ทั้ง 6 ทักษะแล้ว มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) ได้นำเสนอมาตรวัดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ (Learning Capacity of Organization) โดยมีวัตถุประสงค์ให้ทราบถึงระดับการเรียนรู้ขององค์การ ดังมีรายละเอียดในหัวข้อต่อไปนี้

ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ

เรดคิง (Redding, 1994 อ้างถึงใน ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรธน์. 2546) ได้อธิบายถึงความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การว่าจะอยู่ในระดับใดนั้น ขึ้นอยู่กับ 3 มิติ ดังนี้

1. ความเร็วในการเรียนรู้ (Speed of Learning) คือ การที่องค์การสามารถเรียนรู้ได้อย่างครบถ้วนทั้งวงจรของการเรียนรู้ได้ในเวลาเท่าใด คือ ตั้งแต่การวางแผน การนำไปใช้จนถึงผลกระทบของปฏิบัติการ

2. ความลึกซึ้งในการเรียนรู้ (Depth of Learning) คือ การที่องค์การมีความสามารถในการเรียนรู้อยู่ในระดับใด หมายถึง องค์การสามารถที่จะเรียนรู้อย่างเต็มที่จนครบทั้งวงจรแห่งการเรียนรู้และทำการปฏิบัติซ้ำ ๆ จนกลายเป็นข้อสมมุติพื้นฐานและปรับปรุงความสามารถนี้เพื่อการเรียนรู้ในอนาคต

3. การเผยแพร่การเรียนรู้อย่างทั่วถึง (Breadth of Learning) คือ การที่องค์การมีการเรียนรู้จนสามารถถ่ายทอด โอน ความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับจนลึกซึ้งนี้ไปใช้กับประเด็นปัญหาในส่วนอื่น ๆ ขององค์การได้

## ความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้ (Learning) และการฝึกอบรม

### (Training)

เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องของการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการสร้างองค์ความรู้ในองค์การ โดยเปลี่ยนจากการฝึกอบรมมาสู่การเรียนรู้มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) ได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้ไว้ดังนี้

การฝึกอบรมนั้น หมายถึง การถ่ายทอดภูมิปัญญาหรือทักษะในลักษณะทางเดียว โดยผู้ให้การฝึกอบรมหรือผู้เชี่ยวชาญ ในขณะที่การเรียนรู้นั้นเป็นเรื่องของการถ่ายทอดสองทางเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีทั้งการรับข้อมูลสารสนเทศและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา นอกเหนือจากได้รับความรู้และความเข้าใจ ดังนั้น “การเรียนรู้” สามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องมีครูผู้สอน โดยเหตุที่การเรียนรู้เป็นความสามารถทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ จึงสามารถนำมาแสดงรายละเอียดได้ในตารางที่ 2.2

### ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้

การฝึกอบรม (Training)	การเรียนรู้ (Learning)
- เกิดจากภายนอกและผู้อื่น สันนิษฐานมีความคงที่	- เกิดจากภายใน ทำเพื่อตนเอง ข้อสันนิษฐานต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง
- มุ่งที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	- มุ่งที่ค่านิยม ทัศนคติ นวัตกรรม และผลที่ได้รับ
- เหมาะสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถขั้นพื้นฐาน	- ช่วยให้องค์การและสมาชิกได้เรียนรู้วิธีการเรียนและแก้ปัญหของตนเองได้
- เน้นที่การปรับปรุง	- เน้นที่การพัฒนาความก้าวหน้า
- ไม่จำเป็นต้องเชื่อมโยงกับภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ	- อยู่ในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ขององค์การและความต้องการความสำเร็จ
- เน้นประสบการณ์การเรียนรู้อย่างมีโครงสร้างในระยะเวลาสั้น ๆ	- เน้นแนวคิดอนาคตในระยะยาวทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้เรียนเป็นผู้ริเริ่มก่อน

ที่มา : Marquardt, M. J. and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New

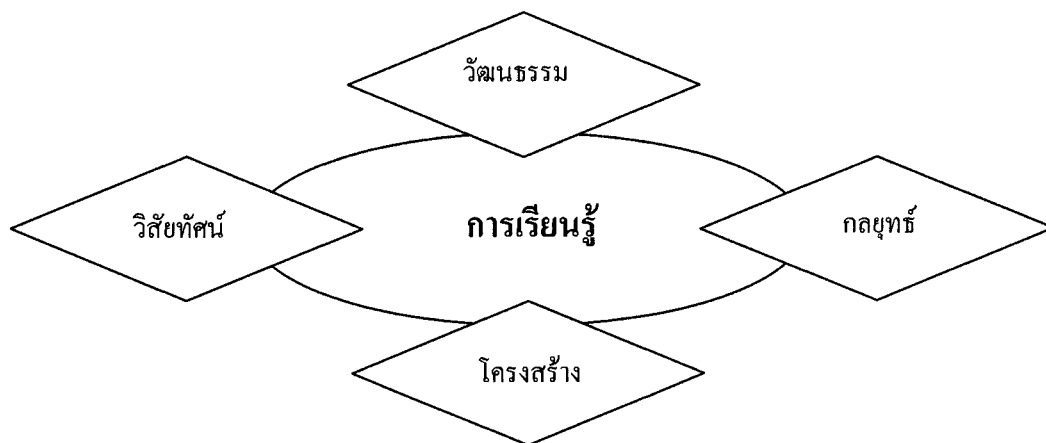


โดยสรุปแล้วพลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์กรมีการเรียนรู้ อยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่องของสมาชิกในทุกระดับทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับ องค์กร ทั้งนี้สมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้ใน 4 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้แบบปรับตัว การ เรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ รวมทั้ง มีทักษะที่จำเป็นทั้ง 6 ประการ สำหรับการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ ความ รอบรู้แห่งตน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร และการสนทนาโต้ตอบ

(2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) มีความเห็นว่าองค์กรนั้นเป็น โครงการที่ แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่ม และระดับองค์กรทั้งหมด ดังนั้นการ พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์กรจากสถานะที่ยังไม่มีการเรียนรู้ให้ ค่อย ๆ กลายสภาพเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ เช่น กระบวนการปรับรื้อระบบการทำงานในองค์กร (Reengineering) การปรับโครงสร้างองค์กร (Restructuring) ซึ่งองค์กรที่ผ่านกระบวนการเหล่านี้ ถือว่าเกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นแล้ว

สรุปว่าการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้จะต้องเป็นเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์ โดยมุ่งไปที่ 4 มิติ ของระบบย่อยของ องค์กร ได้แก่ 1.) วิสัยทัศน์ (Vision) 2.) วัฒนธรรม (Culture) 3.) กลยุทธ์ (Strategy) 4.) โครงสร้าง (Structure) ซึ่งมีรายละเอียดดังภาพที่ 1.3



ภาพที่ 2.2 ระบบย่อยด้านองค์กร

ที่มา : Marquardt, M. J. and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York : IRWIN

### วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์คือจุดมุ่งหมายร่วมกันที่ผู้คนทั้งองค์กรต้องการที่จะไปให้ถึง และก้าวสำคัญอันเป็นก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างรากฐานของความเชื่อร่วมกันของผู้คนทั้งองค์กรในด้านการเรียนรู้ เหตุผลที่วิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้มีความสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่จะนำพาผู้คนในองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายและพลังในการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดแนวคิดและการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ วิสัยทัศน์นี้จึงเป็นสิ่งที่สร้างเป้าหมายสูงสุดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้คนที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนในองค์กรมีความสนใจใคร่รู้และตั้งคำถามเพื่อสร้างสรรค์แนวคิดและทางปฏิบัติที่จะนำไปสู่การวางแผนและกลยุทธ์ และยังสามารถเรียนรู้ได้ว่าความรู้ใดที่ควรจะต้องเก็บรักษาไว้ และถ่ายโอนแพร่กระจายให้ทั่วทั้งองค์กรวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้ ทำให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงเพื่อการทดลองทำในสิ่งใหม่ ๆ สร้างความตื่นเต็นกระหายใคร่รู้ในผลจากการทดลองนั้น อันจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้

สิ่งที่ต้องตระหนักคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีชีวิต คล้ายกับมนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักรกล ดังนั้นองค์กรจึงต้องการจิตสำนึกของความเป็นหนึ่งเดียวและจุดมุ่งหมายที่มีรากฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์จะจุดประกายแห่งความคาดหวังเพื่อให้องค์กรบรรลุซึ่งเป้าหมาย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การเรียนรู้ต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์นั้นด้วย

### วัฒนธรรม (Culture)

ในขณะที่วิสัยทัศน์เป็นก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรถือเป็นก้าวที่สอง ด้วยเหตุที่องค์กรมีความเชื่อวิถีทางของความคิด และการปฏิบัติที่เป็นเอกลักษณ์ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ สามารถดูได้จากสัญลักษณ์ วิบุรุษพิธีการ ค่านิยม ที่เรียกกันว่าวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) และในองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีความสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ดังนั้นมาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) สรุปว่าวัฒนธรรมองค์กรที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จจะต้องมีระบบความเชื่อที่สนับสนุนการเรียนรู้

วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ หรือวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Culture) เริ่มต้นด้วยการที่องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และมีรางวัลเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ จากนั้นต้องสร้างความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนในองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันและการถ่ายโอนความรู้เริ่มเกิดขึ้นจากความไว้วางใจและความสามารถในการคิด และฟังพาดนองได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกันให้เกิดขึ้นในองค์กร มีการให้โอกาสในการเรียนรู้จาก

ประสบการณ์จริง ในการทำงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะมีการพึ่งอาศัยระหว่างกัน ผู้คนจะได้รับการส่งเสริมให้สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น ต้องการความกล้าหาญเป็นแรงผลักดันให้ผู้คนกล้าที่จะเสี่ยงในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ แล้วค่อย ๆ เลิกนิสัยการรอคำอนุญาต หรือคำสั่ง การส่งเสริมความกล้าที่จะเสี่ยงทดลองปฏิบัติในวิธีการใหม่ ๆ จะสร้างให้เกิดสำนึกที่ว่า ไม่มีสิ่งใดที่จะเป็นความผิดพลาดอย่างสิ้นเชิง คนเราสามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดได้ เพราะความผิดพลาดนั้นเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ เปรียบได้ดังบทเรียนที่มีคุณค่าและนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม นอกจากนี้องค์กรจะต้องให้การสนับสนุนในด้านการเงิน โดยจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรม เพื่อสร้างการเรียนรู้ของทั้งพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียทุกคนในองค์กร

วัฒนธรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความร่วมมือที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ โดยได้หยิบยกความเห็นของ August Jaccaci เจ้าของบทความเรื่อง The Social Architecture of A Learning Organization เกี่ยวกับวัฒนธรรมในการเรียนรู้ว่า “เป็นวัฒนธรรมที่มีการสร้างสรรค์ที่เต็มไปด้วยความร่วมมือกันในบริบทรวม ทั้งในด้านของความสัมพันธ์ระหว่างกันและประสบการณ์ต่าง ๆ” และมาตรวัดผลสำเร็จของวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์นี้ คือความสามารถขององค์กรในการผสมผสานภูมิปัญญาและพลังขององค์กรเข้าเป็นอันเดียวกัน วัฒนธรรมของการเรียนรู้ที่เป็นหนึ่งเดียวกันนี้เป็นการเรียนรู้ได้ในสิ่งดังต่อไปนี้ การตระหนักรู้ในตนเอง ผลสะท้อนจากการกระทำของตนเอง และแนวทางที่ทำให้เกิดการสร้างสรรค์

นอกเหนือจากการสร้างสรรค์แล้ว ทางปฏิบัติที่หลากหลายยังเป็นประโยชน์ในการสร้างสรรค์การเรียนรู้อีกด้วย เพราะลักษณะเด่นในแต่ละความหลากหลายจะช่วยส่งเสริมเติมแต่งให้ส่วนที่ขาดหายไปของรูปแบบอื่น ๆ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

องค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมที่ทุกคนร่วมผูกพันที่จะมีการปรับปรุงในด้านผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างต่อเนื่อง เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นหนักคุณภาพที่ดียิ่งขึ้นจะต้องมีการตั้งคำถามอยู่ตลอดเวลาว่าทำอะไร ถึงจะทำให้สิ่งที่เป็นอย่างนี้ให้ดีขึ้นกว่าเดิม วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องแสวงหาความเป็นมาตรฐานในระดับโลกสำหรับผลิตภัณฑ์และการบริการเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องสามารถรับมือหรือไม่เกรงกลัวการเปลี่ยนแปลงและความสับสนวุ่นวาย ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งท้าทายใหม่ ๆ และความสับสนวุ่นวายนี้จะนำมาซึ่งโอกาสสำหรับการก้าวขึ้นสู่ระดับของการเรียนรู้ที่สูงขึ้น

อย่างไรก็ตามในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องคำนึงถึงคุณภาพชีวิตของพนักงานด้วย จึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพของผู้คนในองค์กร โดยจัดสภาพแวดล้อมที่ชี้

ชวนให้มีส่วนร่วมและมีความสุขในการทำงาน เพราะเมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานแล้ว องค์กรสามารถนำเอาปัญญาและความสามารถทางกายภาพของผู้คนออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ทำให้เกิดความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีความเอื้ออาทรในการทำงานร่วมกัน

#### กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ที่ดีและมีพลังนั้นจะนำไปสู่การเริ่มต้นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเชื่อมโยงระหว่างการเพิ่มพูนการเรียนรู้กับความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นขององค์กร เพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้นั้นเป็นแหล่งกำเนิดของข้อได้เปรียบในเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืนขององค์กร การเรียนรู้จะช่วยพัฒนาความสามารถหลัก (Core Competency) เป็นเครื่องมือให้องค์กรคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับโอกาสต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์ที่จำเป็นขององค์กรคือการสร้างการเรียนรู้ในกิจกรรมต่าง ๆ และปฏิบัติการทั้งหมดขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนและสร้างการเรียนรู้ในกระบวนการทุกขั้นตอนตั้งแต่การออกแบบ การผลิต การตลาด การเงินและบัญชี เป็นต้น ดังที่เรียกกันว่าสายโซ่แห่งคุณค่า (The Value Chain) ซึ่งเป็นการรวบรวมขอบเขตของการเรียนรู้ที่ผ่านการบูรณาการมาแล้ว ทุกส่วนขององค์กรจึงต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อปฏิบัติพันธกิจให้ลุล่วงตามวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ ในทางปฏิบัติองค์กรจึงต้องมีการออกแบบงานใหม่ เพื่อให้การปฏิบัติงานและการเรียนรู้สามารถเชื่อมโยงประสานกันได้อย่างลงตัว

อีกกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการใช้นโยบายจูงใจให้พนักงานรักในการเรียนรู้ ซึ่งสามารถใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ามาช่วยในการนี้ โดยการประเมินผลจะวัดที่ความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นองค์กรจึงต้องสรรหาพนักงานที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเขาเอง องค์กรจะต้องจัดหารางวัลสำหรับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร นอกจากนี้จะต้องมีการประเมินผลการเรียนรู้ขององค์กรด้วยว่าใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้นานแค่ไหน ยิ่งการเดินทางของวงจรแห่งการเรียนรู้ (ตั้งแต่การวางแผน การนำไปใช้ จนถึงผลกระทบของปฏิบัติการ) สั้นเท่าใด ถือได้ว่าผลการเรียนรู้ได้สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม

เมื่อองค์กรมีพนักงานที่พร้อมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรจะต้องสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับพนักงาน โดยจัดหาเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ หรือสื่อหลายทางในการเรียนรู้ที่มีทั้งภาพและเสียง เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมทางไกล การสัมมนาและรายงานการเปรียบเทียบข้อมูลกับหน่วยงานอื่น (Internal Benchmarking) เป็นต้น

นอกจากโอกาสในการเรียนรู้แล้ว องค์กรจะต้องจัดสรรเวลาสำหรับการเรียนรู้ให้กับพนักงานอีกด้วย นั่นคือเวลาที่สามารถสะท้อนหรือวิเคราะห์เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ ความต้องการของลูกค้า ตรวจสอบระบบข้อมูล และประดิษฐ์คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพราะการเรียนรู้นั้นจะเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป ต้องให้เวลากับการไตร่ตรอง พิจารณาใคร่ครวญ และเมื่อพนักงานมีเวลาสำหรับการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมทางกายภาพจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ด้วย โดยการจัดสรรพื้นที่ทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการเกิดสมาธิในการทำงาน เช่น พื้นที่โล่งโปร่งสบาย ไม่มีกำแพงขวางกั้น มีการจัดแสง สีที่สบายตา มีหน้าต่างสำหรับพักสายตามองเห็นบรรยากาศภายนอกอาคาร เป็นต้น

สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับกลยุทธ์ที่นำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการเรียนรู้จากการปฏิบัติ หรือเรียนรู้จากงานที่ทำ ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการช่วยเหลือผู้อื่นในการเรียนรู้ซึ่งกระบวนการในการเรียนรู้จะเกิดขึ้น โดยอาศัยการมอบหมายงาน ปัญหาในการทำงานและประสบการณ์ที่ถือว่าเป็น โอกาสในการเรียนรู้ มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) ได้ยกตัวอย่างให้เห็นถึงแนวปฏิบัติของบริษัท Ernst & Young 1993 ในเรื่องของกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติหรือการเรียนรู้ในที่ทำงาน ทั้งในกรณีของการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งมีกระบวนการทั้งสิ้น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน ด้วยการจำแนกว่าสิ่งใดบ้างที่จะต้องเรียนรู้ เพื่อจัดการกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่คุ้นเคย และตั้งคำถามว่าจะใช้เครื่องมืออะไรในการแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา
2. วิเคราะห์ผลสะท้อนของแผน โดยจัดโครงสร้างของปัญหาใหม่ ด้วยการมองออกไปข้างหน้าในมุมมองที่แตกต่างออกไป
3. ปฏิบัติตามแผน
4. วิเคราะห์ผลสะท้อนของการปฏิบัติตามแผน โดยการนำผลสะท้อนที่ได้จากการปฏิบัติมาปรับปรุงการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็ผลในทางบวกหรือลบ
5. ถ่ายโอนการเรียนรู้ที่ได้มา ด้วยการบันทึกสิ่งที่เป็นประโยชน์จากการเรียนรู้ นำมาอ้างอิงเป็นประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และแบ่งปันประสบการณ์นั้นให้กับเพื่อนร่วมงาน

สำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ในกรณีของการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นให้ ได้เรียนรู้ มีกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน ด้วยการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานในการกำหนดและการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสามารถทำได้ทั้งใน

ขณะที่ทำการมอบหมายงานหรือในขณะที่มีการทบทวนการปฏิบัติงาน ณ จุดนี้จะทำให้รู้ถึงจุดด้อยที่ต้องพัฒนา ทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายที่ต้องการได้ จากนั้นจึงร่วมมือกันจัดการเครื่องมือและทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติการ

## 2. ปฏิบัติตามแผน

3. วิเคราะห์ผลสะท้อนของการปฏิบัติ โดยช่วยเพื่อนร่วมงานให้วิเคราะห์ผลสะท้อนจากการปฏิบัติตามแผน ด้วยการตั้งคำถามเพื่อค้นหารายละเอียดที่สำคัญ ๆ จากสิ่งที่ได้ปฏิบัติ ซึ่งผลสะท้อนย้อนกลับที่ได้จากการปฏิบัติงาน จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และนำเอาผลสะท้อนนี้ไปใช้ในการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

4. ถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยถ่ายทอดการเรียนรู้ที่ได้ไปสู่หน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร โดยการบันทึกเป็นข้อมูลจากประสบการณ์ เพื่อให้ผู้อื่น ได้ร่วมเรียนรู้ด้วย

## โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างขององค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ทำหน้าที่บริหารควบคุมองค์กร และผู้คนในองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างขององค์กรประกอบด้วย การควบคุมภายใน การจัดการการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน เส้นทางของการสื่อสารในองค์กร และกระบวนการในการตัดสินใจ ซึ่งมีโครงสร้างบางรูปแบบที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร เช่น ขอบข่ายของสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัด ขนาดขององค์กรที่ใหญ่โตเทอะทะ โครงสร้างที่ไม่สอดคล้องกัน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ว่าจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่ ล้วนมีโครงสร้าง และการดำเนินงานที่เป็นพลวัตไม่มีการหยุดนิ่ง มีลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการคล้ายกับองค์กรที่เพิ่งก่อตั้ง มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ ผู้คนมีความกระตือรือร้น ความร่วมมือและความคิด สร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรแบบราชการ ซึ่งมีข้อด้อยคือ สูญเสียความรู้และการมอบอำนาจ ทำให้การติดต่อสื่อสารและความผูกพันของผู้คนในองค์กรมีน้อยกว่า

จะเห็นว่าการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรจากสถานภาพหนึ่งไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์กรในทุกด้าน ได้แก่ 1.) ด้านวัฒนธรรม 2.) วิสัยทัศน์ 3.) กลยุทธ์ และ 4.) โครงสร้างขององค์กรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

(3) การใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and Enabling People)

คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุที่ “คน” เท่านั้นที่สามารถเรียนรู้ได้ คนนั้นเป็นนายที่จะใช้ประโยชน์จากข้อมูลและถ่ายทอดข้อมูลนั้น ๆ

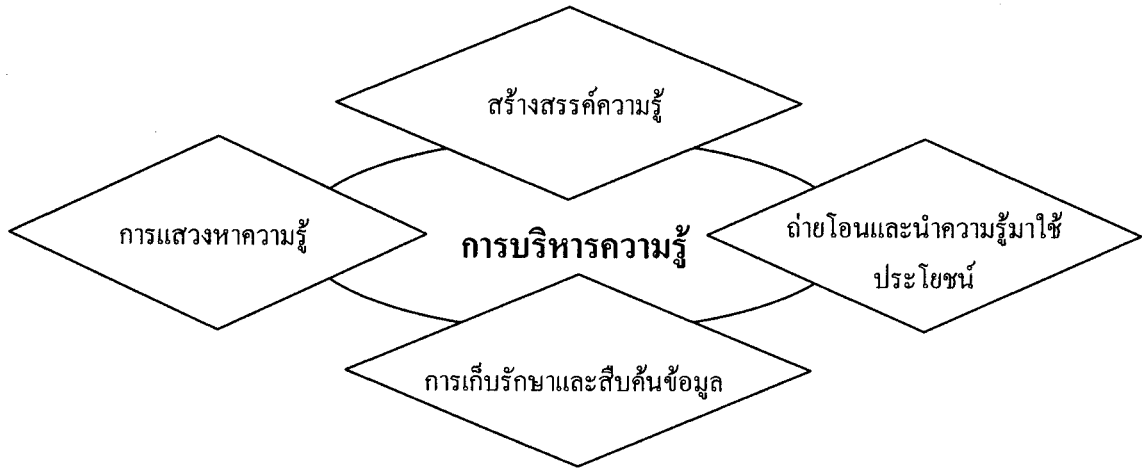
ออกไปเป็นความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร คนเหล่านี้จะต้องได้รับการให้อำนาจและสร้างความสามารถไปพร้อม ๆ กัน เพราะถ้าคนเรามีแต่อำนาจในการปฏิบัติการ แต่กลับไม่มีความสามารถ จึงต้องมีวิธีที่จะให้ทั้งอำนาจและสร้างความสามารถในการใช้อำนาจให้กับผู้คน เพื่อให้เหมาะสมกับความสำคัญที่คนมีต่อองค์กรในการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่า การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับคนในองค์กร เป็นการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์กรด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจและสร้างความสามารถในการทำงานแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหาร ลูกค้า

จากระบบย่อยของการเรียนรู้ทั้ง 3 ระบบ ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามที่กล่าวมาแล้ว คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การให้อำนาจและสร้างความสามารถแก่บุคคล ในหัวข้อต่อไปนี้จะกล่าวถึงระบบย่อยที่มีความสำคัญต่อองค์กรเช่นกันคือ การบริหารความรู้

#### (4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) กล่าวว่า ความรู้ในฐานะที่เป็นทรัพยากรหลักในการปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งนี้เพราะองค์ประกอบในองค์กรทั้งวัฒนธรรมองค์กร ประเพณีในการปฏิบัติเทคโนโลยี ระบบการทำงาน และวิธีการในการทำงานล้วนตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ และความเชี่ยวชาญทั้งสิ้น พนักงานในองค์กรต้องการความรู้ในการเพิ่มพูนความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ รวมทั้งแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ความรู้จึงเปรียบได้กับโภชนาการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กร เป็นที่แน่นอนว่าผู้คนต่าง ๆ ที่เข้ามาในองค์กรนั้น เมื่อถึงวันหนึ่งพวกเขาเหล่านั้นจะต้องจากไป คงเหลือไว้แต่ความรู้อันมีค่าของพวกเขาที่จะคงอยู่กับองค์กรตลอดไป และองค์ประกอบย่อยของการบริหารความรู้นี้มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) ขั้นตอนที่ 2 การสร้างสรรคความรู้ (Knowledge Creation) ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) และขั้นตอนที่ 4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) ตามที่ได้แสดงไว้ในภาพที่ 1.4



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบย่อยการบริหารความรู้

ที่มา : Marquardt, M. J. and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York : IRWIN

#### ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหาความรู้

องค์กรนั้นสามารถแสวงหาความรู้ได้ทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะได้อธิบายดังต่อไปนี้

การรวบรวมความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น การเปรียบเทียบแข่งดีกับองค์กรอื่น (Benchmarking) การจัดประชุมเชิงวิชาการ การจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก ศึกษาข้อมูลจากสารสนเทศจากสื่อต่าง ๆ ทั้งทางหนังสือพิมพ์ บทความ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต เพื่อเฝ้าติดตามแนวโน้มในทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข่าวต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ชำนาญพิเศษให้ความร่วมมือกับองค์กรอื่น เพื่อหาพันธมิตรทางธุรกิจ สำหรับการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กรที่ดีที่สุด คือ การเปรียบเทียบแข่งดี (Benchmarking) ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่องค์กรประเมินผลวิธีการดำเนินงานที่เคยทำกันมาเสียใหม่ โดยการเปรียบเทียบกับวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุดขององค์กรอื่น เพื่อปรับปรุงพัฒนาวิธีการดำเนินงานของตนให้ดีขึ้น (Marquardt, 1996 : 131) มีความเห็นว่าการเปรียบเทียบแข่งดีกับองค์กรอื่น ๆ เป็นการศึกษา เปรียบเทียบ สังเกต ในมุมมองที่กว้างออกไปถึงวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์กรอื่น ๆ ทั้งที่เป็นคู่แข่ง และคู่ค้า เพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุงองค์กร นอกจากนี้ยังสามารถนำมาเป็นเครื่องมือและกระบวนการที่องค์กรใช้ในการยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้อีกด้วย



ส่วนการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร เป็นการแสวงหาความรู้จากทุก ๆ ส่วนในองค์กร โดยไร้ซึ่งขีดจำกัดในด้านสายงาน พนักงานในทุกส่วน และทุกแผนกสามารถถ่ายโอน แลกเปลี่ยน ความรู้ซึ่งกันและกันได้ เพื่อสร้างการไหลเวียนของกระแสแห่งความรู้พนักงานจะได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในงานที่ผ่านมาอันเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สาละสำคัญขององการแสวงหาความรู้นั้นมี 2 ประการ ได้แก่ 1.) ลักษณะของการถ่ายทอดความรู้ นั้น ไม่ได้มีลักษณะเป็นการถ่ายทอดที่ชัดเจน จะต้องมีการแปลงข้อมูลสารสนเทศไปเป็นกรอบแนวคิด ซึ่งการแปลงข้อมูลนี้ขึ้นอยู่กับบรรทัดฐาน ค่านิยมขององค์กรนั้น ๆ 2.) การแสวงหาความรู้เพื่อให้ได้มานั้น ในบางครั้งไม่ได้เกิดขึ้นโดยจงใจ ความรู้ หรือการเรียนรู้หลาย ๆ เรื่อง เกิดจากความบังเอิญ

### ขั้นตอนที่ 2 การสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation)

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996 : 133) ได้อธิบายให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการสร้างสรรค์ความรู้กับการแสวงหาความรู้ไว้ว่า การแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ นั้น มีลักษณะของการปรับตัวตอบสนองต่อสิ่งที่รับรู้ (Adaptive) แต่การสร้างสรรค์ความรู้ นั้น มีลักษณะของการก่อกำเนิดสิ่งใหม่ ๆ (Generative) ดังนั้นการสร้างความรู้ของผู้คนในองค์กรจึงสามารถเกิดขึ้นได้กับพนักงานในทุกส่วนขององค์กร ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในแผนกค้นคว้าและวิจัยเท่านั้น

### ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรักษาและสืบค้นข้อมูล (Knowledge Storage and Retrieval)

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) อธิบายว่าในการเก็บรักษาและสืบค้นองค์ความรู้ นั้น องค์กรจะต้องมีทั้งความรู้และความเข้าใจว่า องค์ความรู้ใดที่มีความสำคัญควรค่าแก่การเก็บรักษาไว้ เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ เช่น การเขียนรายงานการวิจัย การทดลอง ผลสะท้อนของปฏิบัติการต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยทั้งกระบวนการทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ และวิธีปฏิบัติของคนในองค์กร เช่น ความทรงจำของแต่ละบุคคล ข้อสรุปที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ

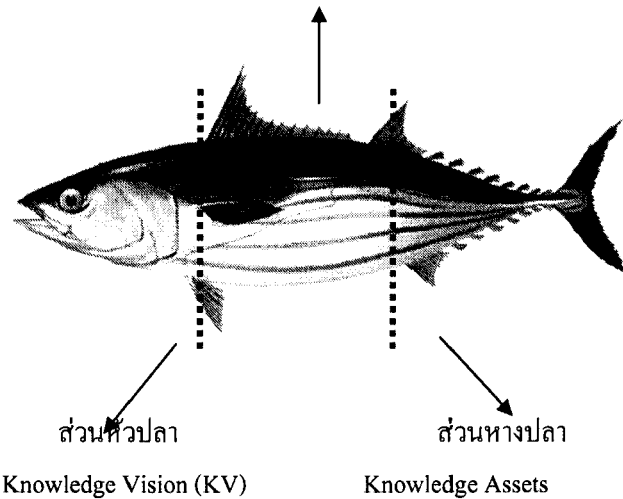
วิธีการเก็บรักษาข้อมูลที่ดีนั้นมีความสำคัญเท่ากับการนำข้อมูลนั้นกลับมาใช้ประโยชน์ แต่ข้อพึงระวังคือ ทำอย่างไรให้ข้อมูลที่นำกลับมานั้น ไม่ผิดเพี้ยนไปจากข้อมูลที่เก็บรักษาไว้ ทางแก้คือ ต้องสร้างระบบในการจัดเก็บ โดยคำนึงถึงความจำเป็นในการเรียนรู้วัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ การใช้ประโยชน์จากข้อมูล และสถานที่ในการเก็บรักษาข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

ในมุมมองของมาร์ควาร์ดท์ (Marquardt) เมื่อข้อมูลสารสนเทศมีอำนาจมากเท่าใด การถ่ายโอนความรู้ก็ย่อมเป็นสิ่งจำเป็นที่จะขาดเสียมิได้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการแพร่กระจายความรู้ออกไปให้ทั่วถึง ตลอดทั้งองค์การ ทั้งโดยอาศัยกลไกในการทำงาน การใช้อิเล็กทรอนิกส์ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคล และการถ่ายโอนความรู้ความสามารถ เกิดขึ้นได้ทั้งโดยบังเอิญ และความบังเอิญจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน โครงข่ายข้อมูลสารสนเทศนี้เป็นกระบวนการที่ใช้เทคนิคที่มีระบบและโครงสร้างของการร่วมมือระหว่างกันในการฝึกสอน ให้คำแนะนำ ประสานงาน และทักษะทางความรู้อื่น ๆ นอกจากนี้ระบบย่อยของเทคโนโลยียังรวมไปถึงเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับการเรียนรู้ เช่น การสื่อสารผ่านระบบคอมพิวเตอร์

ในทัศนะของ ประพนธ์ ภาสุขยัต (2547 : 21) ได้อธิบายองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ว่า การจัดการความรู้ : KM เหมือนกับปลา ซึ่งมีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนหัว ลำตัว และหาง ดังภาพที่ 1.5

Knowledge Sharing (KS) คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share & Learn) ส่วนกลางลำตัว เป็นส่วนสำคัญ



การกำหนดทิศทางว่า จะไปทางไหน ทำ KM เพื่ออะไร การสร้างคลังความรู้ที่เข้มแข็งด้วย ICT  
ภาพที่ 2.4 สามองค์ประกอบหลักของ KM เปรียบเทียบกับปลา (TUNA MODEL)

ที่มา : ประพนธ์ ภาสุขยัต (2547) การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์ไยไหม

1. ส่วนหัวปลา เปรียบได้กับ Knowledge Vision เรียกโดยย่อว่า KV หมายถึงส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ คือ ก่อนลงมือทำ KM จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ว่า จะทำ KM เพื่ออะไร หรือจะมุ่งหน้าไปทางไหน มีหลายหน่วยงานทำ KM โดยไม่มีการกำหนด KV ก่อน ซึ่งเป็นการไม่ถูกต้องและการกำหนด KV จะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร มีหลายหน่วยงานทำ KM เพียงเพื่อได้ชื่อว่าได้ทำ KM แล้ว ซึ่งการเริ่มต้นที่ไม่ถูกต้อง เพราะความจริงแล้ว KM มิใช่ตัวเป้าหมาย แต่เป็นกระบวนการหรือกลยุทธ์ที่จะให้งานบรรลุผลตามที่ต้องการ โดยใช้ความรู้เป็นฐานหรือเป็นปัจจัยทำให้งานสำเร็จ เช่น

1.1 ทำ KM เพื่อพัฒนาสมรรถนะสู่ความเป็นเลิศ (Performance Excellence)

1.2 ทำ KM เพื่อพัฒนาคุณภาพให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน

1.3 ทำ KM เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารงาน

2. ส่วนกลางลำตัว เปรียบได้กับ Knowledge Sharing เรียกโดยย่อว่า KS หมายถึง ส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Shear and Learn) ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดและยากที่สุดในกระบวนการทำ KM เพราะจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้คนยินยอมพร้อมใจที่จะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน โดยไม่หวงวิชาการจัดการความรู้ คำว่า “การจัดการ” ในที่นี้หมายถึง การบริหารที่จะทำให้เกิดเหตุปัจจัย และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้คนในองค์กรพร้อมที่จะแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน

3. ส่วนที่เป็นหางปลา เปรียบได้กับ Knowledge Assets เรียกโดยย่อว่า KA หมายถึง องค์ความรู้ที่องค์กรได้เก็บสะสมไว้รวบรวมไว้เป็นคลังความรู้ ซึ่งมาจาก 2 ส่วนคือ

3.1 Explicit Knowledge คือ ความรู้เชิงทฤษฎี ที่ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม เช่น เอกสารตำรา และคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น

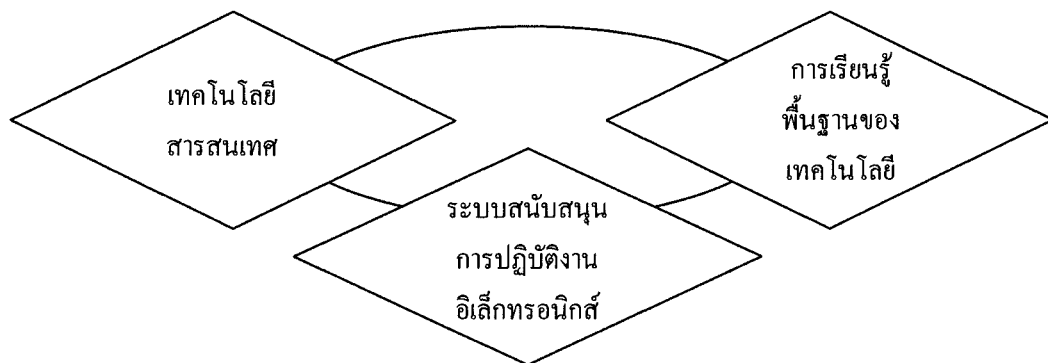
3.2 Tacit Knowledge คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวคน ซึ่งไม่ปรากฏชัดเจนเป็นรูปธรรมหรือเป็นเอกสารตำรา แต่เป็นสิ่งที่มีความค่ามาก และทำอย่างไรเมื่อบุคคลออกจากหน่วยงานไปแล้ว แต่ความรู้นั้นยังคงอยู่กับหน่วยงาน ไม่สูญหายไปพร้อมกับตัวบุคคล การจัดการความรู้ในส่วนของ KA นี้เป็นส่วนที่ต้องพึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ช่วยในการจัดเก็บให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการเรียกใช้และปรับแต่งความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ (Update) รวมทั้งมีการกำจัดความรู้ที่ไม่ใช่แล้ว เพื่อให้คลังความรู้ไม่ใหญ่เกินไปมีเฉพาะข้อมูลที่จำเป็นเท่านั้น เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต ช่วยทำหน้าที่เป็นพื้นที่เสมือน (Virtual Space) ให้คนที่อยู่ไกลกันสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share & Learn) ได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น ถ้าเปรียบ KM เหมือนปลาตัว

หนึ่ง ซึ่งมีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนหัว ลำตัว และหาง รูปร่างของปลาแต่ละตัว หรือการทำ KM ของแต่ละหน่วยงาน ก็จะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับจุดเน้นของหน่วยงานนั้น เช่น บางหน่วยงาน อาจจะเน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งหมายความว่า ส่วนลำตัวปลาจะใหญ่กว่าส่วนอื่น ในขณะที่ บางหน่วยงานอาจจะเน้นส่วนที่เป็นคลังความรู้และการใช้ ICT แสดงว่าหน่วยงานนั้นมีส่วนหาง ปลาใหญ่กว่าส่วนอื่น ดังนั้น ปลาแต่ละตัว (แต่ละหน่วยงาน) จึงมีรูปร่างไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับ ความต้องการหรือจุดเน้นของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีลักษณะเฉพาะของตนเอง

#### (5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการจัดการ ความรู้องค์การ การใช้และความเข้าใจเทคโนโลยีนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะของการเรียนรู้

มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt 1996 : 158) ได้สรุปมิติย่อยของเทคโนโลยี ที่ช่วยสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่ามี 3 มิติ ได้แก่ 1.) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) 2.) การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology-Based Learning) 3.) ระบบ สนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support System) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบย่อยของการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

ที่มา : Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Cloble Success*. New York: McGraw-Hill .

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

วิทยากร เชียงกุล (2542 : 132) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยี สารสนเทศไว้ว่า “เป็นการคิดค้นและพัฒนาความสามารถของคอมพิวเตอร์ ไมโครอิเล็กทรอนิกส์

และการสื่อสารโทรคมนาคม ที่ทำให้มนุษย์เราสามารถสร้างเก็บและสื่อสารข้อมูลข่าวสาร (ข้อความ ตัวเลข เสียง ภาพ) ได้อย่างกว้างขวางสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น”

ยี่น ภู่วรรณ และสมชาย นำประเสริฐชัย (2546 : 20) กล่าวถึง เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวมความหมายของคำว่า เทคโนโลยี กับคำว่า สารสนเทศ เข้าด้วยกัน ซึ่งมีความหมายว่าเทคโนโลยีที่ใช้จัดการสารสนเทศ เป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การรวบรวม การจัดเก็บ การประมวลผล การพิมพ์ การสร้างรายงาน การสื่อสารข้อมูล ฯลฯ เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นการรวมระหว่างเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์กับเทคโนโลยีการสื่อสาร

กิดานันท์ มลิทอง (2548 : 12) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นส่วนผสมผสานระหว่างเทคโนโลยี 2 ประเภท คือ

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) คือ การทำงานร่วมกัน ระหว่างฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) ในการประมวล จัดเก็บ เข้าถึง ค้นหา นำเสนอ และเผยแพร่สารสนเทศด้วยอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ สำหรับคอมพิวเตอร์ที่มีสมรรถนะสูงมาก สามารถทำงานนอกเหนือจากการประมวลผล และจัดเก็บข้อมูลธรรมดาเป็นสื่อในการสร้างภาพ 3 มิติ การตัดต่อภาพยนตร์ การผสมเสียง และเป็นตัวกลางในการนำเสนอสารสนเทศ รูปลักษณะต่าง ๆ ตัวอย่างของฮาร์ดแวร์ ได้แก่ อุปกรณ์ใด ๆ ที่มีชิพคอมพิวเตอร์เป็นส่วนประกอบ เช่น คอมพิวเตอร์ กล้องถ่ายภาพดิจิทัล โทรศัพท์เซลลูลาร์ และรวมถึงวัสดุ เช่น สมาร์ทการ์ด ตัวอย่างของซอฟต์แวร์ เช่น โปรแกรมประมวลคำ โปรแกรมกราฟิก โปรแกรมตัดต่อภาพเคลื่อนไหว เป็นต้น

เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology : CT) คือ อุปกรณ์และวิธีการในการสื่อสารโทรคมนาคมเพื่อการเข้าถึง ค้นหา และรับส่งสารสนเทศด้วยความรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น โมเด็ม การส่งสัญญาณผ่านดาวเทียม การประชุมทางไกล เป็นต้น

ชฎาภรณ์ สงวนแก้ว (2549 : 19) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ เทคโนโลยีเพื่อจัดการเกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสาร ในกระบวนการจัดหา จัดเก็บ การสร้าง ประมวลผล รับ - ส่งข้อมูล เผยแพร่สารสนเทศ ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ เช่น สื่อผสม หรือเสียง ภาพ ภาพเคลื่อนไหว ข้อความหรือตัวอักษรและตัวเลข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงสารสนเทศ ความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว ตามความต้องการได้ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์ เทคโนโลยีเหล่านี้จะหมายถึงคอมพิวเตอร์ซึ่งประกอบด้วย ฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) และส่วนข้อมูล (Data)

และเทคโนโลยีเพื่อใช้สำหรับติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร โดยใช้ระบบการสื่อสาร โทรคมนาคม ระบบสื่อสารข้อมูลดาวเทียมหรือเครื่องมือสื่อสารทั้งมีสายและไร้สาย

แกมเบล และอีไอซูดด์ (Gamble and Easingwood, eds. 2000 : 45) Steven Report ในปี พ.ศ. 2540 ในประเทศอังกฤษ กล่าวถึงการใช้คำว่าไอที ว่าจะเสมือนเป็นการไหลทางเดียวของข้อมูลไปยังผู้ใช้ซึ่งนั่งรับข้อมูลแต่เพียงฝ่ายเดียวอยู่บนหน้าจอคอมพิวเตอร์ แต่หากเพิ่มคำ “Communication” เข้าไปด้วยแล้วจะทำให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้กับโลกของสารสนเทศ ที่อยู่นอกออกไปจากคอมพิวเตอร์

สรุปได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ เทคโนโลยีเพื่อจัดการเกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสาร ในกระบวนการจัดหา จัดเก็บ การสร้าง ประมวลผล รับ - ส่งข้อมูล เผยแพร่สารสนเทศ ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ เช่น สื่อผสม เสียง ภาพ ภาพเคลื่อนไหว ข้อความหรือตัวอักษรและตัวเลข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงสารสนเทศ ความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว ตามความต้องการได้ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์

*การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology-Based Learning)*

องค์การแห่งการเรียนรู้จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยี ซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย ระบบวิดีโอที่มีการโต้ตอบและการเรียนรู้ทางไกล จัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อได้ทั้งทางเดียวและสองทางระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียน ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

#### 1. เทคโนโลยีสารสนเทศกับการไหลเวียนของความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศนั้น เป็นกลไกสำคัญสำหรับการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์การ ด้วยเหตุผลประการที่ 1 ผู้คนมีอิสระในการติดต่อระหว่างกัน เพราะเทคโนโลยีช่วยลดอุปสรรคในด้านพรมแดนและสายการบังคับบัญชา ประการที่ 2 ผู้คนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยตรงในทุกเวลาและสถานที่ด้วยการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Mail) การประชุมผ่านระบบเครือข่าย (Video Conference) ประการที่ 3 เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกและให้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานภาคสนาม ผู้คนในองค์การสามารถเข้าถึงข้อมูลได้มากขึ้นผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งถือว่าการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและขอบข่ายของการควบคุม

#### 2. ผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อองค์การ

เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนแปลงวิธีการในการทำงานในเรื่องของสายการผลิต การประสานงาน และการบริหารงาน เช่น กรนำหุ่นยนต์เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตสินค้า ทำให้การประสานงานระหว่างสายการผลิตมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพราะไร้ซึ่งขีดจำกัดทั้งด้านระยะทางและตำแหน่งเวลา (Time Zone) เนื่องจากเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านระบบ

ดาวเทียมที่เอื้ออำนวยการเข้าถึงเทคโนโลยีฐานข้อมูลต่าง ๆ ได้ตลอด 24 ชั่วโมง เช่นเดียวกับการบริหารงานผู้บริหารในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ อาศัยความสะดวกจากเทคโนโลยีติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารสามารถดูแลและให้คำปรึกษากับสมาชิกในองค์กรได้อย่างใกล้ชิด

สื่อหลายทาง (Multimedia) นั้น วิทยาการ เชียงกุล (2543 : 147) อธิบายว่าเป็นการใช้เทคโนโลยีด้วยการใช้สื่อหลายทาง เช่น ตัวหนังสือ เทปบันทึกเสียง ภาพถ่าย ภาพกราฟฟิก ภาพยนตร์ สร้างเป็นโปรแกรมสื่อสารหลายทางใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร เสนองาน การแสดง เพื่อการศึกษาและประโยชน์อื่น ๆ ที่เป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายในปัจจุบันคือ การผลิต โปรแกรมสื่อสารหลายทางบนแผ่นซีดีรอม ซึ่งผู้ใช้คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเป็นระบบสื่อสารหลายทาง (Multimedia) ด้วยความสามารถ ใช้อ่าน ดู ฟัง ได้อย่างสะดวก

สำหรับการเรียนรู้ทางไกล มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996 : 163-165) ได้อธิบายว่า เป็นการใช้อินเตอร์แอคทีฟเป็นเครื่องมือในการสื่อสารด้วยระบบ 2 ทางโต้ตอบกันได้ คือระหว่างผู้ให้การอบรมและผู้เรียน (Interactive) และวิดีโอที่เป็นการสื่อสารทางเดียว คือจากผู้ให้การอบรมทางเดียว

การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีนี้จะมีพนักงานในองค์กรเป็นผู้ควบคุม จัดการผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เช่น ห้องจำลองสถานการณ์ (Simulator) เป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของพนักงานให้เปิดกว้างกว่าการฝึกอบรมโดยผ่านศูนย์การเรียนรู้ที่หน่วยฝึกอบรม ทำให้พนักงานมีอิสระในการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่จำเป็นในการทำงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายในการเพิ่มพูนการเรียนรู้ ดังนั้นการเรียนรู้จากเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องเป็นการเรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์ เพิ่มพูนการเรียนรู้ไปเรื่อย ๆ อันจะนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับการทำงาน ดังนั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการมุ่งเน้นไปที่สูตรการพัฒนาทักษะในการสื่อสารระหว่างกัน (Interpersonal Skills) การคิดอย่างเป็นระบบ (Critical Thinking Skills) และการเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ (Generative Learning) อันเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ และที่เหนือสิ่งอื่นใดความสำคัญของการเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี คือ การประหยัดค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้ให้เห็นได้ชัดที่สุด

ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems)

ในความเห็นของ มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นี้เป็นเครื่องมือหลาย ๆ อย่างของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยแท้จริง ระบบปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นี้มีทั้งระบบอิเล็กทรอนิกส์และการปฏิบัติโดยมนุษย์ เป็นระบบที่ช่วยสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน ระบบการปฏิบัติการโดยมนุษย์เป็นผู้จัดการนั้นจะต้องมีผู้ฝึกสอน และคู่มือแนะนำการทำงาน แต่ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นั้น ใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำข้อมูล จัดเก็บและกระจายความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์กร ช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับดีที่สุดในเวลาอันรวดเร็ว โดยใช้แรงคนเพียงน้อยนิด

1. องค์ประกอบ 9 ประการ ของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

เลวิน (Lavin, 1995 อ้างถึงใน เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม, 2548 : 62) ได้จำแนกถึงลักษณะของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ไว้ว่ามีองค์ประกอบ 9 ประการ ได้แก่ 1) เป็นแหล่งข้อมูลในด้านของความสามารถ (Competency Profile) 2) ฐานข้อมูลความรู้ความชำนาญ (Expert Knowledge Base) 3) ให้ความช่วยเหลือผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ (On-Line Help) 4) เชื่อมโยงการฝึกอบรมลำดับการทำงาน (Integrated Training) 5) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่เชื่อมโยงเพื่อการอ้างอิง (Electronic Integrated Reference System) 6) เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (On-Line Documentation) 7) ระบบตรวจสอบประเมินผล และสำรวจผลสะท้อนของการทำงาน (Monitoring Assessment and Feedback system) 8) มีการเชื่อมโยงกับโปรแกรมการทำงานจากภายนอก (Link to External Application) 9) เป็นข้อมูลสารสนเทศที่จัดไว้เป็นอย่างดีเป็นระบบ (System Information) ซึ่งจะได้อธิบายรายละเอียดดังนี้

1.1 แหล่งข้อมูลด้านความสามารถ ทำการบันทึกข้อมูลที่สำคัญ ๆ ของพนักงานเก็บไว้ เช่น ข้อมูลด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ และระดับการปฏิบัติงาน รวมทั้งรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวัตถุประสงค์ 2 ประการ ของแหล่งข้อมูลนี้คือ 1.) เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานที่ทำการตัดสินใจในงานนั้น ๆ เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ และอำนาจความรับผิดชอบ หรือได้รับการฝึกอบรมมาสำหรับงานนั้นหรือไม่ 2.) เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคู่มือ และการประเมินผลเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

1.2 ฐานข้อมูลความรู้ความเชี่ยวชาญ ระบบจะต้องระบุถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอก



องค์การ ข้อมูลภายนอกองค์การนั้นสามารถนำมาจัดทำให้เป็นรายละเอียดต่าง ๆ ให้เป็นข้อมูลที่เป็นแผนที่และโครงสร้างในการปฏิบัติงานได้ เช่น ข้อมูลทางการตลาด ข้อมูลของลูกค้าและคู่แข่ง ข้อมูลทางการเงิน เป็นต้น

1.3 ให้ความช่วยเหลือผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ ทำการเชื่อมโยงข้อมูลที่สำคัญเข้าด้วยกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นสามารถเชื่อมต่อเข้าไปค้นหาข้อมูลจากฐานข้อมูลความรู้ได้ทันที

1.4 เชื่อมโยงโปรแกรมการฝึกอบรมเข้ากับการช่วยเหลือในการทำงาน เพื่อให้เป็นข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยในการตัดสินใจว่าควรจะทำอย่างไร และควรจะใช้วิธีการแก้ไขปัญหาอย่างไร

1.5 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่เชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการอ้างอิง ซึ่งสามารถช่วยให้การค้นหาข้อมูลต่าง ๆ เป็นไปได้อย่างรวดเร็วในรูปแบบของเอกสารต่าง ๆ เช่น การบำรุงรักษา เครื่องมือ รายละเอียดการดำเนินการ และคู่มือแนะนำกระบวนการทำงาน ประวัติ รายละเอียดของผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เฉพาะทาง

1.6 เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการสร้างรูปแบบของเอกสารที่สามารถเข้าไปแก้ไขเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนข้อมูลให้ทันสมัยได้ นำไปเชื่อมโยงกับข้อมูลอื่น ๆ ในฐานข้อมูลความรู้

1.7 ระบบตรวจสอบ ประเมินผล และสำรวจผลสะท้อนของการทำงาน เป็นระบบข้อมูลที่พนักงานผู้ปฏิบัติการสามารถทำการตรวจเช็คผลการทำงานของตนเองได้ เพื่อให้สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้ทันเวลา และทำให้ผู้บริหารได้รู้ถึงระดับความสามารถของพนักงาน

1.8 มีการเชื่อมโยงกับโปรแกรมการทำงานนอกระบบ เช่น เชื่อมต่อกับโปรแกรมการพิมพ์ หรือโปรแกรมการคำนวณ เพื่อที่ว่าพนักงานสามารถทำรายงาน พิมพ์เป็นจดหมายแล้วส่งข้อมูลกลับเข้าไปที่ระบบได้เลย

1.9 มีลักษณะของข้อมูลสารสนเทศที่จัดอย่างเป็นระบบ เพราะได้รับการออกแบบขึ้นมา เพื่อให้ง่ายในการนำข้อมูลมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน ดังนั้นการปรับข้อมูลให้ทันสมัยควรจะทำได้โดยสะดวก และเพื่อให้ผู้ใช้สามารถปฏิบัติตามได้ง่าย ควรมีคำแนะนำวิธีใช้ระบบในการสืบค้นข้อมูล

ถึงแม้ว่าระบบสนับสนุนปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์จะต้องมีองค์ประกอบครบทั้ง 9 ประการ อย่างไรก็ตามระบบที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์นี้ไม่สามารถทำงานได้อย่างเอกเทศ จะต้องมีผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่ดูแล บำรุงรักษา เพื่อให้การทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์กับอิเล็กทรอนิกส์เป็นไปอย่างราบรื่น และเต็มศักยภาพ

2. ประโยชน์ที่ได้รับจากรับสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) ได้สรุปให้เห็นประโยชน์ของระบบสนับสนุนปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ไว้ว่ามีดังนี้

- 2.1 ช่วยในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น นอกเหนือจากความรู้ที่ได้รับ
- 2.2 สามารถให้ความช่วยเหลือพนักงานในการปฏิบัติงานได้ทันต่อความต้องการ
- 2.3 ให้ความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ วิธีการ และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน และยังเป็นผู้ช่วยในการตัดสินใจอีกด้วย
- 2.4 นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญให้กับผู้ฝึกสอนและพี่เลี้ยงสอนงาน
- 2.5 กระตุ้นให้เกิดการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงและคงไว้ซึ่งการเรียนรู้ที่ได้รับนั้น
- 2.6 ประหยัดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมรวมถึงการลดจำนวนของเอกสารต่าง ๆ เช่น คู่มือ ใบประเมินผล ใบทดสอบ
- 2.7 ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมีความยืดหยุ่นมากขึ้น
- 2.8 ทำให้องค์กรสามารถให้การฝึกอบรมกับพนักงานที่ปัญหาได้ง่ายขึ้น เช่น พวกที่ปิดกั้นตนเอง หรือมักจะปฏิเสธในการเรียนรู้
- 2.9 เพิ่มความรู้สึกลงในการพึ่งพาตนเองให้กับพนักงาน เพราะพวกเขาได้รับอำนาจมากขึ้นในการใช้เทคโนโลยี

3. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์และกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996 : 168) อธิบายว่าระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถสร้างโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการสนับสนุนการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้

- 3.1 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ได้รับการออกแบบให้เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน (Performance-Centered Design) ให้โอกาสพนักงานในทุกระดับ สามารถแสวงหาความรู้ในการปฏิบัติงาน และนำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3.2 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์เป็นการปฏิบัติงาน (Performance) เพราะว่าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทักษะให้กับพนักงานทั้งในด้านสติปัญญา และการติดต่อกับเพื่อนร่วมงาน ด้วยการสนับสนุนข้อมูลต่าง ๆ หรือองค์ความรู้ที่จำเป็นในการทำงานของพนักงาน

3.3 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์เป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning) ระบบทำให้นักลากรสามารถเรียนรู้ได้ใน 3 ด้าน ได้แก่ 1.) ด้านพฤติกรรม โดยสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานหลังจากทราบถึงผลสะท้อนในการทำงานของตนเองผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 2.) ด้านการเตรียมพร้อม ก่อนการปฏิบัติงาน พนักงานสามารถทบทวนศึกษารายละเอียดของการทำงานก่อนการลงมือปฏิบัติจริง 3.) ทบทวนผลสะท้อนของการทำงาน พนักงานสามารถทบทวนการทำงานที่ได้ทำไปแล้ว

3.4 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นได้ จากการทำงานในระบบนี้ทำให้พนักงานสามารถพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ วิธีการและกระบวนการในการทำงานได้

3.5 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge Capture) ความรู้ใหม่ต่าง ๆ ที่ปัจเจกบุคคลหรือทีมได้รับ ระบบสนับสนุนนี้สามารถจัดเก็บไว้ได้ เช่น กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร การใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน

นอกจากนี้ มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) ได้อธิบายถึงความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการเรียนรู้ของสหรัฐอเมริกาในปัจจุบันว่า เทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมืออันทรงพลังขององค์กร เทคโนโลยีเหล่านี้ได้นำข้อมูลในแผ่นบันทึกข้อมูล (CD-Rom) เข้าไปเชื่อมโยงกับระบบเครือข่ายและใช้งานผ่านฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตของการเรียนรู้ออกไปอย่างกว้างขวาง ด้วยเหตุผลนี้องค์กรหลาย ๆ แห่งจึงพยายามแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ในการเชื่อมโยงการใช้สื่อหลายทางเข้าด้วยกันเพื่อสร้างการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยค่าใช้จ่ายน้อยลง และมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ข้อดีของการเชื่อมโยงประสานกันระหว่างเทคโนโลยีที่ช่วยในการทำงานกับการเรียนรู้นั้น คือ ช่วยปรับปรุงความสามารถในการจดจำข้อมูลของผู้เรียนมีความยืดหยุ่นในการเรียนรู้อีกมากขึ้น และแน่นอนว่าจะเป็นการก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้มากยิ่งขึ้นกว่าวิธีเดิม

โดยสรุปแล้วการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้สมาชิกใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการฝึกอบรมพนักงาน และองค์กรนำระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ประโยชน์ เพื่อสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

### 3) คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การที่มีการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหวยืดหยุ่นเป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนั้นสมาชิกขององค์การต้องมีการขวนขวายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดโดย พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547 : 66) ได้เสนอลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์การได้ โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

1. การมองเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความรู้ความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีการ  
หยั่งรู้ คาคะเน
3. สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. การสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาส และความสามารถ  
อธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
5. การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่  
ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์การ
6. ต้องสร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลใน  
องค์การ
7. มองภาพรวมเป็นระบบและเข้าใจกระบวนการและความสัมพันธ์ต่าง ๆ
8. มีวิสัยทัศน์เป้าหมายและค่านิยมรวมกันทั่วทั้งองค์การ
9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติการแก่  
พนักงานในองค์การ
10. มีผู้เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติ ที่คิดดีแล้ว
11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้  
ในธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. การเชื่อมโยงการพัฒนาคนของพนักงานให้กับการพัฒนาองค์การ  
โดยภาพรวม
15. มีการสร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยีภายในองค์การ
16. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจเข้ากับชุมชน
17. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์

18. คัดค้านแนวการปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. มีการให้รางวัลต่อความคิดเห็น และมีการจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว
20. สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการ

เรียนรู้

25. มีการมององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
26. มองเห็นสิ่งที่ไม่คาดการณ์ไว้มาก่อนได้ และถือเป็นโอกาสอันดีที่จะ

เรียนรู้

ชลภัศน์ วงษ์ประเสริฐ (2550 : online) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องปรับเปลี่ยนตัวเองจากองค์กรดั้งเดิม ไปสู่การแข่งขัน ซึ่งคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้เกิดจากการทำงานขององค์กรทั้งหมด เสมือนว่าองค์กรมีสมองเดียว
2. สมาชิกองค์กรรับทราบว่า การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร
3. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งกระบวนการ ยุทธศาสตร์และบูรณาการ ต้องควบคู่กันไปกับการทำงาน
4. เน้นการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์และก่อให้เกิดสิ่งใหม่
5. การคิดเป็นระบบ เป็นพื้นฐานสำคัญ
6. ทุกคนสามารถเข้าถึงระบบสารสนเทศและแหล่งข้อมูลที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร
7. สร้างบรรยากาศกระตุ้นหรือให้รางวัล และเร่งให้เกิดการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม
8. สร้างชุมชนเรียนรู้ให้เหมือนกับเป็นชุมชนภายในองค์กร เป็นเครือข่ายของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถสร้างนวัตกรรมและความรู้ใหม่

9. การเปลี่ยนแปลงถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เรื่องแปลกใหม่หรือความล้มเหลวถือว่าเป็นโอกาสที่จะเรียนรู้

10. โอกาสแห่งการเรียนรู้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น

11. ทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

12. ดำเนินกิจกรรมไปด้วยความหวัง มีการทบทวน และมีมุมมองใหม่ๆ

13. สมรรถนะหลักได้รับการพัฒนาอย่างดี เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นที่ก่อให้เกิดผลิตผล และบริการใหม่ๆ

14. องค์กรสามารถปรับ ปฏิรูปและเริ่มต้นวัฏจักรใหม่ เพื่อตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง

เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน (2543 : 15) กล่าวว่าองค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. มีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming ( PDCA : Plan, Do, Check, Action)

2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing program

3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น case study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก

4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ

5. มีการถ่ายทอดความรู้ โดยการทำให้ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ

จากลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเห็นว่าองค์กรที่มีการเรียนรู้ที่เหมาะสมจะต้องเห็น โอกาส มีการสร้างความเข้าใจใหม่ ๆ สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ มีการสนับสนุนให้พนักงาน ผู้บริหาร ได้เรียนรู้ร่วมกัน แสดงความคิดเห็น มีการสร้างวัฒนธรรมร่วม พนักงานมองภาพรวมเป็นระบบ มีการกระจายอำนาจ กล้าเสี่ยง คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยีภายในองค์กร ให้รางวัลต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น

ทั่วทั้งองค์กร สนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งการทำงานเป็นทีม มีการมององค์กรว่าสามารถเรียนรู้ และเติบโตได้

#### 4) องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

วัลลภ ลำพาย (2547 : 27-36) ได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะเน้นหนักในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีเลิศ กระบวนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยขั้นตอน 9 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันจะต้องใช้วิธีการเชิงระบบให้ได้ข้อมูลอันถูกต้องและนำมาเข้ากระบวนการให้เป็นสารสนเทศมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติมี 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ชั้นนำ เป็นกลยุทธ์ที่มีผู้บริหารระดับสูง ร่วมรับผิดชอบ และให้การสนับสนุน
2. กลยุทธ์ปลูกฝังเป็นกลยุทธ์ที่มีคณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบ
3. กลยุทธ์ปฏิรูปเป็นกลยุทธ์ที่มีคณะทำงานพิเศษจากทุกหน่วยงานในองค์กรเข้ามาร่วมรับผิดชอบ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดแผนงานชัดเจน

1. ปรับโครงสร้างในการบริหาร
2. จัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างบรรยากาศเปิด ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างบรรยากาศที่เปิดให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสรับทราบกลไกของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลกระทบในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งการจัดบรรยายภาคการเรียนรู้ให้เอื้ออำนวยต่อการใฝ่รู้ใฝ่เรียน

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนาพื้นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยพื้นฐานสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีอยู่ด้วยกัน 5 ประการ คือ

1. จิตใจที่ใฝ่พัฒนาตนเอง (Personal Mastery)
2. รูปแบบวิธีการคิด มุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)

3. การสรรค์สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

ขั้นตอนที่ 6 พัฒนาบุคลากรในระดับผู้นำองค์กร ผู้นำองค์กรจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของผู้นำในองค์กรเรียนรู้ที่จะต้องปฏิบัติตนให้มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. การออกแบบ (Designer)

2. ครูผู้สอนงาน (Teacher)

3. ผู้ช่วยเหลือ (Steward)

ขั้นตอนที่ 7 มอบหมายพันธกิจ (Mission) และกระบวนการต่าง ๆ แก่ทีมงานเพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบตัวเองได้ ซึ่งจะเป็นการให้พนักงานมีอำนาจ (Empowerment) ทั้งศักยภาพด้านความสามารถ (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority) ในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว (Flexibility) ในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 8 สร้างวัฒนธรรมด้านการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

ขั้นตอนที่ 9 การประเมินผล (Assessment)

เพลเลอร์, เบอร์กอน และบอยเดลล์ (Pedler, Burgone & Boydell, 1997 : 18) กำหนดคุณลักษณะไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1) ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร

2) มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม

2. องค์ประกอบด้านการมองภายในองค์กร (Looking In) ประกอบด้วย

1) ใช้ข้อมูลข่าวสาร

2) การสร้างการตรวจสอบและควบคุม

3) การแลกเปลี่ยนภายใน

4) การยึดหยุ่นในการให้รางวัล

3. องค์ประกอบด้านโครงสร้าง (Structures) เน้นโครงสร้างที่กระจายอำนาจ มีกฎระเบียบและกระบวนการ แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกัน

4. องค์ประกอบด้านการมองภายนอก (Looking out) ประกอบด้วย

1) บุคลากรเป็นเหมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม



## 2) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร

## 5. องค์ประกอบด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

ประกอบด้วย

1) บรรยากาศการเรียนรู้ มีบรรยากาศการช่วยเหลือสนับสนุนและสนใจในการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2) โอกาสการพัฒนาตนเองของทุกคน มีงบประมาณการพัฒนาตนเอง องค์การสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองมากที่สุด

ดาฟท์ (Daft, 1999 : 211-212) กล่าวว่า องค์การแห่งการศึกษานั้นต้องเป็นองค์การออกแบบเพื่อการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างเป็นโครงสร้างที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นแนวนอน (Horizontal) โดยพิจารณาความถี่ไหลของงาน (Workflow) มากกว่าการพิจารณาด้านการแบ่งแยกเป็นหน้าที่ตามแผนกงาน (Departmental Functions)

2. การเสริมอำนาจ (Empowerment) เน้น โดยเฉพาะการเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรมากกว่าเน้นด้านงาน (Task) โดยเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์การ เพื่อได้มีโอกาสตัดสินใจ เน้นการทำงานเป็นทีม

3. การสร้างเครือข่าย (Network) เน้นการสร้างระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Shared Information)

4. กลยุทธ์ (Strategy) ใช้ความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

5. วัฒนธรรมที่ปรับตัว (Adaptive Culture) ทั้งในองค์การแห่งการเรียนรู้ เน้นวัฒนธรรมที่เน้นส่วนรวมมากกว่าส่วนย่อย ความเสมอภาค การเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยงและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ทรานส์ (Trans, 1998 :10) กล่าวถึงสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ

1. การทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

2. การกระจายอย่างอิสระของข้อมูลข่าวสารทั้งแนวตั้งและแนวนอน

3. การฝึกอบรม

4. การจัดระบบการให้สิ่งตอบแทนกับการเรียนรู้

5. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

6. กลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น

7. การกระจายอำนาจความรับผิดชอบตามลำดับขั้น

8. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
9. การทดลองสิ่งใหม่ในการทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง
10. การมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน

พจน์ สะเพียรชัย (2546 : 15-17) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 6 ลักษณะ คือ

1. เป็นผู้ออกแบบ (Designer) ถ้าจะให้โรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารจะต้องออกแบบวิธีคิด ออกแบบองค์กร ออกแบบวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ หากผู้บริหารไม่สามารถออกแบบได้ การปฏิรูปการเรียนรู้ก็จะอ่อนแอลง แต่ถ้าผู้บริหารเป็นผู้ออกแบบ เป็นสถาปนิกทั้งความคิดและการปฏิบัติงานก็จะทำให้สถานศึกษาสามารถเดินไปสู่เป้าหมายได้
2. เป็นผู้ให้บริการ (Steward) เป็นผู้อำนวยการความสะอาดให้ความสะอาด ให้บริการช่วยเหลือ ผู้นำสมัยนี้จะใช้ชีวิตอย่างเดียวไม่ได้ลงไปช่วยเหลือทุกอย่าง
3. เป็นครู (Teacher) เป็นผู้นำแบบเก่าที่สั่งอย่างเดียวจะไม่ค่อยสอนงาน ผู้ได้บังคับบัญชา แต่ผู้บริหารแบบใหม่จะต้องเป็นครูที่จะต้องมีการสอนความรู้ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้สอน (Instructor) มักจะเป็นผู้สอนการทำงาน สอนกีฬา เป็นต้น
5. เป็นผู้ฝึก (Coach) เป็นผู้คอยชี้จุดอ่อนจุดแข็งให้ผู้ได้บังคับบัญชาและแนะนำเทคนิคต่าง ๆ ให้
6. เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาหารือ คอยดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

### 5) กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 61-64) ได้เสนอกกลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

1. รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn) การที่จะให้สมาชิกองค์กรก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น สมาชิกต้องชอบเสี่ยง ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือ ศึกษาค้นคว้าอยู่อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากประสบการณ์ นำไปสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ ๆ เรียนรู้ความผิดพลาดจากข้อบกพร่องและตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ มีผู้บริหารการเรียนรู้ เข้าไปมีบทบาทในกระบวนการ วางแผนการดำเนินการ เพื่อผลักดันองค์กรให้เป็นองค์กรอัจฉริยะ

2. สร้างความยืดหยุ่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้จากการร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหารต้องส่งเสริมการเรียนรู้อย่าง มีจุดหมาย จัดสรรเงินประมาณการฝึกอบรม การเรียนรู้ให้รางวัลการเรียนรู้แก่หน่วยงานที่ดีเด่น ยกย่องเชิดชู มีการผลักดันเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วนระหว่างฝ่าย เปิดโอกาสให้มีโอกาสเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน มีระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการ แจกจ่ายเผยแพร่แนวคิดแนวปฏิบัติ มีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติ สนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์คิดทบทวนความคิดสนับสนุนให้มีการระดมสมอง การค้นคว้าทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด และเหมาะสมที่สุด

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิดหรือทำอย่างเป็นระบบ สมาชิกขององค์การต้องเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ขององค์ประกอบของส่วนย่อยต่าง ๆ ใน องค์การ เล็งเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์การเช่นไร จะกระทบ ต่อการทำงานของส่วนอื่น ฝ่ายอื่นเช่นใดบ้าง

ดังนั้นกลยุทธ์สำคัญในการส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น สมาชิก ขององค์การจะต้องก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลง สมาชิกต้องชอบเสี่ยง ใจเปิดกว้าง อดทน ต่อความคลุมเครือ ศึกษาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากประสบการณ์นำสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ร่วมมือร่วมใจกัน ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย ให้ รางวัลการเรียนรู้แก่องค์กรดีเด่น เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน และมีการแลกเปลี่ยน ฐานข้อมูลกัน

#### 6) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

จำเรียง วยวัฒน์ เบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540 : 69-70 ) ได้กล่าวถึงเทคนิค และวิธีการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถสรุปได้ 3 ระดับดังนี้คือ

##### 1. เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การศึกษาตนเอง (Self-Knowledge) เป็นการพัฒนาศักยภาพใน การเรียนรู้ของตัวเอง โดยศึกษาตนเองจากสายตาของตนเองและสายตาของคนอื่น ศึกษาว่าตนเอง ทำอะไรได้บ้าง มีความรู้ ความเข้าใจอะไรบ้าง ทำความรู้จักกับตนเองว่าตนเองคือใคร และต้องการ จะเป็นอะไรในอนาคต

1.2 การเรียนรู้ที่จะเรียน (Learning to Learn) เป็นการค้นหาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ศึกษาวิธีการคิด และวิธีการในการใช้เหตุผลของตนเอง ศึกษา

วิธีการรับรู้ และการตั้งสมมติฐานของตนเองเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ แล้วกำหนดวิธีการและแนวทางในการเรียนรู้ของตนเอง

1.3 การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem Oriented Learning) ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงเป็นตัวกำหนดว่า เราจะต้องเรียนรู้อะไรบ้างจึงจะแก้ปัญหานั้นได้ ซึ่งรวมไปถึงวิธีการและตัวบุคคลที่จะต้องเรียนรู้

1.4 การใช้วิธีการเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (Methodical) โดยองค์การส่งเสริมการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม เช่น การเรียนรู้ในห้องเรียน การฝึกอบรม การสัมมนา การให้เข้า

## 2. เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม

เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคล สามารถนำเสนอความคิดหรือความรู้ไปสู่องค์การในระดับกว้างได้

วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) วิธีการนี้จะสอนงานให้เรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหาและการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาเก่าสู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ด้วยการอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงาน (Action Reflection Learning) การปฏิบัติตามหลักวิทยาศาสตร์ (Action Science) วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning) วิธีการเรียนรู้แบบนี้ เน้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยทีมประกอบด้วยสมาชิกที่หลากหลาย ทั้งระดับ และหน้าที่งาน เป็นที่รวมของคน ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่แตกต่างหลากหลาย องค์การจะต้องสนับสนุนโดยการให้ความเป็นอิสระ ให้โอกาส และเวลาในการร่วมกิจกรรม ประชุม ปรึกษาของทีม

## 3. เทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย

เป็นเทคนิคการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์การ ทั้งต่อการทำให้องค์การเกิดการเรียนรู้ โดยมีกระจายอำนาจ มีวัฒนธรรม ที่ยืดหยุ่น และเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งต่อการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญกับความสามารถของสมาชิกองค์การ ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์การ มีการลงทุนในการพัฒนาคนให้พอ ๆ กับด้านอื่น ๆ

เทคนิคที่นำเสนอขึ้นนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งในการที่จะช่วยให้องค์การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ดังนั้นผู้ที่จะนำเทคนิควิธีการดังกล่าวไปใช้ ควรจะมีการปรับเปลี่ยนประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์การของตนก่อน

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงต้องมีการมองและคิดอย่างเป็นระบบและแยกแยะให้ได้ว่าระบบต่าง ๆ นั้นประกอบด้วยอะไรบ้าง และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสมบูรณ์ได้อย่างไร มีปัจจัยใดบ้างที่จะต้องควบคุมไม่ให้เกิดมากขึ้นหรือต้องตัดออก หรือมีปัจจัยใดบ้างที่จะต้องส่งเสริมให้มีความสำคัญและเด่นชัดขึ้น โดยเฉพาะองค์ประกอบที่สำคัญของ

องค์การ คือ คน ในฐานะที่เป็นบุคคล ในฐานะที่เป็นกลุ่มคน และเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งมีส่วนที่สามารถมองเห็นจากภายนอกและไม่สามารถมองเห็นจากภายนอกที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน

#### 7) สถานศึกษาในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการได้กล่าวถึงสถานศึกษา ในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สรุปได้ดังนี้

วิชัย ตันศิริ (2549 : 347) ได้กล่าวถึงสถานศึกษาในฐานะองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ดังนั้นการพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) ในการพัฒนาดังกล่าวจำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาต้องมีการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Learning Organization) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Education) ในการบริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารแบบกระจายอำนาจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารแบบยุติธรรม และ การบริหารคุณภาพ ที่มีกระบวนการ 1. การวางแผน (Plan - p) 2. การปฏิบัติตามแผน (Do - D) 3. การตรวจสอบ (Check - C) การปรับปรุงแก้ไขปัญหา (Act - A) สำหรับการบริหารสถานศึกษาภายใต้กรอบแนวคิดและหลักการดังนี้ คือ ระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management) เพื่อปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องโดยเน้นที่ภาพรวม อีกแนวคิดสำหรับการบริหาร คือ การจัดการองค์ความรู้ (KM) เป็นการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ จากเหตุปัจจัยของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อแนวคิดในการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้กว้าง รู้ลึก ในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (LO) การเรียนรู้ที่สำคัญขององค์การ คือ เรียนรู้ที่จะแก้ไข้ปัญหาของตนเอง และพัฒนาตนเองขึ้นไปอีกก้าวหนึ่งบนเส้นทางของความเจริญก้าวหน้าตลอดชีวิต ตลอดไป

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : Online) ได้กล่าวถึงสถานศึกษาในฐานะองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หัวใจของการปฏิรูปการศึกษาก็คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนและครูผู้สอนเป็นสำคัญ และกลไกที่สำคัญมากประการหนึ่ง ซึ่งช่วยให้การปฏิรูปการเรียนรู้ดังกล่าวประสบความสำเร็จก็คือ ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาจากแนวทางดำเนินการแบบเดิมดังที่เคยผ่านมา ไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเป็น “โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ หรือ The Learning School” โดยจัดให้มี “ชุมชนแห่งวิชาชีพ หรือ Professional Community” ขึ้นภายในโรงเรียนรูปแบบใหม่ดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อให้เป็นเวทีที่มีบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้สำหรับสมาชิกทุกคน ได้ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน รวมทั้งการสร้างความรู้ใหม่ ตลอดจนนวัตกรรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับการจัดการ

เรียนการสอนสมัยใหม่ อีกทั้งเป็นเวทีที่ช่วยสร้างพลังขับเคลื่อนให้การปฏิรูปการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จตามเจตจำนงของการปฏิรูปการศึกษา

คาร์สเต็น, วองเกินและวัวร์ทิส (Karsten, Vonchen & Voorthius, 2000 : 154-155) กล่าวถึง สถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะที่สำคัญ คือ การปรับปรุงกลไกต่าง ๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และคัดเลือกจัดระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร รับความคิดใหม่ ๆ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำความคิดเหล่านี้ไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนความร่วมมือและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับและกำหนดเป็นปทัสถานและค่านิยมขององค์กร ทบทวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

กล่าวโดยสรุปสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม การดำเนินงานและกลยุทธ์ในการใช้กระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ ที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรหรือสถานศึกษานั้น นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงความรู้และข้อมูลข่าวสารจากภายนอกและภายในองค์กร รวมถึงการสร้างความรู้ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง สมาชิกทุกฝ่ายขององค์กรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา (สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ, 2547 : 52)

## 1.4 ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 1.4.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

#### 1) เพศ

จากงานวิจัยของ สุทัศน์ พะสุรัมย์ (2548) ทำการศึกษาเรื่อง สภาพและความต้องการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) พบว่า อายุที่แตกต่างกัน มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ชูสิทธิ์ เอี่ยมอานวย (2548) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานชายและหญิงมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ชายแดน ทับเสือ (2548) ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน พบว่า ข้าราชการกรมพัฒนาที่ดินที่มีเพศต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

## 2) อายุ

จากงานวิจัยของ กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2541) ทำการศึกษา บรรยายการของค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า อายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อการรับรู้การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน อภันตรี รอดสุทธิ (2540) ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โครงการจตุสัมพันธ์ของธนาคารไทยพาณิชย์ พบว่า อายุ 20-30 ปี และ 31-40 ปี มีการรับรู้ ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในเรื่องโลกทัศน์ที่มองเห็นโลกตามความเป็นจริง ในระดับปานกลาง ชุติพร เอี่ยมอำนวยการ (2548) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน ต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

## 3) ระดับการศึกษา

กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) ทำการศึกษา ศักยภาพการพัฒนาไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่า การศึกษาที่แตกต่างกันมีความ คิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2541) ทำการศึกษาบรรยายการของค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การ แห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และ ชุติพร เอี่ยมอำนวยการ (2548) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนา ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงาน ที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ไม่แตกต่างกัน จิตตรา บุรณประพุกษ์ (2546) ได้ศึกษาถึงความสามารถขององค์การในการ พัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัท ABC ประเทศไทย จำกัด พบว่า พนักงานที่มี ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์การในการพัฒนาไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน และ ชายแดน ทับเสื่อ (2548) ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้ วัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน พบว่า ข้าราชการกรม พัฒนาที่ดินที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ แตกต่างกัน

## 4) ตำแหน่ง

ชูลิพร เอี่ยมอานวย (2548) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่มีชั้นดำรงตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตตรา บุรณประพฤษ (2546) ได้ศึกษาถึงความสามารถขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัท ABC ประเทศไทย จำกัด พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งต่างจาก ชายแดน ทับเสือ (2548) ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน พบว่า ข้าราชการกรมพัฒนาที่ดินที่มีตำแหน่งต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

## 5) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2541) ทำการศึกษา บรรยายการสององค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันของเจ้าหน้าที่กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ชูลิพร เอี่ยมอานวย (2548) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน และ กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) ทำการศึกษา ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่มีผลต่อการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่างจาก กัลยาณี คำแดง (2542) ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการผลิต ลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย พบว่า อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง

สรุปจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาตัวแปรส่วนบุคคลทั้ง 5 ตัวดังกล่าวในการวิจัยครั้งนี้



#### 1.4.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สำหรับการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีผลการวิจัยของ มาร์ควอร์ดท์และเร โนลด์ (Marquadt & Reynolds, 1994 : 31-32) ได้ทำการวิจัยและได้เสนอปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 11 ปัจจัยดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ต้องมีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณานำหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงาน (Job Description) แทน Job Description ที่สำคัญองค์การต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะความแตกแยกขององค์การ

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (Corporate Learning Culture) เป็นบรรยากาศที่มีการส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ โดยผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากกระบวนการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง การใคร่ครวญ และการสร้างสรรค์ มีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ ให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจ และการเงินจากองค์การแห่งจริงจังด้วย

3. มีการสร้างอำนาจปฏิบัติ (Empowerment) เปิดโอกาสและส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตน ให้บังเกิดผลงอกงามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

4. การสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) สภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อองค์การ ดังนั้นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และพร้อมอยู่ตลอดเวลา ทั้งยังต้องมีการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตและสามารถเลือกวิธีการใช้ได้เหมาะสม

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) บุคลากรทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ๆ ฝ่ายอื่น ๆ ทั้งในและนอกองค์กร จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ การสร้างความรู้ใหม่ ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน

6. เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูล คอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ทำให้เกิดการฝึกอบรมในอนาคตที่รวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวม และเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ และไม่มีคำว่า “ต่อรองคุณภาพ”

8. เน้นความมีกลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรใช้กลยุทธ์ การเรียนรู้ ควบคู่กับการดำเนินงานและมีการประเมิน ผู้บริหารจะทำหน้าที่ทดลองเกื้อหนุนมากกว่า จะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) การมีบรรยากาศที่สนับสนุนเพื่อให้คุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้น นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับกับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประชาธิปไตย มีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. มีการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Team Work and Networking) เป็นการเชื่อมโยงจากทีมที่มีประสิทธิภาพเข้าหากัน ทำให้สามารถแก้ปัญหาที่สำคัญ ๆ ได้มากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถที่หลากหลาย

11. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการมองภาพที่อยากจะเห็นในภายภาคหน้า เป็นความคิดเห็นร่วมกันของพนักงานในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธมิตร์ (Mission) และเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมาย

นอกจากนั้น ไคเซอร์ (Kaiser, 2000 : 122 - 135) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และประสานวิสัยทัศน์ของ

บุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2. วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์การ ความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก วัฒนธรรมองค์การมี 3 ลักษณะคือ

1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง องค์ความรู้ที่ไม่มีการยึดติดกับความรู้เดิม แต่เป็นความจริงที่มีอิสระ และไม่สามารถวัดคำนวณได้ และบุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ได้ รวมทั้งเป็นความรู้ที่ปรากฏตลอดเวลา และสมาชิกยอมรับ ไม่มีใครรู้คำตอบจากทุกคำถามได้

2) การมีอิสระในการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่ กล้าเสี่ยงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

3) ความเป็นเอกภาพในองค์การ หมายถึง สมาชิกในองค์การต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์การเสมือนตนเป็นผู้มีส่วนขององค์การ

3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) หมายถึง เป้าหมายที่องค์การตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าที่วัตถุประสงค์ขององค์การได้กำหนดไว้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ พันธกิจและยุทธศาสตร์มี 3 ประการ ดังนี้

1) การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง สมาชิกในองค์การต้องยอมรับและปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพในระดับระบบรวมขององค์การ ไม่ใช่แค่ในระบบบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น สมาชิกทุกคนมีความสำคัญต่อแผนยุทธศาสตร์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์การ และสมาชิกต้องคำนึงถึงแผนงานในแต่ละแผนของตน ซึ่งมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์การด้วย

2) การตรวจสอบจากภายนอก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า การเคลื่อนย้ายของคู่แข่ง เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การและสมาชิกในอนาคต

3) การสร้างเสริมองค์ความรู้ หมายถึง การเผยแพร่และชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ และเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการตอบสนองขององค์การไปสู่การทำทนาย และพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์การ

4. การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practices) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานใน 4 เรื่อง ดังนี้

1) การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร คือ เรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด รวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับทุกแผนกขององค์กร

2) การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความรู้ความกล้าและจูงใจสมาชิกเพื่อไปสู่การเรียนรู้ และการพัฒนาในระดับบุคคลและระดับกลุ่มบุคคล ช่วยกันกำหนดเป้าหมายสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งผู้บริหารให้สมาชิกรับผิดชอบต่อการเรียนรู้

3) การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะการอยู่ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของสมาชิก

4) การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดทรัพยากรและงบประมาณต่าง ๆ ที่ต้องการไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย

5. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่ และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่ และการปฏิสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะดังนี้

1) การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน หมายถึง การบูรณาการเป้าหมายหน้าที่ บทบาท ความพยายามในการทำงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

2) โครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก หมายถึง โครงสร้างที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

6. ระบบองค์การ (Organization Systems) หมายถึง การที่องค์กรมีระบบข้อมูลข่าวสารระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้านนโยบาย และการมีกลไกที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7. บรรยากาศการทำงาน (Working Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิกในหน่วยงาน มีบรรยากาศการทำงานลักษณะดังนี้

1) บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยม บรรทัดฐาน และพฤติกรรมของสมาชิกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

2) การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่แลกเปลี่ยนพูดคุยช่วยเหลือกันเพื่ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกเติบโตและประสบความสำเร็จ

8. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระตุ้น โน้มน้าวสมาชิกในองค์กรให้อุทิศตน มีน้ำใจ มีความเกี่ยวข้องกับงาน และความเพียรพยายามปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นผลจากการศึกษาวิจัยและการนำเสนอปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในต่างประเทศ สำหรับการศึกษาวิจัยในประเทศ สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 40-42 ) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีปัจจัยทางการบริหาร 11 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การจัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการปฏิบัติ การติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จ และการนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ

2. ปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การจัดระบบการติดต่อประสานงาน การปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติ การจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรในโครงสร้าง การจัดระบบการให้ทุนให้โทษและความดีความชอบ

3. ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีและระบบงาน ซึ่งประกอบไปด้วย การจัดหาการใช้ การพัฒนาบุคลากร การแสวงหา การจัดระบบการใช้ การจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูล การมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและพัฒนา และการใช้ประโยชน์ที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียน

4. ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการบริหาร ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์นโยบายและแผน การจัดทำแผนปฏิบัติงาน การกำหนดบุคคลหรือกลุ่มบุคคลรับผิดชอบ การให้ความสำคัญกับแผน การเปิดโอกาสมีส่วนร่วม การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตรวจสอบงบประมาณและการจัดทำเอกสาร

5. ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการจัดการ ประกอบไปด้วย การจัดระบบงานธุรการ การมีบุคลากรรับผิดชอบ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ระบบและกลไกการนิเทศ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน การรายงานผลการดำเนินงาน และการประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย

6. ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติของครูและทีมงาน ประกอบด้วย ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การมีวัตถุประสงค์ของทีม ความสามารถในการระบุปัญหา การแก้ปัญหา การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกัน ความรับผิดชอบ การพัฒนาตนเอง และความมีอิสระ

7. ปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาครูและทีมงาน ประกอบด้วย การมีนโยบายและมาตรการในการพัฒนา การมุ่งเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ การมุ่งให้เป็นการจัดการเรียนการสอน การคำนึงถึงความสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ความต้องการและจำเป็นที่แท้จริง จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผลลัพธ์สุดท้ายต่อนักเรียน การพัฒนาทั้งระบบ ไม่แยกส่วน การเป็นเสมือนชีวิตประจำวัน และการพัฒนาตนเอง

8. ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย การเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่าง ๆ การตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุด การตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร การพัฒนาความเป็นมนุษย์ การเป็นตัวแทนเชิงวิชาการ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง การจัดการให้เป็นไปตามแผนการสอน และการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

9. ปัจจัยเกี่ยวกับบรรยากาศและวัฒนธรรมในองค์กร ประกอบด้วย การผ่อนคลาย ความร่วมมือไม่แยกเขาแยกเรา ความเอื้ออาทรและจริงใจ ความเป็นสถานศึกษาและหมู่คณะ การกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ การไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน ความรักภาคภูมิใจในโรงเรียน การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ การปกป้องสิทธิทศดประเพณีสำคัญ และการสร้างวัฒนธรรมร่วม

10. ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ประกอบด้วย การไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ การส่งเสริมความก้าวหน้า โอกาสในการพัฒนาตนเอง การให้ความอิสระ การมอบหมายงานที่ท้าทาย การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน การยกย่องชมเชย

11. ปัจจัยที่เกี่ยวกับเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความสอดคล้องของเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายโรงเรียน การมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ การตรวจสอบเป้าหมาย การประชาสัมพันธ์ การบรรลุผลในเป้าหมาย และการมีข้อมูลย้อนกลับในด้านต่าง ๆ

จำเริญ จิตรหลัง (2549 : 209-216) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีความสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่งการศึกษามีดังนี้

1. ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ในองค์การทุกองค์การจะมีผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามจุดหมายผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้นำที่ดี สถานการณ์คน และองค์การต้องการผู้นำ การพัฒนาบุคคลให้ประสบความสำเร็จในฐานะผู้นำและช่วยเหลือคนอื่นให้สามารถปฏิบัติเหมือนกับตนเองได้ นับเป็นงานที่ทำทนายอย่างยิ่งของผู้นำด้วยผู้นำเป็นผู้ที่สำคัญที่สุดที่ทำให้องค์การมีคุณภาพ ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทเป็นผู้นำในการพัฒนาครูให้เต็มศักยภาพเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนความศรัทธาของครูและชุมชน ตลอดจนความพึงพอใจในงานของครูให้สูงขึ้น

2. บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การ ในปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้เน้นการกระจายอำนาจเชิงบริหารมาสู่สถานศึกษา โดยมุ่งหวังที่จะให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างมีโอกาสสามารถตัดสินใจเรื่องต่างๆได้ และคาดหวังที่จะมีบุคลากรในองค์การที่มีคุณภาพ มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย จึงทำให้บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมสู่บรรยากาศความมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการแข่งขันในงานวิชาการ ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของครูและนักเรียน ความมีส่วนร่วม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ คือสิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมาย และทิศทางในอนาคตขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ขององค์การ ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์การนั้นก็สร้างผลผลิตที่ดียิ่งขึ้น ตลอดเวลาการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์นั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์การหรือสถานศึกษา ซึ่งวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดภาพรวมของสถานศึกษาที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต จากการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกยุคปัจจุบัน เป็นแรงผลักดันที่สำคัญทำให้้องค์การต้องมีวิสัยทัศน์ เพราะองค์การที่สามารถคาดคะเนสภาพขององค์การในอนาคตได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว จะมีความได้เปรียบในการตั้งรับ ต่อรอง เตรียมพร้อมและหาหนทางในการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

4. โครงสร้างขององค์การ โครงสร้างองค์การ หมายถึง แบบลักษณะวิธีการปฏิบัติงานในองค์การซึ่งถูกกำหนดขึ้นในองค์การ เพื่องานประสบความสำเร็จ การจัดโครงสร้างขององค์การในโรงเรียนจะเป็นลักษณะวิธีการปฏิบัติในโรงเรียนที่เกิดจากพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารใช้หลักการของระบบราชการมากำหนดวิธีการในการปฏิบัติในโรงเรียน ความมากน้อยของการนำหลักการระบบราชการไปใช้ในการบริหารงานนั้น จะมีความแตกต่างกัน ทำให้เกิดรูปแบบการบริหารแบบต่างๆขึ้นในองค์การ ดังนั้นการกำหนดโครงสร้างขององค์การจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้เป็นสำคัญ จะเห็นได้ว่าการจัดโครงสร้างของ

องค์การหรือสถานศึกษา มีส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การหรือสถานศึกษา ดังนั้นการจัดโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น บรรยากาศที่เปิดเผยและมีความคล่องตัว จะก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และในที่สุดจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ตลอดจนช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

5. เทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามา มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อบุคคลต่อสังคม ซึ่งเป็นสังคมแห่งความรู้ มีการเรียนรู้โดยผ่านสื่อเทคโนโลยี โรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ปัจจุบันทุกโรงเรียนได้จัดหาเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการบริหารการบริการ การเรียนการสอนและการวิจัยอย่างเหมาะสมเกิดประโยชน์สูงสุด โรงเรียนจะต้องมีระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆ ที่มีความถูกต้องและทันสมัย สะดวกต่อการนำมาใช้และใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีทุกชนิดทุกประเภทเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

6. ระบบการจัดการ ปัจจัยด้านการจัดการ เป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งโรงเรียนจะต้องพัฒนา เพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียน ควรสนใจให้การดูแลเช่น การจัดระบบงานธุรการ การมีบุคลากรรับ ผิดชอบในฝ่ายต่างๆ การมีวัสดุ อุปกรณ์ การอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม รวมทั้งการพัฒนาระบบการนิเทศ การประกันคุณภาพภายในโรงเรียน การรายงานผลการดำเนินงาน การประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย

7. ความสามารถของบุคลากร ความสามารถ (Capability) ประกอบด้วย การใช้กำลังความสามารถและความชำนาญขององค์การในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการหรือกระบวนการในผลการปฏิบัติงานขั้นสูง โดยความสามารถนี้ต้องอาศัยการบูรณาการ ความร่วมมือ และการประสานงานของบุคคลและทีมงานทุกคน ความสามารถของบุคคลไม่ได้เป็นแค่ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเท่านั้น แต่เป็นความสามารถที่จะเรียนรู้ สร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่องค์การองค์ประกอบขององค์การ ถือว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้ก็เพราะว่าคนมีศักยภาพและความสามารถที่จะเรียนรู้ คนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการกับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่าทั้งต่อตนเองและต่อองค์การ โรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ให้เข้าใจสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันตลอดจนจัดให้มีระบบการพัฒนาคณะบุคคลเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเพิ่มขึ้น และสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ การที่องค์การมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ จะช่วยส่งเสริมให้องค์การมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้



8. การเสริมแรง การเสริมแรงและการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ครูในโรงเรียนรับผิดชอบปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีความสุขเพื่อให้งานทุกงานบรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการเสริมแรงและการจูงใจอย่างยิ่ง โดยการสร้างความไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ ตลอดจนการส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ให้โอกาสพัฒนาตนเอง จัดสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมมอบหมายงานให้ปฏิบัติด้วยความเป็นอิสระ มีความรับผิดชอบตนเอง ส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การให้รางวัลที่เป็นสิ่งของหรือกล่าวชมเชยประกาศเกียรติคุณ

จากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบในตาราง เพื่อดูความเหมือนกันและความต่างกันของปัจจัย เพื่อเป็นแนวทางที่จะสังเคราะห์เป็นปัจจัยที่จะใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดและผลการวิจัย 4 เรื่อง

Marquardt & Reynolds คศ. 1994	Kaiser คศ. 2000	สมคิด สร้อยฟ้า พ.ศ. 2547	จำเริญ จิตรหัง พ.ศ. 2549	โยชัย ที่มีความสอดคล้องกัน
โครงสร้างที่เหมาะสม	โครงสร้างองค์การ ระบบองค์การ	โครงสร้างองค์การ	โครงสร้างขององค์การ	โครงสร้างการบริหาร
มุ่งเน้นคุณภาพ				
เน้นความมีกลยุทธ์ วิสัยทัศน์	พันธกิจและยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์
ทีมงานและเครือข่าย การส่งเสริมถ้าเอนกความรู้	การพัฒนาครูและทีมงาน การปฏิบัติของครูและทีมงาน		ความสามารถของบุคลากร	บุคลากรและทีมงาน
	การจูงใจ	การจูงใจ	การเสริมแรง	การจูงใจ
การสร้างพลังภาพแวดล้อม การสร้างอำนาจปฏิบัติ	การดำเนินงานบริหารจัดการ	การปฏิบัติด้านการบริหาร	ระบบการจัดการ	การบริหารการจัดการ
บรรยากาศสนับสนุน วัฒนธรรมเรียนรู้ร่วม	บรรยากาศการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ	บรรยากาศและวัฒนธรรมของ โรงเรียน	วัฒนธรรมองค์การ	บรรยากาศและวัฒนธรรมการ เรียนรู้ของโรงเรียน
เทคโนโลยีการศึกษาเรียนรู้		เทคโนโลยีและระบบงาน	เทคโนโลยีสารสนเทศ	เทคโนโลยีสารสนเทศ
	ภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำทางวิชาการ	ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้	ภาวะผู้นำทางวิชาการ
		เป้าหมายและข้อผูกพันกับใน การปฏิบัติงาน		

จากตารางที่ 2.2 ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นปัจจัยเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยปัจจัยที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือสามารถจัดเป็นกลุ่มปัจจัยเดียวกันได้ ผู้วิจัยได้กำหนดชื่อปัจจัยใหม่เพื่อให้มีความครอบคลุมคำอธิบายของปัจจัยที่คล้ายคลึงกัน ได้จำนวน 8 ปัจจัย คือ

1. วิทยุทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์
2. โครงสร้างการบริหาร
3. บุคลากรและทีมงาน
4. การบริหารการจัดการ
5. เทคโนโลยีสารสนเทศ
6. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
7. การจูงใจ
8. บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน

## 2. สภาพทั่วไปและลักษณะการดำเนินงานของโรงเรียนไพทอคมศึกษา

### 2.1 ข้อมูลพื้นฐาน

โรงเรียนไพทอคมศึกษา ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2514 เป็นโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ไม่รับเงินอุดหนุนจากกระทรวงศึกษาธิการ บริษัท ไพทอคม จำกัด เป็นเจ้าของ และผู้รับใบอนุญาต ตั้งอยู่ที่ 201 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงตลาดบางเขน เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร 10210 โทรศัพท์ 0 2521 1457 - 8 โทรสาร 0 2551 2233 บนเนื้อที่ 19 ไร่ โดยโรงเรียนได้พัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จัดสภาพให้สวยงาม ร่มรื่น ปลอดภัย และบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้มาโดยตลอดจนถึงปัจจุบัน

### 2.2 อุดมการณ์การจัดตั้ง

พล.ต.อ.เผ่า และคุณหญิงอุดมลักษณ์ ศรียานนท์ เป็นผู้ก่อตั้งตามอุดมการณ์ที่จะสร้างสถานศึกษาที่ดีมีคุณภาพ อบรมกุลบุตร กุลธิดา โดยดำเนินกิจการเป็นกึ่งสาธารณะกุศล ไม่หวังผลกำไร เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล และเพื่อเป็นมรดกทางการศึกษาแก่สังคม ได้ดำเนินกิจการมาเป็นเวลา 36 ปี แล้ว

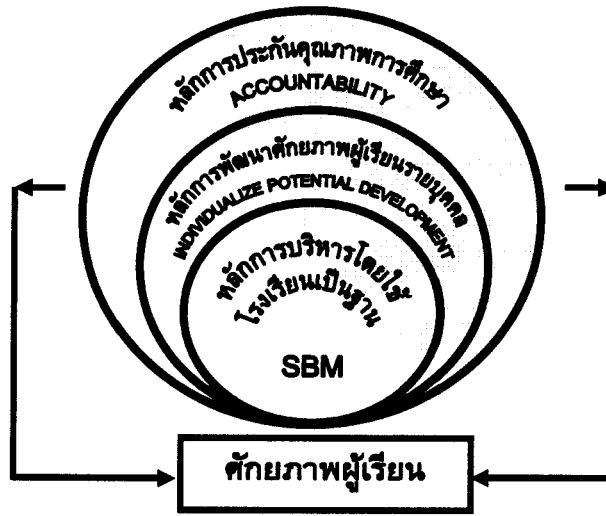
### 2.3 สถานภาพปัจจุบัน (ปีการศึกษา 2550)

เปิดทำการสอน	ตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 – มัธยมศึกษาปีที่ 3
จำนวนนักเรียน	มีนักเรียนชาย-หญิง ทั้งหมด จำนวน 4,055 คน แบ่งเป็นระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1-3 จำนวน 758 คน

	ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6	จำนวน 2,935 คน
	ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-3	จำนวน 245 คน
	International Program 1-7	จำนวน 84 คน
จำนวนบุคลากร	มีบุคลากร ทั้งหมดจำนวน 429 คน แบ่งเป็น	
	ผู้บริหาร	จำนวน 30 คน
	ครูผู้สอน	จำนวน 242 คน
	ครูพิเศษ	จำนวน 64 คน
	บุคลากรสนับสนุนการสอน	จำนวน 38 คน
	คนงาน	จำนวน 55 คน

#### 2.4 นโยบายการจัดการศึกษาสู่อัจฉริยภาพและได้มาตรฐานสากล

โรงเรียนไพทอคมศึกษาได้ทำการวิจัยสถานศึกษาเมื่อ พ.ศ.2543 – 2545 เรื่อง “การบริหารและการจัดการศึกษาแบบองค์รวมที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคล” เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ความเจริญของสังคมโลกยุคปัจจุบัน และความคาดหวังของผู้ปกครอง ชุมชน และประเทศชาติ โดยยึดหลักแนวคิด 3 หลักการ คือ หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School based management : SBM) หลักการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคล (Individualized development) และ หลักการประกันคุณภาพการศึกษา (Accountability) มาเป็นปัจจัยองค์รวม ทำการวิจัยปฏิบัติการและพัฒนาระบบการทำงานทั้งโรงเรียน (Whole School Approach) ไปพร้อม ๆ กันดังนี้

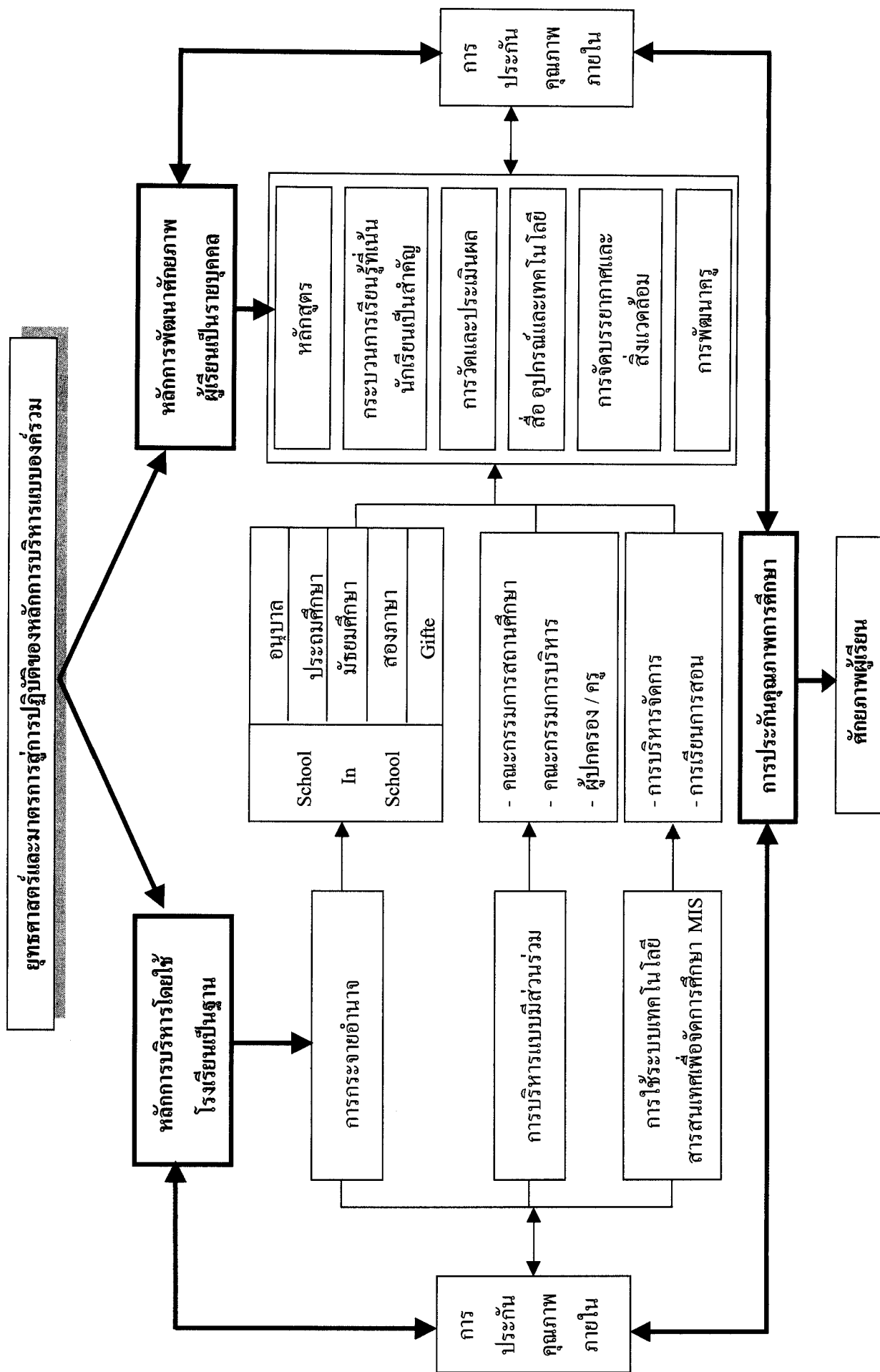


ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดการบริหารและจัดการศึกษาแบบองค์รวมที่ส่งเสริมปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคล “Wholeness Development Model”

จากแนวคิดทั้ง 3 หลักการ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์และมาตรการสู่ความสำเร็จ เพื่อสร้างโรงเรียนให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” ไปเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถของผู้เรียนให้เข้าสู่กระแสของสังคมแห่งปัญญา (Knowledge Based Society) จึงได้กำหนดศักยภาพผู้เรียนไว้ตามภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.7 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา



ภาพที่ 2.8 ยุทธศาสตร์และมาตรการสู่การปฏิบัติของหลักการบริหารแบบองค์รวม

โรงเรียนได้ดำเนินการจัดการศึกษาตามหลักการงานวิจัยดังกล่าว มีผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจระดับหนึ่ง ดังนั้นทุกหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกส่วนจึงมาร่วมกันระดมความคิด จัดทำเป็น Road Map ของโรงเรียน เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา ทุกหน่วยงานนำไปวางแผนการดำเนินงานแผนพัฒนางานตามบริบทของตนเองได้อย่างเบ็ดเสร็จ เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดให้โรงเรียนดียิ่งขึ้น ทันกับการเปลี่ยนแปลงและความเจริญของสังคมโลก และได้ทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วยดังนี้

### เป้าประสงค์

การสร้างโรงเรียนไพทอคมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาเยาวชนให้มีคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และสร้างสรรค์ประโยชน์เพื่อมวลชน

### วิสัยทัศน์

โรงเรียนไพทอคมศึกษาพัฒนาการจัดการศึกษาสู่อัจฉริยภาพ ได้มาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ เสริมสร้างรากฐานปัญญาทางวิชาการและปัญญาทางอารมณ์ เพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม และมีทักษะ ก้าวมันทันโลกยุคใหม่ และมีความสุข อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไทย โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

### เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

1. สร้างโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นโรงเรียนต้นแบบของการจัดการศึกษาของชาติ
2. พัฒนาการศึกษามุ่งเน้นคุณภาพด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อสนับสนุนความสามารถที่แตกต่างของผู้เรียน
3. เสริมสร้างนักเรียนให้เป็นคนดี มีความรู้และมีความสุขอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไทย
4. ปลุกฝังนักเรียนให้รักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
5. สร้างบุคลากรของโรงเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความเข้มแข็งทางวิชาการ สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานและเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม
6. พิทักษ์ปกป้องและสืบสานศิลปวัฒนธรรมภูมิปัญญาของชาติและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

7. สร้างความสมานฉันท์ของสังคมและปลูกจิตสำนึกในการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

#### พันธกิจ

1. พัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการของโรงเรียน เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่หลากหลาย ให้มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล พร้อมทั้งสอดแทรกคุณธรรม โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
3. พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
4. พัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากร ให้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเต็มศักยภาพและมีความสุข
5. ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการด้วยการพัฒนาเทคโนโลยี อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ครู และชุมชน

#### ยุทธศาสตร์

โรงเรียนได้กำหนดยุทธศาสตร์ 6 ประการ เพื่อเป็นจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ให้สอดคล้องกับศักยภาพของโรงเรียนและสอดคล้องความต้องการของชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพแบบองค์รวม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การจัดการทรัพยากรเพื่อส่งเสริม และสนับสนุนการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสู่มาตรฐานครูมืออาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การประกันคุณภาพสู่มาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การสร้างสรรค์สังคม

### 2.5 โครงสร้างการบริหาร

โรงเรียนไพทอคมศึกษา ดำเนินงานในลักษณะนิติบุคคล บริษัทไพทอคม จำกัด เป็นเจ้าของและผู้รับใบอนุญาต และได้กระจายอำนาจภายในเป็นรูปแบบโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ (School in School) ตามระดับการศึกษา โดยได้กำหนดโครงสร้างสายงานบังคับบัญชาและขอบข่ายหน้าที่รับผิดชอบ ระหว่างบริษัทไพทอคม จำกัด และโรงเรียนไพทอคมศึกษา ไว้อย่าง



ชัดเจนเหมาะสม เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงาน โรงเรียนจึงมีคณะที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการอำนวยการ โรงเรียน หรือคณะกรรมการสถานศึกษา และสมาคมผู้ปกครองและครู โรงเรียน ใฝ่ทอคมศึกษาเป็นผู้ดูแลการจัดการศึกษาของโรงเรียน

ด้านโครงสร้างสายงานบังคับบัญชาของโรงเรียน มีประธานกรรมการบริหารและ คณะกรรมการอำนวยการ ซึ่งดูแลด้านนโยบายและแผน ด้านวิชาการ ด้านทรัพยากร และด้าน นวัตกรรมและเทคโนโลยี เป็นผู้ควบคุมการบริหารงานของโรงเรียน ในรูปของคณะ กรรมการบริหารและคณะกรรมการดำเนินงานโรงเรียน โดยแบ่งออกเป็น 5 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายสนับสนุนการศึกษา ฝ่ายกิจกรรมพิเศษ ฝ่ายภาคภาษาอังกฤษ และฝ่ายประเมินประสิทธิภาพ และพัฒนาองค์กร มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน คือ

1. ฝ่ายวิชาการ ประกอบด้วย งานนโยบายและประสานแผน และงานบริหาร วิชาการ โดยมีอาจารย์ใหญ่, ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่, หัวหน้ากลุ่มสาระ, หัวหน้าศูนย์, ประธานหัวหน้า ระดับ, หัวหน้าระดับของทุกส่วนการศึกษารับผิดชอบ

2. ฝ่ายสนับสนุนการศึกษา ประกอบด้วย งานบริการ งานทั่วไป งานบัญชี การเงิน งานสถานที่ และงานนวัตกรรม มีผู้จัดการ หัวหน้าหน่วยงาน เป็นผู้รับผิดชอบ

3. ฝ่ายกิจกรรมพิเศษ ประกอบด้วย งานการจัดการศึกษาความสามารถพิเศษ ศูนย์ ปฏิบัติการทางภาษา ศูนย์วัดแววจนริยะ และศูนย์ฝึกอบรมและบริหาร มีผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และ ครูในสังกัดเป็นผู้รับผิดชอบ

4. ฝ่ายภาคภาษาอังกฤษ ประกอบด้วย งานหลักสูตร English Program และ Intensive Language Program และงานพัฒนาการและจัดการคุณภาพ มีอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ ใหญ่และหัวหน้างานรับผิดชอบ

5. ฝ่ายประเมินประสิทธิภาพและพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย งานระบบ สารสนเทศเพื่อการบริหาร (ICT) งานการติดตามประเมินผล งานประเมินบุคลากร งานวิจัยและ พัฒนา มีผู้จัดการ และคณะกรรมการฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบ



### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 งานวิจัยในประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับ “องค์การแห่งการเรียนรู้” แม้จะเริ่มมีมาตั้งแต่ปี 1978 แต่ความสนใจการศึกษาที่จริงจังเริ่มจะมีมาในช่วงปี 1990 โดยงานวิจัยส่วนหนึ่งมุ่งจะศึกษาเพื่ออธิบายลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อีกส่วนหนึ่งมุ่งที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (สมคิด สร้อยน้ำ, 2547)

เรขา อรัญวงศ์ (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของ คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร โดยศึกษาจากอาจารย์และนักศึกษาใน 5 โปรรแกรมวิชาที่เปิดสอน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า สภาพการเรียนรู้ขององค์การคณะครุศาสตร์ ในด้านการจัดการด้าน โครงสร้าง ขององค์การอยู่ในระดับมาก ด้านการพัฒนาขององค์การ พบว่า การสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน และกระบวนการใช้กลยุทธ์ในการเรียนรู้ การรับรู้ของอาจารย์อยู่ในระดับดีมาก ส่วน นักศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง กระบวนการสร้างระบบบัญชีและงบประมาณ กระบวนการเรียนรู้ ร่วมกัน กระบวนการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทำให้เกิดการเรียนรู้ การรับรู้ของอาจารย์และนักศึกษายอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากร ขององค์การ พบว่า ลักษณะความรอบรู้ผู้เชี่ยวชาญเป็นพิเศษของอาจารย์อยู่ในระดับมาก สำหรับ นักศึกษา เห็นว่าอยู่ในระดับมากบางลักษณะ

กัลยานี คำแดง (2542) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยใน การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเป็น พนักงานสังกัดช่างและวิศวกรรม จำนวน 308 คน ใน 7 ฝ่าย ผลการศึกษาพบว่า ในด้านพฤติกรรม พนักงานมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ความใฝ่ใจพัฒนาตนเอง แต่ทัศนคติต่องานและองค์การอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นอันดับสุดท้ายใน กลุ่มปัจจัยทั้ง 7 ด้าน และพบว่าปัจจัยด้านจงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทัศนคติต่องานและองค์การมี ความสัมพันธ์กับวินัยทั้ง 5 ประการ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวกอย่างสมบูรณ์

มาลี ธรรมศิริ (2543) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ โดย ผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาวิเคราะห์ ทฤษฎี หลักการและการ ปฏิบัติเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วยงาน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การของไทยและเพื่อทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบองค์การ แห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันองค์การ ไทย อยู่ในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในระดับปานกลาง และมีความเป็นไปได้สูงในระดับย่อย ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ นอกนั้นพบว่า ลักษณะไทยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาส 2) เรียนรู้อะไรจะทำอย่างไรเพื่อบรรลุจุดประสงค์ของการศึกษา 3) ใฝ่ต่อความรู้สึกรู้สึกของคนอื่น ลักษณะไทยที่ไม่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การนิยามการรวบรวมอำนาจ 2) การปราศจากการคิดริเริ่ม 3) ทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ 4) ความอ้อมค้อมและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นหน่วยเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังพบว่า หลักสูตรพัฒนาการเป็นผู้บริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อเปรียบเทียบการทดสอบก่อนการสอนและหลังการสอน ในการเป็นผู้บริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า พัฒนารุ่งขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ในภาพรวม

เบญจวรรณ ไยสวรรค์ (2544) ได้ศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารจัดการรูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา กำแพงเพชร โดยศึกษาจากผู้บริหาร โรงเรียน พบว่า สภาพการบริหารในด้านโครงสร้างขององค์กรอยู่ในระดับมาก ส่วนแนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา มีดังนี้ 1) โรงเรียนควรมีแผนพัฒนาระบบบัญชีและงบประมาณที่ถูกระเบียบและเปิดโอกาสให้บุคคลสามารถตรวจสอบได้ 4) โรงเรียนควรรู้ใช้ระบบการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในการพิจารณา เลื่อนขั้นเงินเดือน 5) ผู้บริหารควรมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่สร้างความเข้าใจอันดีกับบุคลากรในโรงเรียน 6) ผู้บริหารควรมีความคิดที่เป็นระบบ และสามารถเป็นแหล่งความรู้ให้กับบุคลากรภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะวิธีการทำงาน 7) โรงเรียนควรมีการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 8) ผู้บริหารควรมีการติดตามและประเมินผลการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 9) ผู้บริหารควรเป็นผู้ดำเนินการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ 10) โรงเรียนควรมีวิธีการปรับเปลี่ยนการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม 11) หน่วยงานต้นสังกัด ควรจัดทำแบบประเมิน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 12) โรงเรียนขนาดกลางควรมีการบริหารจัดการในการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบและเป็นขั้นตอน

กิตติวรรณ ชาติหรือดิเรก (2545) ได้ศึกษาสมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัท XYZ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมพนักงานมีความคิดเห็นว่างค์กรมีสมรรถภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีระดับการศึกษาต่างกัน มีตำแหน่งงานที่ต่างกัน ทำงานอยู่ในแผนกที่ต่างกัน และระยะเวลาในการทำงานในบริษัทที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แต่เพศที่

ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง พบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับดีมาก และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหารงานน้อยและมาก บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545) วิจัยเรื่องปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษาที่ 9 ในประเด็นต่างๆ ดังนี้ 1) ระดับการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เปรียบเทียบระดับการพัฒนาระหว่าง โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในเกณฑ์ขั้นต่ำของระดับมาก การศึกษาเปรียบเทียบพบว่า โรงเรียนประถมศึกษามีการพัฒนาดำกว่าโรงเรียนขนาดอื่น 3 กรณี ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และมีทิศทางเป็นบวก ผลการวิเคราะห์เส้นทาง พบว่า กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เสนีส หงษ์ทอง (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 365 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่มีการรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง การรับรู้ของพนักงานมีความแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตามเพศ ระดับการศึกษา และประเภทหน่วยงานที่สังกัด

สมคิด ศรีอ่อนน้ำ (2547) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และปัจจัยทางการบริหารทั้ง 11 ปัจจัย ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 76.80 ปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการ

เรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาครูและทีมงาน วิทยุทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

กนกอร ยศไพบุญ และคณะ (2548) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนารองคํการบริหารส่วนตำบลให้เป็นองคํการแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาจากองคํการบริหารส่วนตำบลในจังหวัดขอนแก่น พบว่า มีปัจจัยทั้งสิ้น 12 ประการที่มีผลต่อการเป็นองคํการแห่งการเรียนรู้ขององคํการบริหารส่วนตำบล คือ 1) การมีโครงสร้างองคํการที่เหมาะสม 2) การสร้างวิทยุทัศน์และพันธกิจร่วม 3) การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองคํการ 4) การมีเทคโนโลยีเพื่อการศีกษาในองคํการ 5) การพัฒนาศีกยภาพของครู 6) การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม 7) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 8) ความยุติธรรมและความเที่ยงธรรมในองคํการ 9) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในองคํการ 10) การบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ 11) การจูงใจ 12) การตรวจสอบและการประเมินผล

วิโรจน์ พิชิตนิตกร (2548) ได้ศีกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู้องคํการแห่งการเรียนรู้: ศีกษากรณีบริษัท ฟาร์ม่าไลน์ จำกัด ผลการศีกษาพบว่า เพศ อายุ ระดับการศีกษา ตำแหน่งงาน และหน่วยงานต้นสังกัดที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศีกยภาพในการพัฒนาไปสู่องคํการแห่งการเรียน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2548) ได้ศีกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองคํการกับองคํการแห่งการเรียนรู้ของสถานศีกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศีกษา ภาคตะวันออก ผลวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองคํการกับองคํการแห่งการเรียนรู้ของสถานศีกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศีกษา ภาคตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองคํการของสถานศีกษา โดยรวมจำแนกตามขนาดและลักษณะสถานศีกษาแตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามประเภทสถานศีกษา ไม่แตกต่างกัน องคํการแห่งการเรียนของสถานศีกษา โดยรวม จำแนกตามลักษณะสถานศีกษาแตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามขนาดและประเภทสถานศีกษาไม่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองคํการและองคํการแห่งการเรียนรู้ของสถานศีกษามีความสัมพันธ์กันทางบวก และวัฒนธรรมองคํการในด้านความหลากหลาย คุณภาพ ความมีศักดิ์ศรี ความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งขององคํการ ความมุ่งประสงค์ขององคํการและความเอาใจใส่ดูแล สามารถพยากรณ์องคํการแห่งการเรียนรู้ของสถานศีกษาได้ โดยมีอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 76.30

### 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ฟอร์ด เดวิด แฟรงคลินท์ (Ford, David Franklyn, 1997) ได้ทำการศีกษาเรื่อง การไปสู่ความเป็นองคํการแห่งการเรียนรู้ แนวทางสำหรับองคํการแบบราชการ (Toward a Learning Organization : Guidelines for Bureaucracies) พบว่า องคํการของรัฐมีความเป็นองคํการแห่งการ

เรียนรู้ได้ยาก เนื่องจากระเบียบการทำงานเป็นขั้นตอน ความมีระเบียบโครงสร้างขนาดใหญ่ขั้นตอนมาก ทำให้ต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างมาก

ออสบอร์น (Osborne, 1998) ได้วิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำในระบบของวิทยาลัย (The Learning Organizations and Leadership for the College System) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เครื่องมือประเภทสำรวจและใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบ ด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) และวินัยของผู้นำ (Leadership Disciplines) ได้แก่ ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal) แบบแผนความคิด (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นองค์ประกอบที่กำหนดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

เอลลิงเจอร์, หยางและเอลลิงเจอร์ (Ellinger, Yang & Ellinger, 2000) ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของมิติความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อผลงานขององค์การศึกษามิติของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของวัตกินส์และมาร์สคิก (Watkins & Marsick) 7 มิติ คือ 1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) การสนับสนุนการค้นคว้าและแลกเปลี่ยนสนทนา 3) การส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม 4) การจัดระบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน 5) การเสริมอำนาจบุคลากรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 6) การเชื่อมโยงองค์การกับสิ่งแวดล้อมและ 7) การใช้แบบผู้นำและการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กรตัวแปรตาม ใช้ตัวแปรทางด้านผลงานขององค์การ ใช้ตัวแปรที่เป็นส่วนของการเงินและผลงานที่มีใช้ทางการเงิน ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร เครื่องมือวิจัยใช้แบบวัด Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLDQ) ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านผลงานขององค์กรทุกตัวแปร

มากิ (Maki : 2001) ได้ทำการวิจัยเรื่อง โรงเรียนในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาเปรียบเทียบครูในประเทศญี่ปุ่นกับครูในสหรัฐอเมริกา มีเรียนรู้การปฏิบัติงาน โดยไม่มีการแนะนำหรือชี้แจงเป็นอย่างไร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้เป็นเป้าหมายหลัก ซึ่งต้องจัดโดยมีผู้สอน การจัดองค์ประกอบการเรียนรู้ที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ การศึกษาคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยครูจะต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งเป็นวิธีการที่จะเรียนรู้ภาระงานของเขาในโครงสร้างที่ประกอบด้วยหน้าที่ที่หลากหลาย การได้อธิบายรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของครูเป็นกิจกรรมที่ครูจะปรับเปลี่ยนไปตามกำหนดหน้าที่ ซึ่งประสบการณ์ในหน้าที่ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดหน้าที่แบบผสมผสาน 2) การปฏิบัติซ้ำ ๆ 3) การนิเทศ และ 4) การทำงานปกติตามภาระหน้าที่ของโรงเรียน ขั้นตอนดังกล่าว ครูสามารถเลือกเรียนรู้โดยขั้นตอนที่ 1 ครูสามารถจะปรึกษากับคณะทำงาน ขั้นตอนที่ 2 และ 3 ครู

ปฏิบัติด้วยตนเอง ขั้นตอนที่ 4 ครูจะต้องปรึกษาหารือกับผู้บริหาร ในการปฏิบัติงานดังกล่าวนี้ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างครูสองประเทศ พบว่า ครูในประเทศญี่ปุ่นต้องการพัฒนาตนเองและแก้ปัญหาเป็นเป้าหมายหลักทางการศึกษาที่สำคัญ ส่วนครูในประเทศสหรัฐอเมริกาเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับทักษะพื้นฐาน และการมีนิสัยการทำงานที่ดีเป็นเป้าหมายทางการศึกษาที่สำคัญ จาก การวิจัยยังพบอีกว่า การให้การอบรมอย่างเป็นทางการจะเป็นแหล่งความรู้หลักในการเรียนรู้ ภาระหน้าที่เอง และจะแตกต่างกันมากกับรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาจะ ให้ข้อคิดในการจัดการโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของครู

ซิลลินส์ ซารินส์ มัลฟอร์ด (Sillins, Zarins & Mulford, 2002) ได้ทำการวิจัยเพื่อ หาคุณลักษณะและกระบวนการที่ป่งชี้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นโครงการวิจัยใน ประเทศออสเตรเลีย ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและผู้บริหารในโรงเรียนรัฐออสเตรเลียใต้ (South Australia) และแทสมาเนีย (Tasmania) เสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การ สร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือ การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง ทบทวนสิ่ง ที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้นและโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ อย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยพบว่า ได้องค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล คือ บรรยากาศไว้ใจและร่วมมือ การ ริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วมและการพัฒนาวิชาชีพ และ โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนด ขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพทอคมศึกษา เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยทำการสำรวจปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพทอคมศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

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

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในโรงเรียนไพทอคมศึกษา จำนวน 295 คน

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ศึกษาใช้สูตรคำนวณของทาโร ยามาเน่ ขนาดตัวอย่างถูกกำหนดขึ้นที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 0.05 ซึ่งคำนวณหาได้ดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2548 : 47)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ  $n =$  จำนวนตัวอย่าง

$N =$  จำนวนประชากร

$e =$  ค่าความคลาดเคลื่อน

(ในการศึกษานี้กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 0.05)

$$n = \frac{295}{1 + 295(0.05)^2}$$

= 169.78 คน

### 1.3 วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากร เพื่อหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับตำแหน่ง ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามชั้นที่ดำรงตำแหน่ง

ลำดับ	ระดับตำแหน่ง	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	อาจารย์ใหญ่ / ผู้จัดการฝ่าย / ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ / ผู้ช่วยผู้จัดการ	24	13 (7.6%)
2	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ / หัวหน้าศูนย์ / หัวหน้างาน	32	18 (10.6%)
3	ครูผู้สอน / เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน การสอน	244	139 (81.8%)
รวม		295	170 (100%)

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 ลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ตอน ตามลักษณะเนื้อหา ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการทำงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริคศึกษาจำนวน 8 ปัจจัย เป็นมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และ น้อยที่สุด โดยจัดเรียงเนื้อหา ข้อคำถาม ตามลำดับของปัจจัยที่นำมาศึกษาดังนี้

1. วิทยุทัศน์ พันทกกิจ และยุทธศาสตร์	จำนวน 7 ข้อ
2. โครงสร้างการบริหาร	จำนวน 6 ข้อ
3. บุคลากรและทีมงาน	จำนวน 6 ข้อ
4. การบริหารการจัดการ	จำนวน 11 ข้อ
5. เทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวน 7 ข้อ
6. ภาวะผู้นำทางวิชาการ	จำนวน 7 ข้อ
7. การจูงใจ	จำนวน 8 ข้อ
8. บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ใน โรงเรียน	จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น  
องค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

## 2.2 การสร้างเครื่องมือ

ในการสร้างแบบสอบถามที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาความคิดเห็น ผู้วิจัย  
ได้ดำเนินการตามลำดับขั้นดังนี้

2.2.1 ศึกษาตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อ  
กำหนดขอบเขตและประเด็นคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้

2.2.2 สร้างแบบสอบถามโดยอาศัยทฤษฎี หลักการ และแนวคิดต่าง ๆ ข้อความจะ  
ครอบคลุมถึงเนื้อหาด้านปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2.3 นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปขอคำปรึกษาจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษา  
และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและถูกต้องของเนื้อหา ภาษา  
ความเที่ยงตรง เพื่อให้สอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ตั้งไว้ แล้วนำมาแก้ไขตาม  
ข้อเสนอแนะ

2.2.4 ปรับปรุงแก้ไขข้อความตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และ  
ผู้เชี่ยวชาญระบุ

2.2.5 นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขและปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่  
ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อแก้ไขเนื้อหา ภาษา  
และสำนวนที่ใช้ และความเหมาะสมก่อนนำไปใช้

2.2.6 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้กับบุคลากรของ  
โรงเรียนไพฑูริคศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

2.2.7 นำแบบสอบถามที่หาค่าความเที่ยง (Reliability) แล้ว และถือได้ว่า  
แบบสอบถามฉบับนี้มีความเชื่อมั่น สามารถนำมาใช้ในการวัดความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการ

เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ไปจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### 2.3 การหาคุณภาพของเครื่องมือ

2.3.1 การหาค่าความตรง (Content Validity) หาค่าความตรงของแบบสอบถาม โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาจำนวน 3 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของถ้อยคำภาษา เนื้อหาและโครงสร้างเพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม และสามารถวัดได้ตรงกับเรื่องที่ต้องการจะศึกษา พร้อมทั้งหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (IOC : Index of item objective congruence) ซึ่งได้ค่า IOC ทั้งฉบับเท่ากับ 0.977 และนำมาปรับปรุงก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป

2.3.2 การหาค่าความเที่ยง (Reliability) การหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้กับบุคลากรของโรงเรียนไพฑูริคศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความเข้าใจในภาษาและการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีคำนวณหาค่าความเชื่อถือได้แบบสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.955 ซึ่งถือได้ว่าแบบสอบถามมีระดับความเชื่อมั่นที่จะนำไปใช้เก็บข้อมูลได้ แล้วจึงนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากรกลุ่มที่ศึกษาจริงต่อไป

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย จะต้องดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ไปยังประธานกรรมการบริหาร โรงเรียนไพฑูริคศึกษา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนไพฑูริคศึกษา

3.2 เมื่อได้รับอนุมัติจากประธานกรรมการบริหาร โรงเรียนไพฑูริคศึกษาแล้ว จึงนำแบบสอบถามส่งถึงบุคลากรใน โรงเรียนไพฑูริคศึกษา เพื่อตอบแบบสอบถาม และรับแบบสอบถามคืนตามเวลาที่กำหนดด้วยตนเอง โดยระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 7 มกราคม – 14 มกราคม 2551 รวมเวลาทั้งสิ้น 1 สัปดาห์

3.3 การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของจำนวนคำตอบ สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบถ้วนตามจำนวนที่ต้องการทั้งสิ้น 170 ชุด

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

4.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.3 การเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ค่าที่การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เมื่อพบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม จึงทดสอบเปรียบเทียบเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ

4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นคำถามปลายเปิด โดยวิเคราะห์เนื้อหา จัดหมวดหมู่ข้อเสนอแนะของผู้ตอบและนำเสนอแต่ละเรื่อง

##### การแปลความหมายของคะแนน

เกณฑ์ในการให้คะแนนการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา ใช้เกณฑ์ดังนี้ (ประคอง กรรณสูต, 2544)

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.21-5.00 หมายถึง ปัจจัยนั้นมีความสำคัญต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41-4.20 หมายถึง ปัจจัยนั้นมีความสำคัญต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.61-3.40 หมายถึง ปัจจัยนั้นมีความสำคัญต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.81-2.60 หมายถึง ปัจจัยนั้นมีความสำคัญต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00-1.80 หมายถึง ปัจจัยนั้นมีความสำคัญต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริคศึกษา” ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 170 คน นำมาประมวลวิเคราะห์ผล สามารถสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริคศึกษา นำเสนอตารางที่ 4.1

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริคศึกษา จำแนกตามปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านบุคลากรและทีมงาน ด้านการบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการจูงใจ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน นำเสนอตารางที่ 4.2-4.10

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริคศึกษา ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านบุคลากรและทีมงาน ด้านการบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการจูงใจ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และทดสอบสมมติฐานของการวิจัย นำเสนอตารางที่ 4.11-4.20

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริคศึกษา

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริศึกษา เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการทำงาน โดยแสดงเป็นจำนวนและร้อยละ ผลปรากฏตามตารางดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n = 170 คน)	ร้อยละ (100.00)
<b>เพศ</b>		
ชาย	32	18.8
หญิง	138	81.2
<b>อายุ</b>		
อายุต่ำกว่า 30 ปี	52	30.6
อายุ 31-40 ปี	53	31.2
อายุ 41-50 ปี	46	27.1
อายุ 51 ปีขึ้นไป	19	11.2
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	9	5.3
ปริญญาตรี	158	92.9
ปริญญาโท	3	1.8
<b>ตำแหน่ง</b>		
ครูผู้สอน / เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนการสอน	138	81.2
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ / หัวหน้าศูนย์ / หัวหน้างาน	19	11.2
อาจารย์ใหญ่ / ผู้จัดการฝ่าย / ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ / ผู้ช่วยผู้จัดการ	13	7.6

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n = 170 คน)	ร้อยละ (100.00)
<b>ระยะเวลาในการทำงาน</b>		
ไม่เกิน 5 ปี	61	35.9
6-10 ปี	40	23.5
11-15 ปี	28	16.5
มากกว่า 15 ปี	41	24.1

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 170 คน พบว่า ด้านเพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 138 คน (ร้อยละ 81.2) เป็นเพศชาย จำนวน 32 คน (ร้อยละ 18.8)

อายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 53 คน (ร้อยละ 31.2) รองลงมาคือ อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 52 คน (ร้อยละ 30.6) ช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 46 คน (ร้อยละ 27.1) และอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 19 คน (ร้อยละ 11.2) ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 158 คน (ร้อยละ 92.9) รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 9 คน (ร้อยละ 5.3) และปริญญาโท จำนวน 3 คน (ร้อยละ 1.8) ตามลำดับ

ตำแหน่ง พบว่า ครูผู้สอนและเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนการสอนมีจำนวนมากที่สุด คือ 138 คน (ร้อยละ 81.2) รองลงมาคือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/หัวหน้าศูนย์/หัวหน้างาน จำนวน 19 คน (ร้อยละ 11.2) และ อาจารย์ใหญ่/ผู้จัดการฝ่าย/ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่/ผู้ช่วยผู้จัดการ จำนวน 13 คน (ร้อยละ 7.6)

ระยะเวลาในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 61 คน (ร้อยละ 35.9) รองลงมาคือ ระยะเวลา 15 ปีขึ้นไป จำนวน 41 คน (ร้อยละ 24.1) ระยะเวลา 6-10 ปี จำนวน 40 คน (ร้อยละ 23.5) และระยะเวลา 11-15 ปี จำนวน 28 คน (ร้อยละ 16.5)



## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริศึกษา มีปัจจัย 8 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านบุคลากรและทีมงาน ด้านการบริหารการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการจูงใจ และด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงผลไว้ในตารางที่ 4.3 - 4.10

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน

ปัจจัยทางการบริหาร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์	4.37	0.38	ดีมาก
2. ด้านโครงสร้างการบริหาร	4.25	0.37	ดีมาก
3. ด้านบุคลากรและทีมงาน	4.26	0.32	ดีมาก
4. ด้านการบริหารการจัดการ	4.28	0.35	ดีมาก
5. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.29	0.44	ดีมาก
6. ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.45	0.48	ดีมาก
7. ด้านการจูงใจ	4.16	0.48	ดี
8. ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน	4.25	0.39	ดีมาก
<b>รวม</b>	<b>4.29</b>	<b>0.32</b>	<b>ดีมาก</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า บุคลากรโรงเรียนไพฑูริศึกษา มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ( $\bar{X} = 4.29$ ) เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบเป็นรายด้านทั้ง 8 ด้าน พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ( $\bar{X} = 4.45$ ) ด้าน

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 4.37$ ) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X} = 4.29$ ) ด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.28$ ) ด้านบุคลากรและทีมงาน ( $\bar{X} = 4.26$ ) ด้านโครงสร้างการบริหาร ( $\bar{X} = 4.25$ ) ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.25$ ) อยู่ในระดับดีมาก ยกเว้นปัจจัยด้านการจูงใจ ( $\bar{X} = 4.16$ ) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	การ แปลผล
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
	5	4	3	2	1			
1. โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการดำเนินงาน โดยรวมของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน	85 (50%)	79 (47%)	6 (3%)	- (-)	- (-)	4.46	0.57	ดีมาก
2. โรงเรียนใช้หลักการมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	67 (39%)	92 (54%)	11 (7%)	- (-)	- (-)	4.33	0.59	ดีมาก
3. โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ให้ผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้และเข้าใจอย่าง ทั่วถึงและสม่ำเสมอ	87 (51%)	76 (45%)	7 (4%)	- (-)	- (-)	4.47	0.58	ดีมาก
4. โรงเรียนติดตามความก้าวหน้าใน ระหว่างการทำงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของบุคลากรและ ผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะ ๆ	64 (38%)	99 (58%)	7 (4%)	- (-)	- (-)	4.34	0.55	ดีมาก
5. โรงเรียนนำผลการติดตามความก้าวหน้า มาปรับปรุงแก้ไขให้การทำงานเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพเป็นระยะ ๆ	58 (34%)	102 (60%)	10 (6%)	- (-)	- (-)	4.28	0.57	ดีมาก
6. โรงเรียนประเมินผลสำเร็จการ ดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง เป็นระยะ ๆ	52 (31%)	113 (66%)	5 (3%)	- (-)	- (-)	4.28	0.51	ดีมาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	การ แปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
7. โรงเรียนนำผลการประเมินมาเป็นแนว ทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	70 (41%)	98 (58%)	2 (1%)	- (-)	- (-)	4.40	0.51	ดีมาก
	รวม					4.37	0.38	ดีมาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลากรโรงเรียนไพทอคมศึกษา มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ( $\bar{X} = 4.37$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 7 ข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.47$ ) รองลงมาคือ โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานโดยรวมของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.46$ ) และโรงเรียนนำผลการประเมินมาเป็นแนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.40$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดมี 2 ข้อ คือ โรงเรียนนำผลการติดตามความก้าวหน้ามาปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นระยะ ๆ ( $\bar{X} = 4.28$ ) และโรงเรียนประเมินผลสำเร็จการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะ ๆ ( $\bar{X} = 4.28$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ ด้านโครงสร้างการบริหาร

ด้านโครงสร้างการบริหาร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1			
1. โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความสะดวกและคล่องตัว	48 (28%)	111 (65%)	11 (7%)	- (-)	- (-)	4.22	0.55	ดีมาก
2. โรงเรียนจัดโครงการการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่างๆ อย่างเป็นระบบ	64 (38%)	96 (56%)	10 (6%)	- (-)	- (-)	4.32	0.58	ดีมาก
3. โรงเรียนจัดให้มีระบบการติดต่อประสานงานทั้งในแนวตั้งและแนวนอน เพื่อให้ฝ่ายต่างๆ มีการดำเนินงานที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	53 (31%)	110 (65%)	7 (4%)	- (-)	- (-)	4.27	0.53	ดีมาก
4. โรงเรียนมีการปรับปรุงกฎระเบียบและแนวปฏิบัติ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพื่อการจูงใจให้บุคลากรมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน	36 (21%)	121 (71%)	13 (8%)	- (-)	- (-)	4.14	0.52	ดี
5. โรงเรียนจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	54 (32%)	108 (63%)	8 (5%)	- (-)	- (-)	4.27	0.54	ดีมาก
6. โรงเรียนจัดโครงสร้างของงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรให้เหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบ	60 (35%)	103 (61%)	7 (4%)	- (-)	- (-)	4.31	0.55	ดีมาก
<b>รวม</b>						<b>4.25</b>	<b>0.37</b>	<b>ดีมาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า บุคลากรโรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านโครงสร้างการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ( $\bar{X} = 4.25$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ จำนวน 6 ข้อ พบว่า มี 5 ข้อ อยู่ในระดับดีมาก และอีก 1 ข้อ อยู่ในระดับดี

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ โรงเรียนจัดโครงการการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่างๆ อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.32$ ) รองลงมาคือ โรงเรียนจัดโครงสร้างของงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรให้เหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.31$ ) โรงเรียนจัดให้มีระบบการติดต่อประสานงานทั้งในแนวตั้งและแนวนอนเพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ มีการดำเนินงานที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ( $\bar{X} = 4.27$ ) โรงเรียนจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 4.27$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ โรงเรียนมีการปรับปรุงกฎระเบียบและแนวปฏิบัติ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพื่อการจูงใจให้บุคลากรมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.14$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ ด้านบุคลากรและทีมงาน

ด้านบุคลากรและทีมงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1			
1. บุคลากรและทีมงานมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน	44 (26%)	122 (72%)	4 (2%)	- (-)	- (-)	4.24	0.48	ดีมาก
2. บุคลากรและทีมงานสามารถแสวงหาวิธีการในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีเหตุผล	43 (25%)	124 (73%)	3 (2%)	- (-)	- (-)	4.24	0.47	ดีมาก
3. บุคลากรและทีมงานต่างเกิดการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดในการทำงานและนำมาเป็นบทเรียนเพื่อการปรับปรุงแก้ไข	49 (29%)	120 (70%)	1 (1%)	- (-)	- (-)	4.28	0.46	ดีมาก
4. บุคลากรและทีมงานต่างมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเองหรือทีมให้มีศักยภาพเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง	41 (24%)	127 (75%)	2 (1%)	- (-)	- (-)	4.23	0.45	ดีมาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	การ แปลผล
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
	5	4	3	2	1			
5. บุคลากรและทีมงานมีการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกันอยู่เป็น ประจำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการเช่น พุดคุย ปรีกษา ประชุม สัมมนา และนำเสนอผลงาน เป็นต้น	49 (29%)	117 (69%)	4 (2%)	- (-)	- (-)	4.26	0.49	ดีมาก
6. โรงเรียนมีจุดมุ่งหมายและวิธีการที่ ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ โดยคำนึงถึง แนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้หรือการ เปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ใหม่	63 (37%)	99 (58%)	8 (5%)	- (-)	- (-)	4.32	0.56	ดีมาก
	รวม					4.26	0.32	ดีมาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บุคลากรโรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผล  
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคลากรและทีมงาน โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ( $\bar{X} = 4.26$ )  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 6 ข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีมากทุกข้อ ข้อที่มี  
ค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ โรงเรียนมีจุดมุ่งหมายและวิธีการที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร  
และทีมงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ โดยคำนึงถึงแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้หรือการ  
เปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ใหม่ ( $\bar{X} = 4.32$ ) รองลงมาคือ บุคลากรและทีมงานต่างเกิดการเรียนรู้  
จากข้อผิดพลาดในการทำงานและนำมาเป็นบทเรียนเพื่อการปรับปรุงแก้ไข ( $\bar{X} = 4.28$ ) และ  
บุคลากรและทีมงานมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกันอยู่เป็นประจำทั้งที่เป็น  
ทางการและไม่เป็นทางการเช่น พุดคุย ปรีกษา ประชุมสัมมนา และนำเสนอผลงาน เป็นต้น  
( $\bar{X} = 4.26$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรและทีมงานต่างมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนา  
ตนเองหรือทีมให้มีศักยภาพเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.23$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ ด้านการบริหารการจัดการ

ด้านการบริหารการจัดการ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1			
1. โรงเรียนจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อนำผลการศึกษาวิเคราะห์ที่ได้มาปรับปรุงกลยุทธ์ในการบริหาร	41 (24%)	123 (72%)	6 (4%)	- (-)	- (-)	4.20	0.49	ดี
2. โรงเรียนจัดให้มีการวิเคราะห์นโยบายและแผนการจัดการศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล	55 (32%)	105 (62%)	10 (6%)	- (-)	- (-)	4.26	0.56	ดีมาก
3. โรงเรียนจัดให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ของโรงเรียน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน	81 (48%)	87 (51%)	2 (1%)	- (-)	- (-)	4.46	0.52	ดีมาก
4. โรงเรียนสื่อสารและประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติงานประจำปีให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้อย่างทั่วถึง	53 (31%)	107 (63%)	10 (6%)	- (-)	- (-)	4.25	0.56	ดีมาก
5. โรงเรียนจัดสรรงบประมาณในโครงการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้ ชัดเจน โปร่งใส	61 (36%)	93 (55%)	16 (9%)	- (-)	- (-)	4.26	0.62	ดีมาก
6. โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและการรายงานผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานประกันคุณภาพที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	68 (40%)	99 (58%)	3 (2%)	- (-)	- (-)	4.38	0.52	ดีมาก
7. โรงเรียนมีระบบการอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ และมีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกที่ดี	51 (30%)	108 (63%)	11 (7%)	- (-)	- (-)	4.24	0.56	ดีมาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ด้านการบริหารการจัดการ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1			
8. โรงเรียนมีระบบและกลไกการนิเทศการศึกษาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	49 (29%)	116 (68%)	5 (3%)	- (-)	- (-)	4.26	0.50	ดีมาก
9. โรงเรียนมีระบบงานธุรการที่กระตือรือร้นคล่องตัว และบริการรวดเร็ว	45 (27%)	114 (67%)	11 (6%)	- (-)	- (-)	4.20	0.54	ดี
10. โรงเรียนมีวัสดุและอุปกรณ์เพื่อการจัดการที่พอเพียงและเหมาะสม	45 (27%)	114 (67%)	11 (6%)	- (-)	- (-)	4.20	0.54	ดี
11. โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ แจ้งข่าว ผลงาน กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและชุมชนทราบตลอดเวลา	64 (68%)	97 (57%)	9 (5%)	- (-)	- (-)	4.32	0.57	ดีมาก
<b>รวม</b>						<b>4.28</b>	<b>0.35</b>	<b>ดีมาก</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บุคลากร โรงเรียนในเขตอุดมศึกษา มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารการจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 11 ข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีมาก 8 ข้อ และอีก 3 ข้อ อยู่ในระดับดี ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ โรงเรียนจัดให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ของโรงเรียนพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.46$ ) รองลงมาคือ โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและการรายงานผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานประกันคุณภาพที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.38$ ) และโรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ แจ้งข่าว ผลงาน กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและชุมชนทราบตลอดเวลา ( $\bar{X} = 4.32$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดมี 3 ข้อ คือ โรงเรียนจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อนำผลการศึกษาวิเคราะห์ที่ได้มาปรับปรุงกลยุทธ์ในการบริหาร ( $\bar{X} = 4.20$ ) โรงเรียนมีระบบงานธุรการที่กระตือรือร้น คล่องตัว บริการรวดเร็ว ( $\bar{X} = 4.20$ ) และโรงเรียนมีวัสดุและอุปกรณ์เพื่อการจัดการที่พอเพียงและเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.20$ )



ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1			
1. โรงเรียนจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ และการเรียนการสอนที่เหมาะสม ทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร	54 (32%)	103 (60%)	13 (8%)	- (-)	- (-)	4.24	0.58	ดีมาก
2. โรงเรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด	49 (29%)	106 (62%)	15 (9%)	- (-)	- (-)	4.20	0.58	ดี
3. โรงเรียนสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ออนเนจจากการทำงานจริง ผสมผสานกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	61 (36%)	96 (56%)	13 (8%)	- (-)	- (-)	4.28	0.60	ดีมาก
4. โรงเรียนสร้างเครือข่าย (Networking) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น ระบบเครือข่ายภายนอก (INTERNET) ระบบเครือข่ายภายใน (INTRANET) เพื่อส่งเสริมและทำให้เกิดการเรียนรู้และเข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ๆ ได้กว้างขึ้น	79 (46%)	81 (48%)	10 (6%)	- (-)	- (-)	4.40	0.60	ดีมาก
5. โรงเรียนจัดให้มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ การเรียนการสอน และการวิจัย	64 (38%)	97 (57%)	9 (5%)	- (-)	- (-)	4.32	0.57	ดีมาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1			
6. โรงเรียนมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ ด้านต่าง ๆ ให้มีความถูกต้องทันสมัย และสะดวกต่อการนำมาใช้อยู่เสมอ	60 (35%)	101 (60%)	9 (5%)	- (-)	- (-)	4.30	0.56	ดีมาก
7. โรงเรียนจัดให้มีบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการพัฒนาระบบฐานข้อมูลอย่างเหมาะสม	61 (36%)	99 (58%)	10 (6%)	- (-)	- (-)	4.30	0.57	ดีมาก
<b>รวม</b>						<b>4.30</b>	<b>0.44</b>	<b>ดีมาก</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า บุคลากรโรงเรียนไพทอคมศึกษา มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 7 ข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีมาก 6 ข้อ และ อีก 1 ข้อ อยู่ในระดับดี ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ โรงเรียนสร้างเครือข่าย (Networking) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ เช่น ระบบเครือข่ายภายนอก (INTERNET) ระบบเครือข่ายภายใน (INTRANET) เพื่อส่งเสริมและทำให้เกิดการเรียนรู้และเข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้กว้างขึ้น ( $\bar{X} = 4.40$ ) รองลงมาคือ โรงเรียนจัดให้มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ การเรียนการสอนและการวิจัย ( $\bar{X} = 4.32$ ) โรงเรียนมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ ด้านต่าง ๆ ให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการนำมาใช้อยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.30$ ) และโรงเรียนจัดให้มีบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการพัฒนาระบบฐานข้อมูลอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.30$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ โรงเรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด ( $\bar{X} = 4.20$ )

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ

ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1			
1. ผู้บริหารมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและสังคม สามารถนำมาปรับใช้ในกระบวนการทางวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	94 (55%)	68 (40%)	8 (5%)	- (-)	- (-)	4.50	0.59	ดีมาก
2. ผู้บริหารตระหนักว่าหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	92 (54%)	70 (41%)	8 (5%)	- (-)	- (-)	4.49	0.59	ดีมาก
3. ผู้บริหารส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	82 (48%)	77 (45%)	10 (7%)	- (-)	- (-)	4.41	0.61	ดีมาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียนและเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน	84 (49%)	76 (45%)	10 (6%)	- (-)	- (-)	4.43	0.60	ดีมาก
5. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการให้ปรากฏต่อนักเรียน โรงเรียน และชุมชน	84 (49%)	76 (45%)	10 (6%)	- (-)	- (-)	4.43	0.60	ดีมาก
6. ผู้บริหารนิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้	75 (44%)	81 (48%)	14 (8%)	- (-)	- (-)	4.36	0.63	ดีมาก
7. ผู้บริหารได้ยึดถือนักเรียนเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการเรียนการสอน	92 (54%)	66 (39%)	12 (7%)	- (-)	- (-)	4.47	0.63	ดีมาก
<b>รวม</b>						<b>4.45</b>	<b>0.48</b>	<b>ดีมาก</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า บุคลากรโรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ( $\bar{X} = 4.45$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 7 ข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและสังคม สามารถนำมาปรับใช้ในกระบวนการทางวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.50$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารตระหนักว่าหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.49$ ) และผู้บริหารได้ยึดถือนักเรียนเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.47$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารนิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.36$ )

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายข้อ ด้านการจูงใจ

ด้านการจูงใจ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1			
1. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติ และให้การยอมรับต่อบุคลากร	47 (28%)	81 (47%)	42 (25%)	- (-)	- (-)	4.03	0.73	ดี
2. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งของบุคลากร	47 (28%)	88 (52%)	35 (20%)	- (-)	- (-)	4.07	0.69	ดี
3. ผู้บริหารจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ	55 (32%)	84 (49%)	31 (18%)	- (-)	- (-)	4.14	0.70	ดี
4. ผู้บริหารให้โอกาสในการฝึกอบรม ฝึกฝนความชำนาญ หรือการศึกษาดูงาน	59 (35%)	100 (59%)	11 (6%)	- (-)	- (-)	4.28	0.58	ดีมาก
5. ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบในตัวเอง	42 (25%)	113 (66%)	15 (9%)	- (-)	- (-)	4.16	0.56	ดี
6. ผู้บริหารกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	48 (28%)	108 (64%)	14 (8%)	- (-)	- (-)	4.20	0.57	ดี

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ด้านการจูงใจ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1			
7. โรงเรียนจัดระบบการประเมินคุณภาพบุคลากรที่เป็นธรรมและมีความสัมพันธ์กับลักษณะของงาน	47 (28%)	101 (59%)	22 (13%)	- (-)	- (-)	4.15	0.62	ดี
8. ผู้บริหารยกย่อง ชมเชย หรือประกาศเกียรติคุณแก่ครูที่มีผลงานดีเด่น	54 (32%)	102 (60%)	13 (7%)	1 (1%)	- (-)	4.23	0.61	ดีมาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>						<b>4.16</b>	<b>0.48</b>	<b>ดี</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า บุคลากรโรงเรียนไพทอคมศึกษา มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจูงใจ โดยรวมค่าอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 4.16$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 8 ข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีมาก 2 ข้อ และอีก 6 ข้ออยู่ในระดับดี ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารให้โอกาสในการฝึกอบรม ฝึกฝนความชำนาญ หรือการศึกษาดูงาน ( $\bar{X} = 4.28$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารยกย่อง ชมเชย หรือประกาศเกียรติคุณแก่ครูที่มีผลงานดีเด่น ( $\bar{X} = 4.23$ ) และผู้บริหารกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 4.20$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติ และให้การยอมรับต่อบุคลากร ( $\bar{X} = 4.03$ )

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรม การเรียนรู้ในโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	การ แปลผล
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
	5	4	3	2	1			
1. โรงเรียนมีการเสริมสร้างบรรยากาศ ความเป็นสถานศึกษาและความเป็นหมู่ คณะ	46 (27%)	118 (69%)	6 (4%)	- (-)	- (-)	4.24	0.50	ดีมาก
2. โรงเรียนจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการ เรียนรู้ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การ ค้นคว้า ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการ เช่น ศูนย์การเรียนรู้ หอสมุด มุม กาแฟ เป็นต้น	55 (32%)	102 (60%)	13 (8%)	- (-)	- (-)	4.25	0.58	ดีมาก
3. บุคลากรมีความเอื้ออาทร และมีความ ไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	39 (23%)	120 (71%)	11 (6%)	- (-)	- (-)	4.16	0.52	ดี
4. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก ความภาคภูมิใจในโรงเรียน	53 (31%)	108 (64%)	9 (5%)	- (-)	- (-)	4.26	0.55	ดีมาก
5. โรงเรียนส่งเสริมให้มีการปกป้องและ สืบทอดในประเพณีที่ดีงามและสำคัญ ของโรงเรียน	55 (32%)	105 (62%)	10 (6%)	- (-)	- (-)	4.26	0.56	ดีมาก
6. โรงเรียนส่งเสริมวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน	61 (36%)	100 (59%)	9 (5%)	- (-)	- (-)	4.31	0.57	ดีมาก
7. โรงเรียนส่งเสริมวัฒนธรรมให้ บุคลากรเกิดการเรียนรู้ จากการ แลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสาย งานและข้ามสายงาน	39 (23%)	125 (74%)	6 (3%)	- (-)	- (-)	4.19	0.48	ดี
8. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูและนักเรียน รู้จักศึกษาค้นคว้าจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ	66 (39%)	96 (56%)	8 (5%)	- (-)	- (-)	4.34	0.57	ดีมาก
<b>รวม</b>						<b>4.25</b>	<b>0.39</b>	<b>ดีมาก</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า บุคลากรโรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ( $\bar{X} = 4.25$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ จำนวน 8 ข้อ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดีมาก 6 ข้อ และอีก 2 ข้อ อยู่ในระดับดี ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ โรงเรียนส่งเสริมให้ครูและนักเรียนรู้จักศึกษาค้นคว้าจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.34$ ) รองลงมาคือโรงเรียนส่งเสริมวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.31$ ) โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก ความภาคภูมิใจในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.26$ ) และโรงเรียนส่งเสริมให้มีการปกป้องและสืบทอดในประเพณีที่ดีงามและสำคัญของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.26$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรมีความเอื้ออาทร และมีความไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.16$ )

### **ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา เพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย**

การเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา มีปัจจัย 8 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านบุคลากรและทีมงาน ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการจูงใจ และด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงาน และผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริย์ศึกษาที่แตกต่างกัน แสดงผลไว้ในตารางที่ 4.11-4.20

ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียน ไพทอคมศึกษา จำแนกตามเพศ

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้	เพศ						t	Sig.
	ชาย (n=32)			หญิง (n=138)				
	$\bar{X}$	S.D	การ แปลผล	$\bar{X}$	S.D	การ แปลผล		
1. ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์	4.29	0.40	มากที่สุด	4.38	0.38	มากที่สุด	-1.32	0.19
2. ด้านโครงสร้างการบริหาร	4.20	0.33	มาก	4.27	0.37	มากที่สุด	-0.87	0.39
3. ด้านบุคลากรและทีมงาน	4.29	0.29	มากที่สุด	4.25	0.33	มากที่สุด	0.58	0.56
4. ด้านการบริหารการจัดการ	4.25	0.30	มากที่สุด	4.28	0.36	มากที่สุด	-0.49	0.62
5. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.25	0.44	มากที่สุด	4.30	0.45	มากที่สุด	-0.68	0.50
6. ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.34	0.49	มากที่สุด	4.47	0.48	มากที่สุด	-1.39	0.17
7. ด้านการจูงใจ	4.24	0.41	มากที่สุด	4.14	0.49	มาก	1.11	0.57
8. ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการ เรียนรู้ในโรงเรียน	4.23	0.35	มากที่สุด	4.26	0.40	มากที่สุด	-0.34	0.74
<b>รวม</b>	<b>4.26</b>	<b>0.30</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.29</b>	<b>0.32</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>-0.51</b>	<b>0.61</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีเพศต่างกัน ต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียน ไพทอคมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นเพศชายมีความคิดเห็นด้านโครงสร้างการบริหารอยู่ในระดับมาก และเพศหญิงมีความคิดเห็นด้านการจูงใจ อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีเพศต่างกันต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นทุกด้านไม่แตกต่างกัน



ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา จำแนกตามอายุ

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้	อายุ											
	ต่ำกว่า 30 ปี (n=52)			31-40 ปี (n=53)			41-50 ปี (n=46)			51 ปีขึ้นไป (n=19)		
	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล
1. ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์	4.38	0.38	มากที่สุด	4.34	0.40	มากที่สุด	4.37	0.33	มากที่สุด	4.28	0.46	มากที่สุด
2. ด้านโครงสร้างการบริหาร	4.32	0.35	มากที่สุด	4.21	0.38	มากที่สุด	4.27	0.36	มากที่สุด	4.17	0.40	มาก
3. ด้านบุคลากรและทีมงาน	4.30	0.35	มากที่สุด	4.26	0.34	มากที่สุด	4.24	0.31	มากที่สุด	4.24	0.27	มากที่สุด
4. ด้านการบริหารการจัดการ	4.28	0.36	มากที่สุด	4.29	0.36	มากที่สุด	4.23	0.33	มากที่สุด	4.34	0.35	มากที่สุด
5. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.26	0.46	มากที่สุด	4.40	0.48	มากที่สุด	4.19	0.38	มาก	4.35	0.41	มากที่สุด
6. ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.40	0.52	มากที่สุด	4.44	0.48	มากที่สุด	4.43	0.46	มากที่สุด	4.60	0.44	มากที่สุด
7. ด้านการจูงใจ	4.20	0.49	มาก	4.21	0.46	มากที่สุด	4.08	0.47	มาก	4.07	0.49	มาก
8. ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน	4.24	0.37	มากที่สุด	4.25	0.42	มากที่สุด	4.26	0.39	มากที่สุด	4.29	0.41	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.29</b>	<b>0.33</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.30</b>	<b>0.33</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.25</b>	<b>0.30</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.29</b>	<b>0.29</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีอยู่ต่างกัน ต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นด้านการจูงใจอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียน ไพฑูริศึกษา ที่มีอายุต่างกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์	ระหว่างกลุ่ม	0.17	3	0.06	0.38	0.77
	ภายในกลุ่ม	24.48	166	0.15		
	<b>รวม</b>	<b>24.65</b>	<b>169</b>			
2. ด้านโครงสร้างการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	0.46	3	0.15	1.15	0.33
	ภายในกลุ่ม	22.33	166	0.14		
	<b>รวม</b>	<b>22.79</b>	<b>169</b>			
3. ด้านบุคลากรและทีมงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.08	3	0.03	0.26	0.86
	ภายในกลุ่ม	17.52	166	0.11		
	<b>รวม</b>	<b>17.60</b>	<b>169</b>			
4. ด้านการบริหารการจัดการ	ระหว่างกลุ่ม	0.17	3	0.06	0.46	0.71
	ภายในกลุ่ม	20.48	166	0.12		
	<b>รวม</b>	<b>20.65</b>	<b>169</b>			
5. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระหว่างกลุ่ม	1.22	3	0.41	2.12	0.10
	ภายในกลุ่ม	31.97	166	0.19		
	<b>รวม</b>	<b>33.194</b>	<b>169</b>			
6. ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	ระหว่างกลุ่ม	0.56	3	0.19	0.79	0.50
	ภายในกลุ่ม	38.70	166	0.23		
	<b>รวม</b>	<b>39.26</b>	<b>169</b>			
7. ด้านการจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	0.94	3	0.23	1.02	0.39
	ภายในกลุ่ม	37.66	166	0.23		
	<b>รวม</b>	<b>38.35</b>	<b>169</b>			
8. ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรม การเรียนรู้ในโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	0.04	3	0.01	0.09	0.67
	ภายในกลุ่ม	25.71	166	0.16		
	<b>รวม</b>	<b>25.75</b>	<b>169</b>			
<b>รวม</b>	ระหว่างกลุ่ม	0.07	3	0.02	0.23	0.88
	ภายในกลุ่ม	16.93	166	0.10		
	<b>รวม</b>	<b>17.00</b>	<b>169</b>			

จากตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีอายุต่างกันต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการศึกษา								
	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n=9)			ปริญญาตรี (n=158)			ปริญญาโท (n=3)		
	$\bar{X}$	S.D	การแปล ผล	$\bar{X}$	S.D	การ แปลผล	$\bar{X}$	S.D	การ แปลผล
1. ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและ ยุทธศาสตร์	4.29	0.37	มากที่สุด	4.38	0.39	มากที่สุด	4.33	0.30	มากที่สุด
2. ด้านโครงสร้างการบริหาร	4.00	0.41	มาก	4.27	0.36	มากที่สุด	4.22	0.38	มากที่สุด
3. ด้านบุคลากรและทีมงาน	4.26	0.32	มากที่สุด	4.26	0.32	มากที่สุด	4.17	0.33	มาก
4. ด้านการบริหารการจัดการ	4.33	0.25	มากที่สุด	4.27	0.36	มากที่สุด	4.33	0.37	มากที่สุด
5. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.33	0.39	มากที่สุด	4.29	0.45	มากที่สุด	4.52	0.46	มากที่สุด
6. ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.52	0.49	มากที่สุด	4.44	0.48	มากที่สุด	4.61	0.54	มากที่สุด
7. ด้านการจูงใจ	3.85	0.44	มากที่สุด	4.17	0.47	มาก	4.46	0.47	มากที่สุด
8. ด้านบรรยากาศและ วัฒนธรรมการเรียนรู้ใน โรงเรียน	4.14	0.41	มาก	4.25	0.39	มากที่สุด	4.41	0.40	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.22</b>	<b>0.25</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.29</b>	<b>0.32</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.39</b>	<b>0.35</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ส่วนใหญ่บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียน ไผ่ทอคมศึกษา ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์	ระหว่างกลุ่ม	0.66	2	0.03	0.22	0.80
	ภายในกลุ่ม	24.59	167	0.15		
	<b>รวม</b>	<b>24.65</b>	<b>169</b>			
2. ด้านโครงสร้างการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	0.62	2	0.31	2.33	0.10
	ภายในกลุ่ม	22.17	167	0.13		
	<b>รวม</b>	<b>22.79</b>	<b>169</b>			
3. ด้านบุคลากรและทีมงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.03	2	0.01	0.13	0.88
	ภายในกลุ่ม	17.57	167	0.11		
	<b>รวม</b>	<b>17.60</b>	<b>169</b>			
4. ด้านการบริหารการจัดการ	ระหว่างกลุ่ม	0.04	2	0.02	0.16	0.85
	ภายในกลุ่ม	20.61	167	0.12		
	<b>รวม</b>	<b>20.65</b>	<b>169</b>			
5. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระหว่างกลุ่ม	0.18	2	0.09	0.46	0.63
	ภายในกลุ่ม	33.01	167	0.20		
	<b>รวม</b>	<b>33.19</b>	<b>169</b>			
6. ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	ระหว่างกลุ่ม	0.16	2	0.08	0.33	0.72
	ภายในกลุ่ม	39.10	167	0.23		
	<b>รวม</b>	<b>39.26</b>	<b>169</b>			
7. ด้านการจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	1.16	2	0.58	2.60	0.08
	ภายในกลุ่ม	37.19	167	0.22		
	<b>รวม</b>	<b>38.35</b>	<b>169</b>			
8. ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรม การเรียนรู้ในโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	0.20	2	0.10	0.65	0.53
	ภายในกลุ่ม	25.55	167	0.15		
	<b>รวม</b>	<b>25.75</b>	<b>169</b>			
<b>รวม</b>	ระหว่างกลุ่ม	0.07	2	0.04	0.36	0.70
	ภายในกลุ่ม	16.93	167	0.10		
	<b>รวม</b>	<b>17.00</b>	<b>169</b>			

จากตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ตำแหน่ง								
	ครูผู้สอน/ เจ้าหน้าที่ ฝ่ายสนับสนุนการสอน (n=138)			หัวหน้ากลุ่มสาระ/ หัวหน้าศูนย์/หัวหน้า งาน (n=19)			อาจารย์ใหญ่/ ผู้จัดการ/ ผู้ช่วย (n=13)		
	$\bar{X}$	S.D	การแปล ผล	$\bar{X}$	S.D	การ แปลผล	$\bar{X}$	S.D	การ แปลผล
1. ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและ ยุทธศาสตร์	4.35	0.39	มากที่สุด	4.41	0.33	มากที่สุด	4.44	0.35	มากที่สุด
2. ด้านโครงสร้างการบริหาร	4.24	0.37	มากที่สุด	4.25	0.35	มากที่สุด	4.42	0.29	มากที่สุด
3. ด้านบุคลากรและทีมงาน	4.27	0.34	มากที่สุด	4.17	0.21	มาก	4.33	0.31	มากที่สุด
4. ด้านการบริหารการจัดการ	4.27	0.37	มากที่สุด	4.28	0.28	มากที่สุด	4.34	0.25	มากที่สุด
5. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.28	0.47	มากที่สุด	4.24	0.30	มากที่สุด	4.51	0.29	มากที่สุด
6. ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.42	0.49	มากที่สุด	4.44	0.45	มากที่สุด	4.77	0.25	มากที่สุด
7. ด้านการจูงใจ	4.13	0.49	มาก	4.20	0.32	มาก	4.42	0.43	มากที่สุด
8. ด้านบรรยากาศและ วัฒนธรรมการเรียนรู้ใน โรงเรียน	4.24	0.41	มากที่สุด	4.22	0.27	มากที่สุด	4.43	0.32	มากที่สุด
รวม	4.27	0.33	มากที่สุด	4.28	0.24	มากที่สุด	4.45	0.24	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกัน ต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ส่วนใหญ่บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นด้านการจูงใจอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียน ไผ่ตมศึกษา ที่มีตำแหน่งต่างกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์	ระหว่างกลุ่ม	0.14	2	0.70	0.48	0.62
	ภายในกลุ่ม	24.51	167	0.15		
	<b>รวม</b>	<b>24.65</b>	<b>169</b>			
2. ด้านโครงสร้างการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	0.40	2	0.20	1.51	0.23
	ภายในกลุ่ม	22.39	167	0.13		
	<b>รวม</b>	<b>22.79</b>	<b>169</b>			
3. ด้านบุคลากรและทีมงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.24	2	0.12	1.17	0.31
	ภายในกลุ่ม	17.36	167	0.10		
	<b>รวม</b>	<b>17.60</b>	<b>169</b>			
4. ด้านการบริหารการจัดการ	ระหว่างกลุ่ม	0.05	2	0.02	0.20	0.82
	ภายในกลุ่ม	20.60	167	0.12		
	<b>รวม</b>	<b>20.65</b>	<b>169</b>			
5. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระหว่างกลุ่ม	0.66	2	0.33	1.70	0.19
	ภายในกลุ่ม	32.53	167	0.20		
	<b>รวม</b>	<b>33.19</b>	<b>169</b>			
6. ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	ระหว่างกลุ่ม	1.48	2	0.74	3.28	0.04*
	ภายในกลุ่ม	37.78	167	0.23		
	<b>รวม</b>	<b>39.26</b>	<b>169</b>			
7. ด้านการจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	1.10	2	0.55	2.46	0.09
	ภายในกลุ่ม	37.26	167	0.22		
	<b>รวม</b>	<b>38.35</b>	<b>169</b>			
8. ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรม การเรียนรู้ในโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	0.47	2	0.23	1.54	0.22
	ภายในกลุ่ม	25.28	167	0.15		
	<b>รวม</b>	<b>25.75</b>	<b>169</b>			
<b>รวม</b>	ระหว่างกลุ่ม	0.39	2	0.19	1.94	0.15
	ภายในกลุ่ม	16.61	167	0.10		
	<b>รวม</b>	<b>17.00</b>	<b>169</b>			

\* P < 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกันต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพทอคมศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่น ๆ บุคลากรมีความเห็นไม่แตกต่างกัน

เมื่อพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ้ *Scheffe'* ดังแสดงตามตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพทอคมศึกษา ที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยวิธีของ เซฟเฟ้ *Scheffe'*

ตำแหน่ง	$\bar{X}$	ครูผู้สอน/ เจ้าหน้าที่ฝ่าย สนับสนุนการ สอน	หัวหน้ากลุ่ม สาระ/หัวหน้า ศูนย์/หัวหน้างาน	อาจารย์ใหญ่/ ผู้จัดการ/ผู้ช่วย อาจารย์ใหญ่/ ผู้ช่วยผู้จัดการ
		4.42	4.44	4.77
ครูผู้สอน/ เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนการสอน	4.42	-	-0.02	-0.35*
หัวหน้ากลุ่มสาระ/ หัวหน้าศูนย์/หัวหน้างาน	4.44	-	-	0.33
อาจารย์ใหญ่/ ผู้จัดการ/ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่/ผู้ช่วยผู้จัดการ	4.77	-	-	-

\*  $P < 0.05$

จากตารางที่ 4.18 พบว่า บุคลากรตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ผู้จัดการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้จัดการ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ สูงกว่า ครูผู้สอนและเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนการสอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียน  
 ใฝ่พิชิตอุดมศึกษา จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้	ระยะเวลาในการทำงาน											
	ไม่เกิน 5 ปี (n=61)			6-10 ปี (n=40)			11-15 ปี (n=28)			มากกว่า 15 ปี (n=41)		
	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล
1. ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์	4.36	0.38	มากที่สุด	4.28	0.36	มากที่สุด	4.46	0.40	มากที่สุด	4.39	0.39	มากที่สุด
2. ด้านโครงสร้างการบริหาร	4.26	0.35	มากที่สุด	4.19	0.40	มาก	4.27	0.37	มากที่สุด	4.29	0.37	มากที่สุด
3. ด้านบุคลากรและทีมงาน	4.24	0.33	มากที่สุด	4.31	0.33	มากที่สุด	4.18	0.30	มาก	4.31	0.32	มากที่สุด
4. ด้านการบริหารการจัดการ	4.26	0.36	มากที่สุด	4.24	0.38	มากที่สุด	4.29	0.36	มากที่สุด	4.33	0.30	มากที่สุด
5. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.26	0.47	มากที่สุด	4.29	0.47	มากที่สุด	4.29	0.42	มากที่สุด	4.34	0.40	มากที่สุด
6. ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.37	0.52	มากที่สุด	4.41	0.51	มากที่สุด	4.53	0.41	มากที่สุด	4.53	0.43	มากที่สุด
7. ด้านการจูงใจ	4.18	0.46	มาก	4.11	0.48	มาก	4.17	0.54	มาก	4.17	0.46	มาก
8. ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน	4.21	0.38	มากที่สุด	4.23	0.40	มากที่สุด	4.26	0.42	มากที่สุด	4.33	0.37	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.27</b>	<b>0.32</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.25</b>	<b>0.34</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.30</b>	<b>0.32</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>4.33</b>	<b>0.28</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน ต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียน ใฝ่พิชิตอุดมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นด้านการจูงใจในระดับมาก



ตารางที่ 4.20 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา ที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์	ระหว่างกลุ่ม	0.64	3	0.21	1.46	0.23
	ภายในกลุ่ม	24.02	166	0.15		
	<b>รวม</b>	<b>24.65</b>	<b>169</b>			
2. ด้านโครงสร้างการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	0.23	3	0.08	0.56	0.65
	ภายในกลุ่ม	22.56	166	0.14		
	<b>รวม</b>	<b>22.79</b>	<b>169</b>			
3. ด้านบุคลากรและทีมงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.39	3	0.13	1.25	0.29
	ภายในกลุ่ม	17.21	166	0.10		
	<b>รวม</b>	<b>17.60</b>	<b>169</b>			
4. ด้านการบริหารจัดการ	ระหว่างกลุ่ม	0.18	3	0.06	0.48	0.70
	ภายในกลุ่ม	20.47	166	0.12		
	<b>รวม</b>	<b>20.65</b>	<b>169</b>			
5. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระหว่างกลุ่ม	0.17	3	0.06	0.28	0.84
	ภายในกลุ่ม	33.03	166	0.20		
	<b>รวม</b>	<b>33.19</b>	<b>169</b>			
6. ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	ระหว่างกลุ่ม	0.84	3	0.28	1.20	0.31
	ภายในกลุ่ม	38.42	166	0.23		
	<b>รวม</b>	<b>39.26</b>	<b>169</b>			
7. ด้านการจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	0.11	3	0.04	0.16	0.93
	ภายในกลุ่ม	38.25	166	0.23		
	<b>รวม</b>	<b>33.35</b>	<b>169</b>			
8. ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรม การเรียนรู้ในโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	0.35	3	0.12	0.76	0.52
	ภายในกลุ่ม	25.40	166	0.15		
	<b>รวม</b>	<b>25.75</b>	<b>169</b>			
<b>รวม</b>	ระหว่างกลุ่ม	0.17	3	0.06	0.56	0.64
	ภายในกลุ่ม	16.83	166	0.10		
	<b>รวม</b>	<b>17.00</b>	<b>169</b>			

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน ต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียน ไพฑูริย์ศึกษา

โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงาน ต่างกันมีความคิดเห็นทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริคศึกษา

บุคลากรโรงเรียนไพฑูริคศึกษาได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีบุคลากรแสดงความคิดเห็น จำนวน 118 คน จากแบบสอบถามปลายเปิด พบว่า

ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ส่วนใหญ่เห็นว่า ในบางยุทธศาสตร์ควรกำหนดตัวบ่งชี้ที่เด่นชัด เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อนในการทำงาน พร้อมทั้งควรมีการประชาสัมพันธ์และประชุมร่วมกัน เพื่อให้ทุกหน่วยงานได้เข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน

ด้านโครงสร้างการบริหาร ส่วนใหญ่เห็นว่า โรงเรียนควรจัดสายงานบังคับบัญชาให้มีความกระชับและยืดหยุ่น พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่ แนวปฏิบัติของครูให้ชัดเจนและให้เข้าใจในโครงสร้างของแต่ละสายงาน เพื่อการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ด้านบุคลากรและทีมงาน ส่วนใหญ่เห็นว่า ควรมีการกระจายอำนาจและให้อิสระแก่ทีมงานในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งให้โอกาสแก่บุคลากรในการแสดงความสามารถและศักยภาพได้เต็มที่

ด้านการบริหารจัดการ ส่วนใหญ่เห็นว่า โรงเรียนควรมีกลไกการนิเทศให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน และควรนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนใหญ่เห็นว่า โรงเรียนควรมีการอบรมและพัฒนาหลักสูตรการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ โรงเรียนต้องคำนึงถึงการจัดเครื่องมือให้เท่าเทียมทุกหน่วยงาน

ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่วนใหญ่เห็นว่า ในการทำงานผู้บริหารควรมีการสนับสนุนและช่วยแก้ไขปัญหากับบุคลากร เพื่อการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ด้านการจูงใจ ส่วนใหญ่เห็นว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือประกาศเกียรติคุณ ควรมีหลักเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและเป็นธรรม พร้อมทั้งควรเปิดกว้างให้แก่บุคลากรได้มีโอกาสในการนำเสนอผลงานใหม่ ๆ เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน ส่วนใหญ่เห็นว่า ควรเสริมสร้างประเพณีที่สืบทอดความภูมิใจในโรงเรียน โดยจัดให้มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติร่วมกันจนเป็นประเพณีประจำปี เพื่อให้ทุกหน่วยงานได้แลกเปลี่ยน ค้นคว้า ประสานความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริคศึกษา สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาขอสรุปผลเป็น 3 หัวข้อ คือ วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1.1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริคศึกษา

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริคศึกษา

1.1.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริคศึกษา

##### 1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นบุคลากรของโรงเรียนไพฑูริคศึกษา จำนวน 170 คน เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีทั้งหมดจำนวน 3 ตอน โดยตรวจสอบคุณภาพความเชื่อมั่นได้ 0.955 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 7 มกราคม – 14 มกราคม 2551 รวมเวลาทั้งสิ้น 1 สัปดาห์ โดยทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ไปยังโรงเรียนไพฑูริคศึกษา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล นำแบบสอบถามส่งถึงบุคลากรในโรงเรียนไพฑูริคศึกษาจำนวน 170 ชุด ได้รับกลับคืนครบทั้ง 170 ชุด ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ตามวิธีของเซฟเฟ

### 1.3 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1.3.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไฟฟหอุดมศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไฟฟหอุดมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริหารการจัดการ ด้านบุคลากรและทีมงาน ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน อยู่ในระดับดีมาก ยกเว้นปัจจัยด้านการจูงใจ อยู่ในระดับมาก

1) ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดมี 2 ข้อ คือ โรงเรียนนำผลการติดตามความก้าวหน้ามาปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นระยะ ๆ และ โรงเรียนประเมินผลสำเร็จการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะ ๆ

2) ด้านโครงสร้างการบริหาร พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความคิดเห็นอยู่โรงเรียนจัดโครงการการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่างๆ อย่างเป็นระบบ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงเรียนมีการปรับปรุงกฎระเบียบและแนวปฏิบัติ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพื่อการจูงใจให้บุคลากรมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน

3) ด้านบุคลากรและทีมงาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนมีจุดมุ่งหมายและวิธีการที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ โดยคำนึงถึงแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ใหม่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรและทีมงานต่างมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเองหรือทีมให้มีศักยภาพเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

4) ด้านการบริหารการจัดการ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนจัดให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ของโรงเรียนพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดมี 3 ข้อ คือ โรงเรียนจัด

ให้มีการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อนำผลการศึกษาวิเคราะห์ที่ได้มาปรับปรุงกลยุทธ์ในการบริหาร โรงเรียนมีระบบงานธุรการที่กระตือรือร้น คล่องตัว บริการรวดเร็ว และโรงเรียนมีวัสดุและอุปกรณ์เพื่อการจัดการที่พอเพียงและเหมาะสม

5) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนสร้างเครือข่าย (Networking) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายใน (INTRANET) ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายนอก (INTERNET) เพื่อส่งเสริมและทำให้เกิดการเรียนรู้และเข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้กว้างขึ้น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ โรงเรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด

6) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและสังคม สามารถนำมาปรับใช้ในกระบวนการทางวิชาการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารนิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้

7) ด้านการจูงใจ โดยภาพรวมค่าอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้โอกาสในการฝึกอบรม ฝึกฝนความชำนาญ หรือการศึกษาดูงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติ และให้การยอมรับต่อบุคลากร

8) ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนส่งเสริมให้ครูและนักเรียนรู้จักศึกษาค้นคว้าจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรมีความเอื้ออาทร และมีความไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

1.3.2 เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการทำงาน

1) บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2) บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3) บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

4) บุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้นด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ บุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ผู้จัดการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้จัดการ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ สูงกว่า ครูผู้สอนและเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนการสอน

5) บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.3.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพทอคมศึกษา

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพทอคมศึกษา มีบุคลากรแสดงความคิดเห็น จำนวน 118 คน จากแบบสอบถามปลายเปิด พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่า โรงเรียนควรกำหนดตัวบ่งชี้ในบางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน จัดสายงานบังคับบัญชาให้มีความกระชับและยืดหยุ่น กระจายอำนาจ และให้อิสระแก่ทีมงานในการปฏิบัติงาน มีกลไกการนิเทศให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน อบรมและพัฒนาหลักสูตรการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ ตลอดเวลา ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนและแก้ไขปัญหาให้กับบุคลากรในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือประกาศเกียรติคุณ ควรมีหลักเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและเป็นธรรม และควรเสริมสร้างประเพณีที่สืบทอดความภูมิใจในโรงเรียน

## 2. อภิปรายผล

ผลการวิจัยการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพทอคมศึกษา สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ผลของระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพทอคมศึกษา

จากผลการวิจัยการศึกษาทำให้ทราบถึงความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพทอคมศึกษา สรุปได้ว่า บุคลากรของโรงเรียนไพทอคมศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับ “ดีมาก” แสดงให้เห็นว่าปัจจัยทั้ง 8 ด้านที่เป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านบุคลากรและทีมงาน ด้านการบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการจูงใจ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนไพทอคมศึกษา ซึ่งโดยภาพรวมของการศึกษาสามารถสรุปผลทั้ง 8 ปัจจัยดังนี้

2.1.1 ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ พบว่า บุคลากรของโรงเรียนไพทอคมศึกษามีความคิดเห็นต่อปัจจัยนี้อยู่ในระดับดีมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์นั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรหรือสถานศึกษาที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากในปัจจุบันโรงเรียนทุกโรงเรียนจะต้องปฏิรูปการศึกษาโดยการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) อาทิเช่น การปฏิรูปการเรียนรู้และหลักสูตร การบริหารการสอน การบริหารแบบมีส่วนร่วม การประกันคุณภาพ การพัฒนาบุคลากรรวมทั้งปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สิ่งเหล่านี้ทำให้โรงเรียนต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการศึกษา โรงเรียนจะต้องมีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องและเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารัตนะ และอัญชติ สารัตนะ (2545) พบว่า ปัจจัยการตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และผลการวิจัยยังได้เสนอแนะไว้ว่า โรงเรียนควรได้พิจารณาจุดอ่อน จุดแข็งจากระดับการพัฒนาในปัจจุบันและถือว่าปัจจัยปัจจัยการตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วม เป็นปัจจัยที่โรงเรียนจะต้องใช้ความพยายามพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พงษ์ สะเพียรชัย (2546) กล่าวว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุกคนจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งวิสัยทัศน์ก็เป็นการมองภาพไปข้างหน้าว่าสิ่งที่เราพึงปรารถนาคืออะไร อยากจะเห็นโรงเรียนของเราในฐานะที่เป็นรากฐานของการจัดการเรียนอย่างไร เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องสร้างวิสัยทัศน์ว่าอยากให้โรงเรียนของท่านเป็นอย่างไร การสร้างวิสัยทัศน์ไม่ใช่ผู้บริหารสร้างคนเดียวหรือเขียนคนเดียว จะต้องให้มีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

2.1.2 ด้านโครงสร้างการบริหาร พบว่า บุคลากรของโรงเรียนไพทอคมศึกษามีความคิดเห็นต่อปัจจัยนี้อยู่ในระดับดีมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างการบริหาร นั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรหรือสถานศึกษาที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สืบเนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้กระจายอำนาจการบริหารไปสู่สถานศึกษา ทำให้โครงสร้างของโรงเรียนปรับเปลี่ยนไปจากเดิม มีโครงสร้างการบริหารที่ลดขั้นตอน สะดวกคล่องตัว การมอบหมายงาน และความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ มีการประสานงานทั้งแนวตั้งและแนวนอน ปรับระเบียบและแนวปฏิบัติ ลดความซ้ำซ้อน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จัดงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร รวมทั้งการธำรงรักษาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน เป็นต้นนั้น เป็นโครงสร้างที่คาดหวังว่าจะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษา ดังมีผลการวิจัยของ เบญจวรรณ ไยสุวรรณ (2544) สนับสนุนดังนี้ว่า โครงสร้างของโรงเรียนเป็นโครงสร้างที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า มีการแบ่งงานของบุคลากรที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกัน และส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน ซึ่งสอดคล้องกับ Marquardt & Reynolds (1994) ที่ได้ให้ทัศนะว่า โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม คือโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายบังคับบัญชามากเกินไป ยืดหยุ่น คล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน (Job Description) การบังคับบัญชาไม่เน้นการควบคุมมากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้

2.1.3 ด้านบุคลากรและทีมงาน พบว่า บุคลากรของโรงเรียนไพทอคมศึกษามีความคิดเห็นต่อปัจจัยนี้อยู่ในระดับดีมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านบุคลากรและทีมงาน นั้น เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์การหรือสถานศึกษาที่จะก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากว่าในปัจจุบันโรงเรียนมีการตื่นตัวกับการปฏิรูปการศึกษา มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มีการประเมินจากองค์การภายนอก ดังนั้นครูและบุคลากรในโรงเรียนจะต้องตระหนักและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและทีมงานสามารถระบุปัญหาอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล สามารถแสวงหาวิธีการในการแก้ปัญหา เรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ปัญหาคารเรียนการสอนอยู่ตลอดเวลา จัดกิจกรรม ประชุม อภิปราย เสนอผลงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เรียนรู้ร่วมกัน มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและทีมงานให้มีศักยภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงโรงเรียนจะต้องพัฒนาครูและทีมงานให้รู้สึกรู้ว่าเป็นเรื่องปกติของชีวิตการปฏิบัติงานประจำวันของครูและทีมงานเอง สอดคล้องกับทัศนะของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2545) ที่กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติในยุคใหม่จะต้องบริหารตนเองได้ และเป็นผู้นำตนเองได้ โดยจะต้องเน้นความมีค่านิยม และมีการปฏิบัติด้วยตนเองทั้งการกำหนดความคาดหวัง เป้าหมาย การมีข้อมูลย้อนกลับ และการประเมินตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาลี ธรรมศิริ (2543) ที่พบว่า พนักงานแต่ละคนและทีมงานได้รับการส่งเสริมให้สามารถชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และแก้ไขปัญหานั้นในส่วนงานของตน เมื่อมีการขัดแย้งเกิดขึ้น ควรมีการกล่าวโทษน้อยที่สุด เพื่อให้พนักงานกล่าวถกประเด็นต่าง ๆ



และพยายามหาทางแก้ไขอย่างเปิดเผยและจริงใจ พนักงานและกลุ่มทำงานได้รับการส่งเสริมให้วิเคราะห์ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อจะเรียนรู้วิธีปฏิบัติให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป และยังพบอีกว่า ในองค์กรมีการขอความเห็นซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานเพื่อจะได้ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และมีการแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยวิธีการสนทนาอย่างเป็นกันเอง และการเล่าสู่กันฟัง และในงานวิจัยของ เบญจวรรณ ไยสุวรรณ (2544) พบว่า โรงเรียนจะต้องพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เข้าใจสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน จัดให้มีระบบการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

2.1.4 ด้านการบริหารการจัดการ พบว่า บุคลากรของโรงเรียนไพฑูริคศึกษามีความคิดเห็นต่อปัจจัยนี้อยู่ในระดับดีมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ นั้น เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรหรือสถานศึกษาที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากในสภาพปัจจุบันการดำเนินการด้านการบริหารจัดการในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งจะต้องจัดระบบงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานด้านธุรการ ด้านบุคลากร รวมทั้งการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ มาสนับสนุนการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ Kotter (1998 อ้างถึงใน Kaiser, 2000) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารมีหน้าที่จัดการด้านการวางแผน การจัดงบประมาณ จัดระบบต่างๆ การจัดโครงสร้างการสื่อสาร การมอบอำนาจ การให้รางวัล และดูแลควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นปัจจัยด้านการบริหารจัดการ จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่โรงเรียนจะต้องพัฒนา เพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนควรสนใจให้การดูแล เช่น การจัดระบบงานธุรการ การมีบุคลากรรับผิดชอบในฝ่ายต่าง ๆ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม รวมทั้งการพัฒนาระบบการนิเทศ การประกันคุณภาพภายใน โรงเรียน การรายงานผลการดำเนินงาน การประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย

2.1.5 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า บุคลากรของโรงเรียนไพฑูริคศึกษามีความคิดเห็นต่อปัจจัยนี้อยู่ในระดับดีมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นั้น เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรหรือสถานศึกษาที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อบุคคล ต่อสังคม ซึ่งเป็นสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Based Society) การเรียนรู้ผ่านทางสื่อเทคโนโลยี โรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ปัจจุบันทุกโรงเรียนได้จัดหาเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการบริหาร การบริการ การเรียนการสอน และการวิจัยอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โรงเรียนจะต้องมีระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่มีความถูกต้องและทันสมัย สะดวกต่อการนำมาใช้ และใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีทุกชนิดและทุกประเภทเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชฎาภรณ์

สงวนแก้ว (2549) ที่กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาทั้งด้านบริหารจัดการและบริหารวิชาการ จนเกิดผลการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน ด้านบริหารวิชาการ คือ การจัดการทำหลักสูตร แผนการสอนสื่อเทคโนโลยี และกิจกรรมการเรียนรู้ของครู กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน ด้านการจัดการสนับสนุนการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น ฝ้ายผลิตสื่อ ฝ้ายนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และด้านการบริหารจัดการ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS : Management Information System) ฐานข้อมูลนักเรียน - ครู การชำระค่าเรียน ผลการเรียนรู้ บริการทางวิชาการ Online ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนานักเรียนไปสู่การเป็นผู้ใฝ่รู้ และรูปแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผลสัมฤทธิ์นี้จะบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารรวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ซึ่งเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหารและขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่อไป

2.1.6 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่า บุคลากรของโรงเรียนไพฑูริย์ศึกษามีความคิดเห็นต่อปัจจัยนี้อยู่ในระดับดีมาก ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการนั้น เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรหรือสถานศึกษาที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากผู้บริหารในปัจจุบันจะต้องตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและสังคม สามารถนำมาปรับใช้ในกระบวนการทางวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี ปรัชญา ของหลักสูตรต่างๆ ที่ใช้ในโรงเรียน มีความรู้และความเข้าใจในวิธีการสอนแบบต่าง ๆ สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมการสอน เป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ สนับสนุนและส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียน นิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้ รวมถึงผู้นำจะต้องเน้นการกระจายอำนาจเชิงบริหารสู่สถานศึกษา โดยมุ่งหวังที่จะให้ผู้ปฏิบัติสามารถตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้ และคาดหวังที่จะมีบุคลากรในองค์กรที่มีคุณภาพ มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่เพิ่มขึ้น สิ่งเหล่านี้จึงเป็นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่จะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งจะนำพาโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McEwan (1998 อ้างถึงใน สมคิด ทรัพย์น้ำ, 2547) ได้เสนอถึงขั้นตอนการเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องจัดทำและนำวัตถุประสงค์ของการสอน ไปใช้ ต้องสามารถทำงานวิชาการกับครูได้ ต้องสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเรียนรู้ สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน ตั้งความคาดหวังที่สูงแก่ครู พัฒนาการเป็นผู้นำของครู และต้องคงสภาพเจตคติเชิงบวกที่มีต่อนักเรียนครู และผู้ปกครอง และ Senge (1990) ได้เสนอบทบาทที่เปลี่ยนไปของผู้นำว่าจะต้องมีบทบาท 3 ประการ ได้แก่ บทบาทนักออกแบบ (Designer) บทบาทของผู้สอนหรือครู (Instructor or Teacher)

บทบาทของผู้ดูแลและผู้ให้บริการ (Steward) ในบทบาทที่สอง ผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะความเป็นครู เป็นผู้สอนและให้แนวทาง เป็นผู้อำนวยการความสะดวกเพื่อพนักงานเกิดความเข้าใจตรงกัน เห็นสภาพความเป็นจริงขององค์กร

2.1.7 ด้านการจูงใจ พบว่า บุคลากรของโรงเรียนไพฑูริศึกษามีความคิดเห็นต่อปัจจัยนี้อยู่ในระดับดี ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านการจูงใจ นั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรหรือสถานศึกษาที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากรในโรงเรียนรับผิดชอบ ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีความสุข เพื่อให้ทำงานทุกงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการจูงใจอย่างยิ่ง โดยสร้างความไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ ส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อม มอบหมายงานให้ปฏิบัติด้วยความเป็นอิสระ มีความรับผิดชอบตนเอง ส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน รวมทั้งกล่าวยกย่องชมเชยหรือประกาศเกียรติคุณ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kaiser (2000) พบว่า การจูงใจมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ และแรงผลักดันการกระทำให้บรรลุผลสำเร็จของงาน การจูงใจสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำมีอิทธิพลต่อการเผยแพร่ความรู้และการจูงใจในการเรียนรู้

2.1.8 ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน พบว่า บุคลากรของโรงเรียนไพฑูริศึกษามีความคิดเห็นต่อปัจจัยนี้อยู่ในระดับดีมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน นั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรหรือสถานศึกษาที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากในสภาพปัจจุบันพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้เน้นการกระจายอำนาจเชิงบริหารมาสู่สถานศึกษา โดยมุ่งหวังที่จะให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างมีอิสระ สามารถตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้ และคาดหวังที่จะมีบุคลากรในองค์กรที่มีคุณภาพ สามารถควบคุมตนเอง มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่เพิ่มขึ้น จึงทำให้บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ครูและบุคลากรในโรงเรียนจึงต้องได้รับการพัฒนาในวิชาชีพสูงขึ้น บรรยากาศควมมีประสิทธิผล ความสามารถในการแข่งขันในงานวิชาการ ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของครูและนักเรียน ความมีส่วนร่วม ความร่วมมือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน ความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้า เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับการเสริมสร้างและพัฒนาให้มากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารและครูจึงมีหน้าที่ที่จะสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้ออาทร เป็นกัลยาณมิตรในโรงเรียนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kaiser (2000) พบว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเผยแพร่ความรู้ในองค์กร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิโรจน์ สาร

รัตน์ และอัญชลี สารรัตน์ (2545) ที่พบว่า ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

## 2.2 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพทอคมศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

จากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ในความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงานนั้น พบว่า บุคลากรโรงเรียนไพทอคมศึกษาที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตเบื้องต้นว่า บุคลากรของโรงเรียนไพทอคมศึกษาต่างอยู่และมองเห็นถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ไม่ต่างกัน ได้รับโอกาสและการสนับสนุนให้พัฒนาขีดความสามารถ และการเรียนรู้เท่าเทียมกัน และพร้อมที่จะมุ่งมั่นพัฒนาดตนเอง พัฒนารูปแบบการคิด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบแบบแผน พัฒนาลิขิตใหม่ ๆ เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ มีคุณภาพ และได้มาตรฐานสากล จึงทำให้ผลการศึกษาที่ได้มานั้น ไม่พบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ผู้จัดการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้จัดการ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการสูงกว่า บุคลากรที่อยู่ในระดับผู้สอนและเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนการสอน แสดงให้เห็นว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ผู้จัดการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้จัดการ ซึ่งอยู่ในระดับฝ่ายบริหารของโรงเรียน จะต้องตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ และสังคมอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาปรับใช้ในกระบวนการทางวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องมีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี ปรัชญา ของหลักสูตร รวมถึงวิธีการสอนแบบต่างๆ ที่ใช้ในโรงเรียนอย่างชัดเจน รวมทั้งการนิเทศและกำกับเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับกับงานวิจัยของ ชุติพร เขียมอำนาจ (2548) ที่ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริศึกษา ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะ 2 ประการ คือ ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษา พบว่า บุคลากรของโรงเรียนไพฑูริศึกษามีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับดีมากในทุกปัจจัย ยกเว้นปัจจัยด้านการจูงใจ ซึ่งอยู่ในระดับดี ซึ่งอาจมีผลมาจากการที่บุคลากรมีความต้องการ ความสนใจ ทักษะ ค่านิยม บุคลิกภาพ ฯลฯ ที่แตกต่างกัน จึงทำให้ปัจจัยด้านนี้มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าปัจจัยตัวอื่น โรงเรียนจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านนี้ โดยศึกษาว่าควรจูงใจบุคลากรในการทำงานด้วยรูปแบบใด โดยเฉพาะขวัญกำลังใจของครูเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลโดยตรงต่อคุณภาพของโรงเรียน เพราะเหตุว่าถ้าบุคลากรในโรงเรียนมีขวัญกำลังใจสูงจะมีความรู้สึก ปลอดภัย อบอุ่น รักอาชีพ รักหมู่คณะ และสามารถทำงานให้แก่โรงเรียนอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องรู้และเข้าใจถึงวิธีการ รูปแบบในการจูงใจของบุคลากรซึ่งมีหลากหลาย เช่น การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน การจูงใจด้วยงาน และการจูงใจด้วยวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น

#### 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

3.2.1 ควรทำการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่สถาบันการศึกษา และอาจปรับเปลี่ยนตัวแปรปัจจัยทางการบริหารให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานนั้น ๆ

3.2.2 ควรทำการวิจัยถึงสภาพปัญหาหรืออุปสรรคในการพัฒนาสถาบันการศึกษา ระดับต่าง ๆ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อจะได้เป็นข้อมูลในการพัฒนาให้สถาบันการศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

3.2.3 ควรมีการศึกษาข้อมูลโดยใช้วิธีการอื่น ๆ นอกจากการใช้แบบสอบถาม เช่น การสัมภาษณ์

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กนกอร ยศไพบูลย์ และคณะ (2548) “การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” รายงานการวิจัยทุนอุดหนุนการวิจัยของสภาวิจัยแห่งชาติ
- กัลยาณี คำแดง (2542) “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการผลิต ลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย” ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) “บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข” ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โรงเรียนพยาบาลกรุงเทพ” ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- กิดานันท์ มลิทอง (2548) *ไอซีทีเพื่อการศึกษา* กรุงเทพมหานคร อรุณการพิมพ์
- กิตติวรรณ ชาติรอดิเรก (2545) “สมรรถนะขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัท XYZ จำกัด” ภาคนิพนธ์ปริญญาพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จำเริญ จิตรหลัง (2549) “ปัจจัยการจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา” *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี* 17, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม) : 200-217
- จำเริญ วยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540) *วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร คู่แข่ง
- จิตรา นูรณประพฤษ (2546) “ความสามารถขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัท ABC จำกัด” ภาคนิพนธ์ปริญญาพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม (2548) “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก” วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา

- ชฎากรณ์ สงวนแก้ว (2549) “การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของโรงเรียน  
ต้นแบบการพัฒนาการใช้ไอซีทีเพื่อการเรียนรู้” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหา  
บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจันทรเกษม
- ชลภัสส์ วงษ์ประเสริฐ (2550) “องค์กรยุคใหม่ ก้าวไปสู่การแข่งขัน” [ออนไลน์] สืบค้นจาก  
<http://gotoknow.org/blog/information/121967> เข้าใช้เมื่อ 17-18 สิงหาคม 2550
- ชายแดน ทับเสื่อ (2548) “การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการ  
กรมพัฒนาที่ดิน” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา  
อุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก
- ชวลีพร เอี่ยมอานวย (2548) “การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การ  
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)”  
วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- ทองใบ สุดชาติ (2542) *ทฤษฎีองค์การ : วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์*  
พิมพ์ครั้งที่ 2 อุบลราชธานี สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2548) *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS กรุงเทพมหานคร*  
วี.อินเตอร์ พรีน
- นพ ศรีบุญนาท (2545) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์สุตราไพศาล
- นฤมล คงผาสุข (2548) “องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลรามัน” ภาคนิพนธ์  
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- เบญจวรรณ ไยสวรรค์ (2544) “การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนา  
องค์การแห่งการเรียนรู้ ของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดกำแพงเพชร วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร
- ประคอง วรรณสุด (2544) *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์* กรุงเทพมหานคร  
คณะคณะศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประพนธ์ ผาสุขยืด (2547) *การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ* กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์ ไยใหม่
- เปี่ยมพงศ์ น้อยบ้านด่าน (2543) “องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) *วารสารการศึกษา*  
*พยาบาล* 10, 3 (ธันวาคม 2542-มีนาคม 2543) : 13-17



- พจน์ สะเพียรชัย (2546) *ผู้บริหารสถานศึกษากับการวิจัย เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*  
กรุงเทพมหานคร พริกหวานกราฟฟิค
- พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) *การจัดการความรู้ : พื้นฐานการประยุกต์ใช้* กรุงเทพมหานคร  
เอ็กซ์เปอร์เน็ต
- มัทธนา สุพรรณ ไพบูลย์ (2549) “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับพื้นฐานการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์เขตภาคเหนือ วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาล  
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยนเรศวร
- มาลี ธรรมศิริ (2543) “การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์คุณวุฒิ  
บัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ยีน ภู่วรรณ และสมชาย นำประเสริฐชัย (2546) *ไอซีทีเพื่อการศึกษาไทย* กรุงเทพมหานคร  
ซีเอ็ดยูเคชั่น
- เรขา อรัญวงศ์ (2541) *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ  
กำแพงเพชร กำแพงเพชร สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร*
- ลือชัย จัน ไร่ (2546) “รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกใน  
ประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรอุตสาหกรรมคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณ  
ทหารลาดกระบัง
- วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2545) “การศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย  
จังหวัดระยอง” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- วัลลภ ลำพวย (2547) “องค์การแห่งการเรียนรู้” *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์* 30  
(พฤษภาคม-สิงหาคม) : 27-36
- วิชัย ดันศิริ (2549) *อุดมการณ์ทางการศึกษา ทฤษฎีและภาคปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิทยากร เชียงกุล (2542) *รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2541 วิฤตและโอกาสในการปฏิรูป  
การศึกษาและสังคมไทย* กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

- วิโรจน์ พิชิตนิตกร (2548) “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีบริษัท พาร์มาไลน์ จำกัด” การศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยโขทัยธรรมมาธิราช
- วิโรจน์ สารรัตน์ (2545) *โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร ทิพย์วิสุทธิ์
- \_\_\_\_\_ (2545) *ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้* กรุงเทพมหานคร ทิพย์วิสุทธิ์
- วิโรจน์ สารรัตน์ และอัญชลี สารรัตน์ (2545) *ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย : ข้อเสนอเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์* กรุงเทพมหานคร ทิพย์วิสุทธิ์
- วีรวุฒิ มาฆะศิรินันท์ (2545) *การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ชีระป้อมวรรณกรรม
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้* กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ต
- ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรณ (2546) “การพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท แซทเทิลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สมคิด สร้อยน้ำ (2547) “การพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545) *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สายหยุด ใจสำราญ และ สุภาพร พิศาลบุตร (2542) *การพัฒนาองค์การ* กรุงเทพมหานคร ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- สุณีย์ ชีระดากร (2543) *จิตวิทยาการเรียนการสอน* กรุงเทพมหานคร สถาบันราชภัฏพระนคร
- สุทัศน์ พะสุรัมย์ (2548) “สภาพและความต้องการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) “ผู้นำสถานศึกษากับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้” [ออนไลน์] สืบค้นจาก <http://suthep.ricr.ac.th/leader31.doc> เข้าใช้เมื่อ 10 ตุลาคม 2550

สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) “การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้” ปรินญาณิพนธ์การศึกษาคุฎฎิบัฏฑิต สาขา  
การบริหารการศึกษา บัฏฑิตวิทยาลัฏ มหาวิตยาลัฏศรีนครินทรวิโรฒ ปรสะสานมิตร  
สุวรรณ วัฒนวงส์ (2544) จิตวิทยากการเรียนรู๊ว้ผู้ใหญ่ กรุงเทพมหานคร ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่  
คณะศิลปศาสตรั มหาวิตยาลัฏศรีนครินทรวิโรฒ ปรสะสานมิตร

สุวิทย์ และ อรทัย มูลคำ (2543) *เรียนรู๊ว้คู่ออชิพ* กรุงเทพมหานคร ที.พี.พรินท์

เสนิส หงษ์ทอง (2546) “การรับรู้ศัฎภพของการพัฒนาไปสู่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศัฎษาเฉพาะกรณีพนักงาน  
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่” วิทยานิพนธ์ปรินญาศิลปศาสตรั  
มหาบัฏฑิต สาขารัฐศาสตรั มหาวิตยาลัฏเกษตรศาสตรั

อภัณฑรี รอดสุทธิ (2541) “ความสัมพันธ์ระหว่งการรับรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทาง  
ปฏิบัติแนวคิอองค์กรแห่งการเรียนรู้” ภาคนิพนธ์ โครงการบัฏฑิตศัฎษาการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัฏฑิตพัฒนบริหารศาสตรั

Berry, Lilly M. (1998) *Psychology at Work : An Introduction to Organizational Psychology*  
New York : McGraw-Hill.

Daft, Richard L. (1995) *Organizational Theory and Design*. 5<sup>th</sup> ed. MN : West Publishing

Ellinger, D.A. Yang, B. & Ellinger, E.A. (2000). *Is the Learning Organization for Real?*

*Examining the Impacts of the Dimensions of the Learning Organization on  
Organizational Performance*. [online]. Avilable.

<http://www.edst.educ.ubc.ca/aerc/2000/ellingeraetaI1-final.pdf>.

Ford, David Franklyn (1997) *Toward a Learning Organization : Guidelines for Bureaucracies*.

(CD-Rom). Abstract from : Parquets. File Dissertation Abstract Item MQ23134.

Gamble and Easingwood, eds. (2000). *ICT Literacy*. London : Steven Report.

Greenberg, J. & Baron, R. (2000) *Behavior in organization* New jersey : Prentice-Hill.

Hoy, W.K. and Miskel, C. G. (2001) *Educational Administration : Theory, Research, And  
Pratice*. McGraw-Hill.

Kaiser. (2000). *Mapping the learning organization : Exploring a model of organizational  
learning*. Ph.D. Dissertation, Louisiana State University, U.S.A.

Karsten, S., Vocken, E. & Voorthuis M. (2000) “Dutch Primary School and The Concept of the  
Learning Organizatio”. In *The Learning Organization*. (July-September) 7, 3 :

145-155

- Lunenburg, F. C. and Ornstein, A.C. (2004). *Educational Administration: Concepts and Practices*. Wadsworth, a division of Thomson Learning, Inc.
- Luthan, F. (1998). *Organization behavior*. 8<sup>th</sup> ed., Boston : Irwin/McGraw-Hill
- Maki, M.J. (2001). *School as learning organization : How Japanese teachers learn to perform non-instructional tasks*. Ph.D.Dissertation, The University of British Columbia Canada.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Cloble Success*. New York: McGraw-Hill .
- Marquardt, M. J. and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York : IRWIN
- Osborne, Doreen R. (1998). *The Learning Organization and Leadership for the College System*. [online]. Available : <http://www.lib.umi.com/disscrlations/fulleit/MQ25874> Memorial University of Newfoundland. Mai36/O4.
- Pedler, M., Burgones, J., & Boydell, T. (1991). *The Learning company : A Strategy for sustainable development*. Maidenhead : McGraw-Hill.
- Per M. Senge (1990). *The fifth discipline : The art and practice of the learning organization*. New York : Currency Doubleday.
- Schermerhorn, Hunt & Osborn. (1997). *Organizational Behavior*. 6<sup>th</sup> ed. John Wiley and Son.
- Sillins, Ilalia ; Zarins, Silja & Mulford, Bill. (2002). "What Characteristics and Processes define a School as a Leaning Organization? Is This a Useful Concept to Apply to School?" in *International Education Journal*. (January). 3, 1 : 24-32.
- Trans, V. (1998). "The Role of the Emotional Climate in Learning Organization" *The learning organization*. (April – June). 5, 2 : 99-103.
- Tsang, E.W.K. (1997). *Organizational learning and the learning organization : A dichotomy between descriptive and prescriptive research*. *Human Relations*. 50, p.77.
- Yulk, G.A. (2002). *Leadership in Organization*. 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hill.

ภาคผนวก

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร :  
กรณีศึกษาโรงเรียนไพฑูริศึกษา

.....

### คำชี้แจง

- แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย
  - ตอนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร  
โรงเรียนไพฑูริศึกษา
  - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การ  
เรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริศึกษา
- กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่าน โดยไม่ต้องระบุนามผู้ตอบ  
คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยต่อไป

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(นายวิสุทธิมรรค อำนัภมณี)

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ผู้วิจัย

## ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

### 1. เพศ

ชาย

หญิง

### 2. อายุ

อายุต่ำกว่า 30 ปี

อายุ 31-40 ปี

อายุ 41-50 ปี

อายุ 51 ปีขึ้นไป

### 3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

### 4. ตำแหน่ง

ครูผู้สอน / เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนการสอน

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ / หัวหน้าศูนย์ / หัวหน้างาน

อาจารย์ใหญ่ / ผู้จัดการฝ่าย / ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ / ผู้ช่วยผู้จัดการ

### 5. ระยะเวลาในการทำงาน

ไม่เกิน 5 ปี

6-10 ปี

11-15 ปี

มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร  
โรงเรียนไพฑูริคศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความเหล่านี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลือกที่ตรงกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนไพฑูริคศึกษา โดยมีคำตอบให้ท่านเลือก 5 ระดับดังนี้

5	หมายถึง	เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ มากที่สุด
4	หมายถึง	เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ มาก
3	หมายถึง	เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ปานกลาง
2	หมายถึง	เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ น้อย
1	หมายถึง	เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ น้อยที่สุด

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์					
1. โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานโดยรวมของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน					
2. โรงเรียนใช้หลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน					
3. โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ					
4. โรงเรียนติดตามความก้าวหน้าในระหว่างการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะ ๆ					
5. โรงเรียนนำผลการติดตามความก้าวหน้ามาปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นระยะ ๆ					
6. โรงเรียนประเมินผลสำเร็จการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะ ๆ					
7. โรงเรียนนำผลการประเมินมาเป็นแนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ					



ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>โครงสร้างการบริหาร</b>					
8. โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความสะดวกและคล่องตัว					
9. โรงเรียนจัดโครงการการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ					
10. โรงเรียนจัดให้มีระบบการติดต่อประสานงานทั้งในแนวตั้งและแนวนอนเพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ มีการดำเนินงานที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน					
11. โรงเรียนมีการปรับปรุงกฎระเบียบและแนวปฏิบัติ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพื่อการจูงใจให้บุคลากรมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน					
12. โรงเรียนจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจากผู้ที่เกี่ยวข้อง					
13. โรงเรียนจัดโครงสร้างของงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากรให้เหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบ					
<b>บุคลากรและทีมงาน</b>					
14. บุคลากรและทีมงานมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน					
15. บุคลากรและทีมงานสามารถแสวงหาวิธีการในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีเหตุผล					
16. บุคลากรและทีมงานต่างเกิดการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดในการทำงานและนำมาเป็นบทเรียนเพื่อการปรับปรุงแก้ไข					
17. บุคลากรและทีมงานต่างมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเองหรือทีมให้มีศักยภาพเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง					
18. บุคลากรและทีมงานมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกันอยู่เป็นประจำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเช่น พุดคุย ประึกษา ประชุมสัมมนา และนำเสนอผลงาน เป็นต้น					

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
19. โรงเรียนมีจุดมุ่งหมายและวิธีการที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ โดยคำนึงถึงแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ใหม่					
<b>การบริหารการจัดการ</b>					
20. โรงเรียนจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อนำผลการศึกษาวิเคราะห์ที่ได้มาปรับปรุงกลยุทธ์ในการบริหาร					
21. โรงเรียนจัดให้มีการวิเคราะห์นโยบายและแผนการจัดการศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล					
22. โรงเรียนจัดให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ของโรงเรียนพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน					
23. โรงเรียนสื่อสารและประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติงานประจำปีให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้อย่างทั่วถึง					
24. โรงเรียนจัดสรรงบประมาณในโครงการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้ ชัดเจน โปร่งใส					
25. โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและการรายงานผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานประกันคุณภาพที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ					
26. โรงเรียนมีระบบการอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ และมีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกที่ดี					
27. โรงเรียนมีระบบและกลไกการนิเทศการศึกษาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ					
28. โรงเรียนมีระบบงานธุรการที่กระตือรือร้น คล่องตัว และบริการรวดเร็ว					
29. โรงเรียนมีวิสัยทัศน์และอุปสรรคเพื่อการจัดการที่พอเพียงและเหมาะสม					

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
30. โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ แจ้งข่าว ผลงาน กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและชุมชนทราบตลอดเวลา					
<b>เทคโนโลยีสารสนเทศ</b>					
31. โรงเรียนจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและการเรียนการสอนที่เหมาะสม ทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร					
32. โรงเรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด					
33. โรงเรียนสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ สอนแนะจากการปฏิบัติงานจริง ผสมผสานกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
34. โรงเรียนสร้างเครือข่าย (Networking) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น ระบบ INTRANET ระบบ INTERNET เพื่อส่งเสริมและทำให้เกิดการเรียนรู้และเข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้กว้างขึ้น					
35. โรงเรียนจัดให้มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ การเรียนการสอน และการวิจัย					
36. โรงเรียนมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ ด้านต่าง ๆ ให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการนำมาใช้อยู่เสมอ					
37. โรงเรียนจัดให้มีบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการพัฒนาระบบฐานข้อมูลอย่างเหมาะสม					
<b>ภาวะผู้นำทางวิชาการ</b>					
38. ผู้บริหารมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและสังคม สามารถนำมาปรับใช้ในกระบวนการทางวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
39. ผู้บริหารตระหนักว่าหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน					
40. ผู้บริหารส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ นำการเปลี่ยนแปลงในอนาคต					
41. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียนและเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน					
42. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการให้ปรากฏต่อนักเรียนโรงเรียน และชุมชน					
43. ผู้บริหารนิเทศและกำกับให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดไว้					
44. ผู้บริหารได้ยึดถือนักเรียนเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการเรียนการสอน					
<b>การจูงใจ</b>					
45. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติ และให้การยอมรับต่อบุคลากร					
46. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งของบุคลากร					
47. ผู้บริหารจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ					
48. ผู้บริหารให้โอกาสในการฝึกอบรม ฝึกฝนความชำนาญ หรือการศึกษาดูงาน					
49. ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติด้วยความเป็นอิสระ มีความรับผิดชอบในตัวเอง					
50. ผู้บริหารกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ					
51. โรงเรียนจัดระบบการประเมินคุณภาพบุคลากรที่เป็นธรรมและมีความสัมพันธ์กับลักษณะของงาน					
52. ผู้บริหารยกย่อง ชมเชย หรือประกาศเกียรติคุณแก่ครูที่มีผลงานดีเด่น					

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน					
53. โรงเรียนมีการเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นสถานศึกษาและความเป็นหมู่คณะ					
54. โรงเรียนจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การค้นคว้า ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น ศูนย์การเรียนรู้ หอสมุด มุมกาแฟ เป็นต้น					
55. บุคลากรมีความเอื้ออาทร และมีความไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน					
56. โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก ความภาคภูมิใจในโรงเรียน					
57. โรงเรียนส่งเสริมให้มีการปกป้องและสืบทอดในประเพณีที่ดีงามและสำคัญของโรงเรียน					
58. โรงเรียนส่งเสริมวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในโรงเรียน					
59. โรงเรียนส่งเสริมวัฒนธรรมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน					
60. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูและนักเรียนรู้จักศึกษาค้นคว้าจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ					

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น  
องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริคศึกษา

1. การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

ข้อคิดเห็น .....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

2. โครงสร้างการบริหาร

ข้อคิดเห็น .....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

3. บุคลากรและทีมงาน

ข้อคิดเห็น .....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

4. การบริหารการจัดการ

ข้อคิดเห็น .....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

5. เทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อคิดเห็น .....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

6. ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ข้อคิดเห็น .....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

7. การจูงใจ

ข้อคิดเห็น .....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

8. บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน

ข้อคิดเห็น .....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม



**ประวัติผู้วิจัย**

<b>ชื่อ</b>	นายวิสุทธิมรรค อำนักรณ์
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	12 กรกฎาคม 2516
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ศิลปศาสตร์บัณฑิต (สารสนเทศศาสตร์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช พ.ศ.2547
<b>สถานที่ทำงาน</b>	โรงเรียนไพฑูริคศึกษา เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร
<b>ตำแหน่ง</b>	ผู้จัดการฝ่ายสารสนเทศเพื่อการบริหาร