

ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

เทวตา สหัสสธารา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2566
(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย)

ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

เทวตา สหัสสธารา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2566
(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย)

FACTORS OF ADMINISTRATION THAT EFFECT LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOLS UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE, NONTHABURI

TEWATA SAHASSATARA

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION
PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY 0F EDUCATION
MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY
2023

(COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	:	ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี
ชื่อนักศึกษา	:	เทวดา สหัสสธารา
ชื่อปริญญา	:	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	:	การบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	:	2566
อาจารย์ที่ปรึกษา	:	ผศ.ดร.สุธาสินี แสงมุกดา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ .....
(พระครูศรีวีรคุณสุนทร, ผศ.ดร.)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ :
ประธานกรรมการ .....
(พระมหาไกรวรรณ์ ชินทตฺติโย, ดร.)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษา) .....
(ผศ.ดร.สุธาสินี แสงมุกดา)

กรรมการ .....
(พระมหาธำรงค์ จิตปุญโญ, ดร.)

กรรมการ .....
(พระครูปลัดสุวัฒนสัจจคุณ, ดร.)

กรรมการ .....
(ผศ.ดร.ชวน ภารังกูล)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Thesis Topic	:	Factors of Administration That Effect Learning Organization of Schools under the Secondary Educational Service Area Office, Nonthaburi
Student's Name	:	Tewata Sahassatara
Degree Sought	:	Master of Education
Program	:	Educational Administration
Academic Year	:	2023
Advisor	:	Asst.Prof.Dr.Suthasinee Saengmookda

Accepted by the Faculty of Education, Mahamakut Buddhist University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Education (Educational Administration)

Dean of Faculty of Education .....
(Phrakhrusriveerakhunsunthon, Asst.Prof.Dr.)

Thesis Committee:

Chairman .....
(Phramaha Kraiwan Jinadattiyo, Dr.)

Member (Advisor) .....
(Asst.Prof.Dr.Suthasinee Saengmookda)

Member .....
(Phramaha Thamrong Thitapuñño, Dr.)

Member .....
(Phrakhrupaladsuvaddhanasaccaguna, Dr.)

Member .....
(Asst.Prof.Dr.Chuan Parunggul)

Copyright of Mahamakut Buddhist University

บทคัดย่อ

หัวข้อวิทยานิพนธ์ : **ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี**

ชื่อนักศึกษา : **นางสาวเทวตา สหัสสธารา**

ชื่อปริญญา : **ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**

สาขาวิชา : **การบริหารการศึกษา**

ปีพุทธศักราช : **2566**

อาจารย์ที่ปรึกษา : **ผศ.ดร.สุธาสินี แสงมุกดา**

วิทยานิพนธ์นี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี 2) เพื่อศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี 3) เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี จำนวน 18 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มสาระฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 140 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบสมมติฐาน ใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยการบริหาร ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านวัสดุ ด้านเงินหรืองบประมาณ และด้านคนหรือบุคลากรตามลำดับ

2. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ด้านการจัดการความรู้ ด้านการใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ และด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ตามลำดับ

3. ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์การทำนายตามความสำคัญ ดังนี้ ปัจจัยการบริหาร ด้านเงินหรืองบประมาณ และด้านการบริหารจัดการ ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่ง

การเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.512 ได้ ร้อยละ 51.2 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์การถดถอยพหุคูณได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$\boldsymbol{Y}' = 1.900 + .297\ (X_2) + .295\ (X_4)$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$\boldsymbol{Z}' = .392\ (X_2) + .383\ (X_4)$

คำสำคัญ : ปัจจัยการบริหาร, องค์การแห่งการเรียนรู้

ABSTRACT

Thesis Topic	**: Factors of Administration That Effect Learning Organization of Schools under Secondary Educational Service Area Office, Nonthaburi**
Student's Name	**: Tewata Sahassatara**
Degree Sought	**: Master of Education**
Program	**: Educational Administration**
Anno Domini	**: 2023**
Advisor	**: Asst.Prof.Dr.Suthasinee Saengmookda**

The objectives of this thesis are as follows: 1) to study the administrative factors of educational institutions under the Nonthaburi Secondary Educational Service Area Office 2) To study the learning organization of educational institutions under the Secondary Educational Service Area Office 3) To study administrative factors that affect the learning organization of educational institutions under the Nonthaburi Secondary Education Service Area Office The samples used in this study were: The school is affiliated with the Nonthaburi Secondary Education Service Area Office. The informants include school administrators and heads of subject groups under the Nonthaburi Secondary Education Service Area Office. A total of 140 informants. The research tool is a questionnaire to analyze data using ready-made programs. Statistics used in data analysis include frequency, percentage, average ($\bar{x}$) Standard Deviation (S.D.) Hypothesis Test Stepwise Multiple Regression Analysis

The results of research were found that:

1) The administrative factors of educational institutions under the Nonthaburi Secondary Education Service Area Office as a whole are at a large level. When considered on a case-by-side basis, it was found to be on a high level in all aspects, in descending order of average. Management, Material, Money, and Human resources or personnel, respectively.

2) Being a learning organization of educational institutions under the Nonthaburi Secondary Education Service Area Office as a whole is at a high level. When considered on a case-by-side basis, it was found that it was at the highest level in 3 areas and on the upper 2 aspects, in descending order of average. These include increasing the

ability to use technology, knowledge management, power and capacity building, organizational transformation, and learning dynamics respectively.

3) Administrative factors affecting the organization of learning institutions under the Nonthaburi Secondary Education Service Area Office By sorting the prediction coefficients by importance. As follows: management, finance or budget, and management factors. It affects the learning organization of educational institutions under the Nonthaburi Secondary Education Service Area Office.

The prediction efficiency by 51.2% (R^2= 0.512) and the equation for predicting multiple regression can be written as follows:

Forecast equations in raw score form

$\boldsymbol{Y}'$ = 1.900 + .297 (X_2) +.295 (X_4)

Forecast equations in standard score form

$\boldsymbol{Z}'$ = .392 (X_2) +.383 (X_4)

Keywords: Factors of Administration, Learning Organization

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ด้วยความกรุณาช่วยเหลืออย่างยิ่งจาก ผศ.ดร.สุธาสินี แสงมุกดา อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ให้กำลังใจตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา อันเป็นประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ นายธีระชัย เจริญต้นตระกูล รองผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยนนทบุรี นายเอกภพ พรหมสุทธิรักษ์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี นางสาวจุฬีนาถ เปรุนาวิน ครู คศ.3 โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยนนทบุรี ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย ทำให้เครื่องมือวิจัยมีความเที่ยงตรง สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ที่กรุณาให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบคุณคณาจารย์ที่คอยให้ความรู้ คำแนะนำ ตลอดจนชี้แนะแนวทางดี ๆ ตั้งแต่เริ่มการศึกษาจนจบการศึกษา

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่ได้ให้ความสะดวกด้วยดี ตลอดจนเพื่อนนักศึกษาระดับปริญญาโททุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ขอขอบคุณครอบครัวที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ ที่คอยเป็นกำลังใจตั้งแต่เริ่มเรียนจนถึงจบการศึกษา

คุณความดีอันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมอุทิศบูชาพระคุณบิดา มารดา ถึงแม้ท่านจะไม่ได้อยู่ร่วมแสดงความยินดีแต่ก็รับรู้ถึงพลังใจ หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ก่อเกิดประโยชน์แก่ผู้ใด ผู้วิจัยขอยกความดีทั้งหมดให้แก่บุคคลที่ได้กล่าวมาทุกท่าน

เทวตา สหัสสธารา

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... **จ**
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... **ช**
กิตติกรรมประกาศ ..... **ฌ**
สารบัญ ..... **ญ**
สารบัญตาราง ..... **ฐ**
สารบัญภาพ ..... **ฒ**
บทที่

1 บทนำ **1**
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
1.1.1 ความเป็นมาของการวิจัย 1
1.1.2 ปัญหาการวิจัย 3
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย 5
1.3 ข้อคำถามการวิจัย 5
1.4 สมมติฐานการวิจัย 6
1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย 6
1.6 ขอบเขตของการวิจัย 7
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ 8
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 9
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง **10**
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร 10
2.1.1 ความหมายของการบริหาร 10
2.1.2 ปัจจัยทางการบริหาร 13
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 16
2.2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ 16
2.2.2 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ 21
2.2.3 การเรียนรู้ขององค์การ 25

2.2.4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ 29
2.3 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี 58
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 60
2.4.1 งานวิจัยในประเทศ 60
2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ 70
2.5 สรุป 73
3 วิธีดำเนินการวิจัย 75
3.1 วิธีการและขั้นตอนในการวิจัย 75
3.2 ระเบียบวิธีการวิจัย 76
3.2.1 การออกแบบการวิจัย 76
3.2.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย 76
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 77
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 78
3.5 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ 78
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล 79
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ 80
3.8 สรุป 81
4 การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย 82
4.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล 83
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 83
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี 84
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี 89
ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี 94
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 106
5.1 สรุปผลการวิจัย 107
5.2 อภิปรายผล 109
5.3 ข้อเสนอแนะ 116
บรรณานุกรม 118

ภาคผนวก 123
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัยรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ 124
ภาคผนวก ข แบบการพิจารณาประเมินหาค่าดัชนีความสอดคล้อง Index of Consistency (IOC) 129
ภาคผนวก ค ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)..... 137
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการรวบรวม Try Out..... 140
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัยและแบบสอบถามเพื่อการวิจัย 142
ภาคผนวก ฉ ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach)..... 150
ประวัติผู้วิจัย 155

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	แสดงจำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	77
4.1	จำนวนและร้อยละข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ	83
4.2	ค่าเฉลี่ยเลข ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี โดยภาพรวม	84
4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านคนหรือบุคลากร	85
4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านเงินหรืองบประมาณ	86
4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านวัสดุอุปกรณ์	87
4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการบริหารจัดการ	88
4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี โดยภาพรวม	89
4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	90
4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	91
4.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร	92

4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการจัดการความรู้ 93
4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี 94
4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรีกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม..... 95
4.14 Variance inflation factor c]t Tolerance ของปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรีในแต่ละด้าน..... 95
4.15 การวิเคราะห์การถดถอยพหูคูณของปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี โดยภาพรวม 96
4.16 การวิเคราะห์การถดถอยพหูคูณของปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม 98
4.17 การวิเคราะห์การถดถอยพหูคูณของปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยภาพรวม 99
4.18 การวิเคราะห์การถดถอยพหูคูณของปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร โดยภาพรวม 101
4.19 การวิเคราะห์การถดถอยพหูคูณของปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการจัดการความรู้ โดยภาพรวม..... 102
4.20 การวิเคราะห์การถดถอยพหูคูณของปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี โดยภาพรวม..... 104

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย 6

2.1 รูปแบบแนวคิดมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ 44

2.2 รูปแบบการทำงานและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 46

2.3 รูปแบบการเรียนรู้ของทีมที่เชื่อมโยงให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 48

2.4 รูปแบบวงจรการเรียนรู้ของทีมโดยพิจารณาจากปัจจัยด้านทีมและองค์การ 49

2.5 รูปแสดงแนวคิดและรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge 51

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

1.1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี อันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจการเมืองโลก มีผลทำให้ประเทศต่าง ๆ ในโลกต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้น สังคมไทยจึงเป็นสังคมที่สามารถรับวัฒนธรรมจากทุกมุมโลก ทำให้เกิดการนำวัฒนธรรมหลายอย่างมาใช้ ซึ่งกระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นบุคคล หรือองค์การการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรง ก็ด้วยปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบกับการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ ส่งผลให้เวทีการแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบ ๆ ขยายขอบเขตออกไปครอบคลุมทั่วโลก ทำให้องค์การและหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับท่าทีเพื่อความอยู่รอด และมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง

สังคมโลกกำลังอยู่ในยุคที่เรียกกันว่า "โลกาภิวัตน์" (globalization) ความเจริญก้าวหน้าของการสื่อสาร โทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยปัจจุบันทำให้โลกแคบลง สามารถติดต่อสื่อสารข้อความถึงกันและกันได้อย่างรวดเร็ว ทำให้วัฒนธรรมวิถีชีวิตความเชื่อความคิดของสังคมสามารถเผยแพร่กระจายและถ่ายโอนกันได้ง่ายและรวดเร็วเกิดลัทธิเอาอย่างตามกระแสชาวโลกและเป็นไปอย่างรวดเร็ว จึงเป็นการยากที่จะควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดต่อสังคมได้ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวหากเป็นไปรวดเร็ว ในอัตราที่เกินจะรับได้ สังคมก็จะมีปัญหาขาดความสมดุลทางสังคม แต่หากการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในอัตราที่พอรับได้ ประชาชนในสังคมนั้นก็จะสามารถดำรงชีพอยู่ได้อย่างมีสุข การศึกษาจะเป็นสิ่งที่สามารถนำสังคมไปในทิศทางที่ปรารถนาและนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสังคมในยุคปัจจุบันและในอนาคตเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง การศึกษาจึงเป็นกระบวนการพัฒนาคน เพื่อให้สามารถสืบทอดและจรรโลงสังคมปัจจุบันให้เข้มแข็งคงอยู่ต่อไปในอนาคต ดังนั้นการเตรียมความพร้อมให้กับเยาวชนปัจจุบันสำหรับอนาคตจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น สภาพสังคมและวัฒนธรรมที่เป็นปัจจุบันและแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจึงเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับพิจารณาเพื่อบริหารจัดการสถานศึกษา และจะต้องมีกระบวนการเรียนรู้สำหรับเตรียมเยาวชนปัจจุบัน ให้พร้อมสำหรับอนาคต

จากการเปลี่ยนแปลงโลกในยุคปัจจุบันปฏิเสธไม่ได้เลยว่า ระบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอย่างมาก บุคลากรทุกคนในองค์การเข้ามามีบทบาทสำคัญมากขึ้นในทุกขั้นตอนหรือทุกระบบการทำงาน การนำพาองค์การเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ซึ่งการบริหารและการพัฒนาองค์การถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการดำเนินงานให้

เป็นผลสำเร็จ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ ลงมือปฏิบัติ แต่จะเป็นผู้ใช้ศิลปะในการทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายตามที่ผู้บริหารตั้งใจ ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลายท้าทาย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก จะต้องทำงานโดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตลอดเวลา ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ อันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ภาวะวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โรคระบาด และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ลักษณะงานบริหารจึงไม่แน่นอน เสี่ยงกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความหลากหลายต่าง ๆ แต่ในขณะเดียวกันเมื่อเกิดภาวะที่ท้าทาย เหล่านี้ ผู้บริหารก็ควรแสวงหาโอกาสและสร้างความได้เปรียบให้เกิดแก่องค์การ (เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส) โดยการมุ่งเน้นพัฒนาองค์การในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

แนวความคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดบริหารที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวสู่ความสำเร็จขององค์กรทุกประเภท ไม่ว่าภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน โดยสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบบริหารรูปแบบอื่น ที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์การให้เพียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพ รวมตลอดทั่วทั้งองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “สถานศึกษา” ในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การชุดใหม่ที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีความพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนางานอย่างยั่งยืน (จำเรียง วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์, 2540)

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น Marquardt, (2002) ได้ให้ทัศนะว่าเป็นการพัฒนาในเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ คือ การเรียนรู้ องค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี มาประสานเข้าด้วยกันเป็นมุมมองของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นองค์รวม (System Thinking) สอดคล้องกับ
แนวความคิดของ Senge (1990) ที่ได้นำเสนอไว้ผ่านกรอบแนวคิดใน 5 ด้าน คือ พลวัตในการเรียนรู้ การปฏิรูปองค์การ การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร การจัดการเรียนรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การปฏิรูปองค์การ การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ซึ่งการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ให้สำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยการเรียนรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ใฝ่เรียนรู้ และตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาการเรียนรู้ (Nonaka and Takeuchi, 1995)

ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยได้รับเอาแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาปรับใช้ โดยเริ่มจากภาคธุรกิจ เอกชน และเผยแพร่เข้าสู่องค์การในภาครัฐเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยกำหนดเป็นระบบราชการที่พึงประสงค์ คือ 1) เป็นระบบที่มีวิสัยทัศน์ 2) เป็นองค์การการเรียนรู้ 3) ยืดหยุ่นและปรับตัว 4) เน้นผลจากการทางาน และ 5) มีลักษณะเสริมแรง โดยระบบราชการที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมิใช่เป็นเพียงกลไกที่รับฟังคำสั่ง หรือยึดติดกับรูปแบบของกฎระเบียบต่าง ๆ โดยขาดดุลยพินิจ แต่ต้องเป็นองค์การที่รับทราบข้อมูล สถานการณ์และสภาพ ปัญหาอย่างต่อเนื่อง สามารถนาข้อมูลใหม่มาวิเคราะห์เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนได้ ต้องเป็นองค์การที่มีพลวัต ทันสมัย และมีความพร้อมในการแก้ปัญหาลักษณะใหม่ ๆ อยู่เสมอ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556) รวมถึงจะต้องเข้าใจถึงสภาพปัญหาอย่างแท้จริงอยู่ตลอดเวลา สามารถรวบรวม วิเคราะห์ กลั่นกรองและมีความสามารถในการตัดสินใจสูง พัฒนาสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและ

ทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ มีกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ เพิ่มผลผลิตในการปฏิบัติราชการและส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม (วสันต์ สุทธาวาศ และประสพชัย พสุนนท์, 2558)

ฉะนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดหรือปรัชญาในการพัฒนา องค์การรูปแบบหนึ่งที่สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของเทคโนโลยี ดังนั้นองค์การที่จะอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้จะต้องเป็นองค์การที่สร้างความสามารถของบุคลากรให้มีการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องในองค์การนั่นก็คือ การสร้างองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.1.2 ปัญหาของการวิจัย

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงยุคโลกาภิวัตน์ มีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและจากภายนอกองค์การ ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวเองอยู่ตลอดเวลา องค์การต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับความท้าทายในอนาคต การจัดการความรู้ก็มีส่วนสำคัญอย่างมากในสถานศึกษา หรือองค์การทางการศึกษา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์การเป็นอย่างยิ่ง แต่ละองค์การจึงพยายามรักษาองค์ความรู้ไว้โดยการขับเคลื่อนองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ด้วยการมุ่งเน้นการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกสำคัญ ในการผลักดัน หรืออาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้จะมีความสัมพันธ์องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง หากองค์การจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและมีความต่อเนื่องในการศึกษาความรู้นั้น (อรวรรณ น้อยวัฒน์, 2554)

สถานการณ์และแนวโน้มการบริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี มีโรงเรียนในสังกัด ทั้งหมดจำนวน 18 โรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 12 โรงเรียน ขนาดใหญ่จำนวน 4 โรงเรียน และขนาดกลางจำนวน 2 โรงเรียน จากศึกษาผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียน (Environment-Analysis) ด้านการบริหารสถานศึกษาของหน่วยงานการศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis และศึกษาผลการวิจัยเชิงพื้นที่เพื่อการจัดทำนโยบายการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ สพม.นนทบุรี พบว่า สถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี ได้พบเจอสภาพปัญหาด้านต่าง ๆ ที่กระทบต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น การบริหารของโรงเรียนขาดความชัดเจนในการปฏิบัติ การ Work from home ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานในองค์การ กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ การกระจายอำนาจ การประสานงานการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในสถานศึกษา ความเหลื่อมล้ำที่หลายครอบครัวอาจเข้าไม่ถึงเทคโนโลยี การจัดการเรียนการสอนออนไลน์ที่ครูบางคนยังขาดประสบการณ์ในการผลิต การใช้สื่อเพื่อการเรียนการสอนหรือการสอนที่ไม่เต็มเวลาเนื่องจากเวลาจำกัด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี, 2564-2565) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานภาครัฐหลักในการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศ มีภารกิจสำคัญคือ การพัฒนาระบบการบริหารและส่งเสริม ประสานงานเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้รวมทั้งการวิจัย

และพัฒนานวัตกรรมเกี่ยวข้อง (ราชกิจจานุเบกษา, 2546) ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน มักถูกภาคประชาสังคม กล่าวโทษในเรื่องปัญหาคุณภาพการศึกษาของประเทศตกต่ำ รวมถึงได้รับความคาดหวังในการยกระดับคุณภาพการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้เห็นประจักษ์เป็นรูปธรรม (สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ และคณะ, 2556) ซึ่งในสภาพจริงพบว่าปัญหาการศึกษาดังกล่าวมีสาเหตุหนึ่งที่สำคัญ คือ การไม่สามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เต็มที่ รวมถึงพฤติกรรมการทำงานที่เน้นทำงานเฉพาะส่วนงานและหน่วยงานของตน ขาดการบูรณาการ ไม่เกิดการแบ่งบันองค์ความรู้อย่างเป็นรูปธรรม และขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ (วสันต์ สุทธาวาศ และคณะ, 2559)

ดังนั้น สถานศึกษาแต่ละแห่งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี จึงมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวทางการปฏิรูปประเทศไทย รวมถึงการก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ บุคลากรทุกคนภายในองค์การจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน หากบุคลากรทุกคนมีการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดว่าทุกคนมีส่วนสำคัญที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายตามที่วางไว้นั้น การปรับกระบวนการแห่งการปรับเปลี่ยนความรู้ การพัฒนาตนเอง และการเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในองค์การก็จะมีส่วนสำคัญมากยิ่งขึ้น ทั้งผู้บริหาร ครู นักเรียน และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา เพื่อสามารถนำพาองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคต และยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์การทั้งระบบ จึงเป็นความท้าทายที่สถานศึกษาจะต้องหาวิธีบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจากมุมมองที่มองว่า ท่ามกลางการปรับตัวขององค์การจะมีการเรียนรู้เกิดขึ้นเสมอ ทำให้การพัฒนาองค์การได้มุ่งเน้นให้ ความสำคัญกับการบริหารจัดการให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น และนำไปสู่การศึกษาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในระยะเวลาต่อมา องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่มีการนำมาใช้เพื่อปรับปรุงการทำงานในองค์การ สร้างความยั่งยืนและดำรงอยู่ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นอกจากการมุ่งเน้นที่ผลงานแล้ว องค์การต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรควบคู่กันไปด้วย เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์การด้วยการทบทวน ไตร่ตรองแนวปฏิบัติที่ผ่านมา ปรับปรุงพัฒนาองค์การอย่างเหมาะสม และหากสามารถสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้แล้ว ผลที่จะตามมาคือ ความได้เปรียบและการเป็นองค์การที่เจริญเติบโตและยั่งยืน บุคลากรขององค์การมีความสุขและต้องการมาทำงาน เป็นองค์การที่ทุกคน ทุกระดับ สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์การด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง (วรภัทร์ ภู่เจริญ, 2547)

จากเหตุผลดังกล่าว จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นองค์การที่มีความคล่องตัว ปรับตัวได้ดี มีความพร้อม

ที่จะเรียนรู้ มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นเลิศ เพื่อสามารถตอบสนองทางเลือกของผู้รับบริการทางการศึกษาที่มีความเป็นตัวของตนเองมากขึ้น

ซึ่งผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญที่สถานศึกษาควรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์การอื่น ๆ และสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี เพื่อทราบถึงสถานการณ์และสภาพปัจจุบัน ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทราบข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางนำไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี
2. เพื่อศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี
3. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

1.3 ข้อคำถามของการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี กำหนดคำถามในการวิจัย ดังนี้

1. ปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี อยู่ในระดับใด
2. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี อยู่ในระดับใด
3. ปัจจัยการบริหารส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี หรือไม่

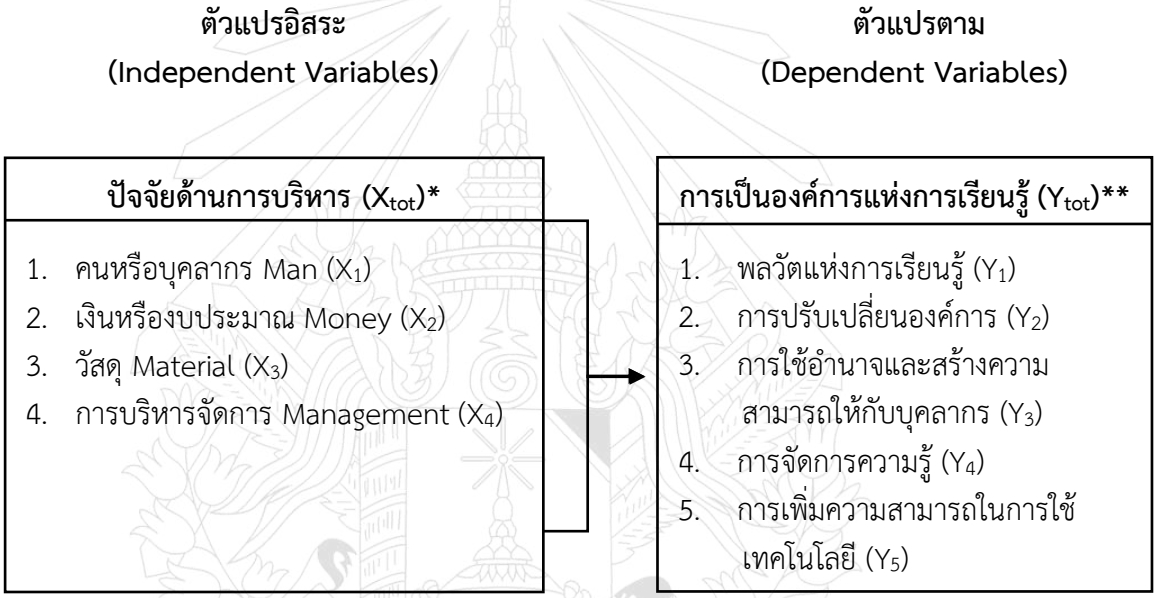
1.4 สมมติฐานของการวิจัย

ปัจจัยการบริหารส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี อย่างน้อย 1 ด้าน

1.5 กรอบแนวคิดของการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี โดยผู้วิจัยได้ศึกษากรอบแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในงานวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **ปัจจัยการบริหาร**
   ปัจจัยการบริหาร 4M ตามแนวคิดของ Peter F. Drucker (1973)
2. **การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้**
   แนวคิดของ Michaek Marquardt (1996)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ , (หน้า 53) โดยกานต์สุดา มาฆะศิรานนท์. (2557). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.

**องค์การและการบริหาร, (หน้า 74) โดยธงชัย สันติวงษ์. (2550). พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

1.6 ขอบเขตของการวิจัย

1.6.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี จำนวน 18 โรงเรียน ได้แก่ เมืองนนทบุรี บางกรวย บางใหญ่ บางบัวทอง ไทยน้อย ปากเกร็ด

1.6.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี จำนวน 18 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มสาระฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี จำนวน 222 คน

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มสาระฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การคำนวณตามสูตรของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 38) ได้กลุ่มตัวอย่าง 140 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

1.6.3 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย ตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

1) ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหาร 4M ประกอบด้วย

1.1 คนหรือบุคลากร Man (X_1)

1.2 เงินหรืองบประมาณ Money (X_2)

1.3 วัสดุ Material (X_3)

1.4 การบริหารจัดการ Management (X_4)

2) ตัวแปรตาม ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1.1 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Y_1)

2.1 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (Y_2)

3.1 ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร (Y_3)

4.1 ด้านการจัดการความรู้ (Y_4)

5.1 ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Y_5)

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.7.1 ปัจจัยด้านการบริหาร หมายถึง องค์ประกอบที่ใช้ในการพิจารณาอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1) ด้านคนหรือบุคลากร (Man) หมายถึง การบริหารกำลังคน จะใช้คนอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับงานให้ได้เกิดประโยชน์มากที่สุด

2) ด้านเงินหรืองบประมาณ (Money) หมายถึง การบริหารเงิน จะจัดสรรเงินอย่างไรให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุด แต่ให้การใช้จำนวนเงินที่มีให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีประโยชน์สูงสุด

3) ด้านวัสดุ (Material) หมายถึง อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ อาจเรียกรวมกันว่า “พัสดุ” ที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารวัสดุในการดำเนินงาน ว่าจะทำอย่างไรให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด ไม่สูญเสียทรัพยากรหรือของสิ้นเปลื้องให้น้อยที่สุด หรือให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4) ด้านการบริหารจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการจัดการบริหารควบคุมเพื่อให้งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่ โดยรวมทุกอย่างเข้าด้วยกันเป็นเรื่องของการจัดการ คน เงิน วัตถุดิบ จัดการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

1.7.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม พัฒนาองค์การให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงจากสังคมภายนอกนำไปสู่เป้าหมาย และความเจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์การ มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ ประกอบด้วย 5 ด้าน

1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การส่งเสริมให้เกิดเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ โดยบุคลากรในองค์การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ โดยจะต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ เป็นผู้ใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะในการเรียนรู้ทุกระดับทั่วทั้งองค์การ และมีทักษะการเรียนรู้โดยมีแบบแผนทางความคิดที่เหมาะสม โดยบุคคลในองค์การให้ความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม และการทำงานเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาและเจริญเติบโตขององค์กร

2) การปรับเปลี่ยนองค์การ หมายถึง องค์การมีวิสัยทัศน์ร่วม มีกลยุทธ์ที่เหมาะสม การนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โครงสร้างสายการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน ลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่นความคล่องตัว ส่งเสริมบุคคลกรมีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน ให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ องค์การมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกัน

3) การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร หมายถึง องค์การที่ส่งเสริมสนับสนุนการกระจายอำนาจและมอบอำนาจในการทำงานตามความสามารถและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหา ผู้บริหารและบุคคลกรมีการทำงานร่วมกันได้เรียนรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ ๆ และนำผลนั้นมาปรับปรุงงาน

4) การจัดการความรู้ หมายถึง องค์การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ทำให้บุคลากรในองค์การ สร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น เก็บรักษาและสืบค้นความรู้อย่างเป็นระบบข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์การที่บุคลากรสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย และการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปใช้ประโยชน์ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ร่วมกัน

5) การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี หมายถึง องค์การสนับสนุนและเสริมสร้างการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพขึ้นและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกจากเทคโนโลยีสื่อผสมที่ทันสมัยมาใช้ จัดหาสื่ออุปกรณ์อิเล็คทรอนิคส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยในการทำงานให้แก่บุคลากร จัดฝึกอบรมการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีและโปรแกรมคอมพิวเตอร์ นำโปรแกรม

คอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการรวบรวมบันทึก จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลที่ต้องการได้เป็นอย่างดี จัดหาระบบเครือข่ายอินเตอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์

1.7.3 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยหรือ หัวหน้าฝ่ายการบริหารงาน สถานศึกษา 4 ฝ่าย 1. ด้านบริหารงานวิชาการ 2. ด้านบริหารงานงบประมาณ 3. ด้านบริหารงานบุคคล 4. ด้านบริหารงานบริหารทั่วไป หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รักษาการแทน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

1.7.4 สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลจากการศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
2. สถานศึกษาสามารถนำผลจากการศึกษาไปปรับใช้กับองค์การของตนเองเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้
3. ผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้พิจารณาในการวางแผนพัฒนาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

บทที่ 2
เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมองค์ความรู้ แนวคิด และวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มาทำการศึกษา เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิจัย โดยสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

2.1 ทฤษฎีและหลักการบริหาร
- 2.1.1 ความหมายของการบริหาร
- 2.1.2 ปัจจัยทางการบริหาร

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.2.2 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.2.3 การเรียนรู้ขององค์การ
- 2.2.4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

2.3 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ
- 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.5 สรุป

2.1 ทฤษฎีและหลักการบริหาร

2.1.1 ความหมายของการบริหาร

คำศัพท์ที่ใช้ในความหมายของการบริหาร มีอยู่สองคำคือ “การบริหาร” (Administration) และ “การจัดการ” (management) การบริหารมักจะใช้กับการบริหารกิจการสาธารณะหรือการบริหารราชการ ส่วนคำว่าการจัดการใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน จึงเรียกผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในหน่วยงานราชการว่า “ผู้บริหาร"ในขณะที่ บริษัท ห้างร้าน ใช้เรียก ตำแหน่งเป็น “ผู้จัดการ” เนื่องจากการศึกษาเป็นกิจการที่มุ่งประโยชน์สาธารณะ และจัดเป็นส่วนงานของทางราชการ จึงใช้เรียกชื่อผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวว่า “ผู้บริหารการศึกษา” หากปฏิบัติงานเป็นหัวหน้าในสถานศึกษาเรียกว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ได้มีผู้ให้คำจำกัดความหมายของ “การบริหาร” ในฐานะที่เป็นกิจกรรมชนิดหนึ่งดังต่อไปนี้

Drucker. (1942-1949 ; อ้างถึงใน สมพงศ์ เกษมสิน. 2523 : 6) กล่าวว่า การบริหารคือศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็น

ผู้ทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากรค้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรค้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักรอุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

Frederick W. Taylor (1911) ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า งานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

Harold D. Koontz (1972) ให้ความหมายของการจัดการ หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การจัดการนั้น

Peter F. Drucker (1998) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

เกษม จันทร์แกว (2540) ไดให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะการ ดำเนินการนำวัตถุดิบสูระบบด้วยระบบกระบวนการผลิตจนไดผลผลิตตามที่กำหนดไวการบริหาร จึงเป็นการดำเนินการให้ทุกโครงการทำหน้าที่สัมพันธ์กัน เป็นเรื่องยากที่จำให้เกิดการผสมผสานกันถ้าไมวางแผนการดำเนินการที่ดีซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่วางแผนบริหารอย่างไร อย่างไรก็ดีผู้บริหาร มีหน้าที่อำนวยการ (Directing) ตามอำนาจหน้าที่จากหน่วยงาน (Organizing) ที่เป็นผู้รับผิดชอบ ควบคุม (Controlling) ในการนำแผนงาน (Planning) ที่ไดกำหนดไวแล้วไปดำเนินการร่วมกัน ทรัพยากร (Assembling resource) ทำให้การผลิต หรือการใช้ปัจจัยการบริหาร (ไดแก คน งบประมาณ เครื่องมืออุปกรณ์ สวัสดิการ ฯลฯ) ก่อให้เกิดผลผลิตขั้นสุดท้าย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545) ไดกล่าวว่าการบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 1) การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการทั้งหลายกำหนดขึ้น จะเริ่มต้นด้วยหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับแรกจึงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนเป็นอย่างดีโดยที่องค์ประกอบของกระบวนการวางแผนองค์การหนึ่ง ๆ ประกอบด้วย ภารกิจ จุดหมาย และแผน โดยภารกิจเป็นข้อประกาศอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์การ และขอบข่ายงานเฉพาะของ องค์การหรือที่ทำให้องค์การแตกต่างจากองค์การอื่น สำหรับจุดหมายเป็นเป้าหมายแห่งอนาคต หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์การต้องการให้บรรลุผล ขณะเดียวกันแผนงานหมายถึงวิถีทางที่จะก่อให้เกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์การ 2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผนกล่าวคือ เมื่อองค์การจัดทำจุดหมาย และแผนเชิงยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารควรต้อง ออกแบบโครงสร้างองค์การเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดหมายแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การนั้น การออกแบบโครงสร้าง

องค์การเป็นกิจกรรมที่ควรไดรับการตรวจสอบอยู่เสมอเนื่องจากปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างองค์การเกิดขึ้นมากมาย

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548) กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ (Management administration) การบริหารการพัฒนา (development administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (Service administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจน มีอย่างน้อย 3 ส่วนคือ 1) เป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ 2) มีกระบวนการบริหารงานที่ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (thinking) หรือการวางแผน (planning) การดำเนินงาน (acting) และการประเมินผล (evaluating) 3) มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างคือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (policy, plan, program, project) หรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน

วิจิตร ศรีสอ้าน และคณะไดสรุปสาระสำคัญของการบริหารไวดังนี้

1) การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

2) ร่วมมือกันทำกิจกรรม

3) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

4) โดยการใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

จากแนวความคิดการบริหารงานของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้ในความหมายของการบริหาร สามารถสรุปได้ว่าการบริหาร มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) มีเป้าหมาย (Goal) หรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการบริหารองค์การ ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดทิศทางหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานไว้ชัดเจน 2) มีปัจจัยในการบริหาร (Factor of Management) โดยทั่วไปแล้วปัจจัยในการบริหารที่เป็นพื้นฐานมี 5 ประการคือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุ (Material) เทคนิควิธี (Method) เครื่องจักร (Machine) 3) ลักษณะของการบริหาร (Management Style) การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และทั้งศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

2.1.2 ปัจจัยทางการบริหาร

การบริหารเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างยิ่ง ทั้งในการดำเนินงานภาครัฐ และภาคเอกชน โดยมีนักวิชาการหลายท่านไดให้ความหมายปัจจัยการบริหารงานไวดังนี้

Peter F. Drucker (1909 – 2005) นักเศรษฐศาสตร์ชาวออสเตรีย ได้รับการยกย่องว่าเป็น “นักนิเวศสังคม ผู้บุกเบิกแนวคิดด้านการบริหารจัดการขององค์กรธุรกิจสมัยใหม่” ได้เขียน

“Management: asks, Responsibilities, Practices” ขึ้นในปี 1973 อธิบายว่า ทฤษฎีการจัดการตามหลักการ 4M ประกอบด้วย (1) Man เป็นการบริหารกำลังคนจะใช้คนอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับงานให้ได้เกิดประโยชน์มากที่สุด (Drucker, 1973, pp. 3-4) (2) Money เป็นการบริหารเงิน จะจัดสรรเงินอย่างไรให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุด แต่สามารถทำให้การใช้จำนวนเงินที่มีให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีประโยชน์สูงสุด (Drucker, 1973, p. 106) (3) Materials เป็นการบริหาร วัสดุในการดำเนินงาน การจัดเตรียมเครื่องมือที่ เหมาะสม ที่ไหน และเมื่อใดจำเป็น แล้วจะทำอย่างไรให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด สามารถก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Drucker, 1973, p. 144) (4) Management อันหมายถึง กระบวนการจัดการบริหาร การจัดระเบียบ ควบคุมกำหนดวัฒนธรรมและสังคม เพื่อให้การทำงานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่าง เต็มที่ (Drucker, 1973, p. 5)

สมพงศ์ เกษมสิน (2536) มีความเห็นว่า การบริหาร คือ การใช้ทั้งศาสตร์ และศิลปะการนำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resource) มาประกอบกันตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมี ประสิทธิภาพทรัพยากรการบริหาร หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยพื้นฐานของการบริหารที่นำมาใช้ในการบริหารอันสำคัญมีอยู่ 4 ประการ คือ คนหรือบุคคล (Man) เงินหรืองบประมาณ (Money) วัสดุสิ่งของหรือวัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารจัดการ (Management) หรืออาจเรียกง่ายๆ ว่า 4M's การที่จัดว่าปัจจัยทั้งสี่เป็นปัจจัยพื้นฐานของการบริหาร ก็เพราะว่าในการบริหารเกือบทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการทั้งนั้น ไม่ว่าจะเป็นการบริหารองค์กรของรัฐ หรือองค์กรเอกชน ซึ่งในด้านทรัพยากรการบริหารทั้ง 4 ประการนี้ จะมีผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารได้จะต้องมีองค์ประกอบบางประการของแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านคนหรือบุคลากร (Man) บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงาน ควรมีวุฒิการศึกษาที่ตรงกับการปฏิบัติ และก่อนที่จะปฏิบัติงานควรได้รับการอบรมอย่างดี จำนวนผู้ปฏิบัติงานมีเพียงพอกับงานในหน้าที่ทุกฝ่าย จึงจะทำให้งานสามารถดำเนินไปได้อย่างสมดุล และที่สำคัญคือผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรักและความกระตือรือร้นในการทำงานด้วย

2. ด้านเงินหรือด้านงบประมาณ (Money) องค์กระต้องมีงบประมาณเพียงพอ กระบวนการเบิกจ่ายมีความคล่องตัว ไม่มีขั้นตอนในการปฏิบัติมากเกินไป ที่สำคัญคือ บางครั้งงบประมาณมีความยืดหยุ่นได้ และผู้ปฏิบัติต้องมีความรู้และความเข้าใจในกระบวนการงบประมาณด้วย

3. ด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Material) วัสดุอุปกรณ์มีความสำคัญไม่น้อยกว่าทรัพยากรการบริหารด้านอื่น ๆ นั่นคือ จะต้องมีเพียงพอต่อลักษณะของงาน อุปกรณ์ดังกล่าวต้องทันสมัยอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และบุคลากรขององค์กรจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการใช้วัสดุอุปกรณ์นั้น

4. ด้านการบริหารจัดการ (Management) ทรัพยากรการบริหารด้านนี้ ถือได้ว่ามีความสำคัญสูงสุด เพราะเป็นการนำเอาทรัพยากรการบริหารทั้ง 3 ด้าน ที่กล่าวมาเข้าสู่กระบวนการผลิตสินค้า หรือบริการ ในการบริหารนั้นต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการ กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน นโยบายต้องชัดเจนมีการกระจายอำนาจ มีการฟังความคิดเห็น มีการประสานงานและที่สำคัญจะขาดเสียมิได้ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมคิด บางโม (2538) การจัดการหรือการบริหารกิจการต่าง ๆ จำเป็นต้องมี ทรัพยากรเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดการ ปัจจัยสำคัญของการจัดการมี 4 ประการ ไดแกคน (Man) เงิน (Money) วัตถุสิ่งของ (Material) และการจัดการ (Method) ปัจจัยการบริหารทั้ง 4 ประการ เป็นสิ่งจำเป็นเพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการขึ้นอยู่กับความสมบูรณและคุณภาพของปัจจัยด้านธุรกิจ ไดกล่าวถึงปัจจัยของการจัดการว่า 6M′ s คือ คน (Man) เงิน (Money) วัตถุสิ่งของ (Material) และวิธีการ (Method) โดยเพิ่มการตลาด (Market) และเครื่องจักร (Machine)

ทองหลอ เดชไทย (2543) ไดกล่าวว่า ความสำเร็จของการบริหารหรือปัจจัยพื้นฐาน (Administrative resources) ที่ใช้ในการบริหารอันสำคัญ 4 ประการคือ คน (Man) เงิน (Money) วัตถุ สิ่งของ (Material) และวิธีการ (Method) หรือเรียกสั้น ๆ วา 4M′ s การที่จัดว่าปัจจัยทั้ง 4 เป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหาร เพราะว่าในการบริหารเกือบทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยคน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการเป็นองค์ประกอบสำคัญ ไมวาการบริหารนั้นจะเป็นการบริหารราชการหรือบริหารธุรกิจก็ตาม กล่าวโดยสรุป จากความหมายของ “ปัจจัยการบริหาร” จะพบว่าปัจจัยการบริหารหรือทรัพยากรการบริหารนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก ไมวาการบริหารงานนั้นเป็นการบริหารราชการหรือบริหารธุรกิจก็ตาม เพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการบริหารขึ้นอยู่กับความสมบูรณและคุณภาพของปัจจัยการบริหาร ไดแกกำลังคน (Man) งบประมาณ (Money) วัตถุอุปกรณ์ (Material) และกระบวนการบริหาร (Management) เรียก ยอ ๆ วา 4M′ s โดยนำปัจจัยเหล่านี้มาประสมประสานกันอย่างเหมาะสม

ถนัด เดชทรัพย์ (2550) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการ 4M ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาก้าวไกลทันโลกแห่งนวัตกรรมยุค Thailand 4.0 ประกอบด้วยหลักดังนี้ 1. กำลังคน (Man) นับเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนางานในสถานศึกษา สำหรับการเลือกบุคลากรที่จะมาพัฒนาสถานศึกษาจะต้องมีวิธีการในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานซึ่งบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพในยุคใหม่ต้องมีความรู้ในด้านเทคโนโลยีเพื่อรองรับยุค Thailand 4.0 โดยมีเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้นในกระบวนการทำงานทั้งในด้านเอกสารดิจิทัล การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ใช้สื่อ เทคโนโลยี เช่น บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน สื่อวิดีโอออนไลน์ เป็นต้น 2. งบประมาณ (Money) เป็นหัวใจของการบริหารงานทุกระบบ งบประมาณที่มาแหล่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น งบประมาณสนับสนุน การระดมทรัพยากร การบริจาค จะต้องมีการนำมาใช้ผ่านกิจกรรมโครงการที่ เกิดจากการวางแผนร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา และนอกสถานศึกษาอย่างคุ้มค่า 3. วัสดุ (Materials) มีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมาก ทำให้ผู้เรียนต้องใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องเตรียมพร้อมเครื่องมืออุปกรณ์ที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้เรียนในแต่ละช่วงวัยเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ทุกสถานศึกษาจึงต้องพัฒนาเครื่องมือการสอนให้มีคุณภาพเพื่อจะสร้างกำลังคนที่เป็นผู้นำการใช้เทคโนโลยี 4. การจัดการ (Management) เป็นกระบวนการในสถานศึกษา และปัจจัยหลักที่สำคัญในการพัฒนา เนื่องจากระบบงานราชการในหลายประเด็นไม่ส่งเสริมการบริการทรัพยากร ซึ่งติดขัดระเบียบที่ซับซ้อน ทั้งกฎกติกา ทำให้การซื้อของในภาครัฐมีราคาสูง การจัดทำเอกสารมีกฎระเบียบไม่คล่องตัว สถานศึกษาซื้อของ ราคาแพงเพราะการจัดทำเอกสารการเงินที่ล่าช้า ต่างจากเอกชนกระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้างไม่ซับซ้อน ทำให้สามารถบริการจัดการได้รวดเร็ว มีคุณภาพ คุ้มค่า และคุ้มราคากับงบประมาณที่เสียไปในการบริการ

งบประมาณ ของสถานศึกษาซึ่งต้องการปรับเปลี่ยนให้เกิดความคล่องตัวในการใช้เงิน ลดขั้นตอนความซับซ้อนลงโดยเน้น จุดหมายที่คุ้มค่ามากกว่าการใช้ระเบียบที่รัดกุมจนดำเนินการทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ

ประจักร บัวผัน (2552) ปัจจัยทางการบริหาร หมายถึง ปัจจัยที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารในภาคราชการหรือภาคเอกชนก็ตาม ซึ่งปัจจัยเหล่านั้น ประกอบด้วยคนหรือบุคคลากร (Man) เงินหรืองบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องมือ เครื่องจักรที่ใช้ในการดำเนินงาน (Material or Machine) ด้านเทคโนโลยี (IT) และปัจจัยด้านเวลาในการดำเนินงาน (Time)

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจะไม่สามารถสำเร็จได้ หากองค์การมีความพร้อมเพียงด้านใดด้านหนึ่ง เพราะในการจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องประกอบด้วยปัจจัย หลายประการ ผู้วิจัยจึงจะศึกษาแนวคิดการบริหาร 4m ของ Peter F. Drucker (1909 – 2005) ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร อันจะทำให้การบริหารในสถานศึกษามีความคล่องตัวสูงและจัดการทรัพยากรการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับในทางพระพุทธศาสนาองค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ให้แนวทางการพิจารณาสิ่งทั้งหลายแก่สาวก ทั้งในเรื่องที่ควรและไม่ควรปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายคือ ความดับทุกข์ และการบรรลุมรรคผลนิพพาน พระองค์ตรัสแสดงอริยสัจ 4 ในฐานะหัวใจหรือแก่นของพระพุทธศาสนาที่ครอบคลุมหลักการและคำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ซึ่งก็คือ หลักในการแก้ไขปัญหาตลอดจนหนทางแห่งความดับทุกข์ อีกทั้งยังอาจพิจารณาได้ว่า อริยสัจ 4 เป็นหลักการที่สำคัญในการวางแผนเพื่อที่จะสามารถมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ตามสภาพความเป็นจริง รวมถึงการวิเคราะห์ความเป็นเหตุเป็นผลตามเหตุและปัจจัยอย่างรู้เท่าทัน และในเรื่องของการพัฒนาองค์การสามารถกล่าวได้ว่า อริสัจ 4 คือแนวทางและวิธีปฏิบัติที่พระพุทธองค์ทรงใช้มาโดยตลอดในการพัฒนาศักยภาพของสาวกแต่ละบุคคลไปจนถึงระดับที่เกิดศักยภาพ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความสามารถอันสูงสุดของแต่ละบุคคลที่จะสามารถเป็นไปได้ เมื่อเป็นดังนี้แล้วสาวกแต่ละบุคคลจะรวมกันเป็นสังคมที่มีศักยภาพ และจะอุทิศศักยภาพของตนทำงานให้กับองค์การและสังคมได้อย่างเต็มที่ องค์การก็จะเป็นองค์การที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน แนวคิดและวิธีการปฏิบัติทางพระพุทธศาสนาในเรื่องดังกล่าวข้างต้น มีความสอดคล้องกับแนวคิดในเรื่องของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแนวคิดและวิธีการดังกล่าวนั้นพระพุทธองค์ได้ทรงนำมาใช้กับสาวกและองค์การของท่าน คือพระพุทธศาสนามาแล้วกว่า 2,500 ปี เมื่อศึกษาพุทธธรรมหรือหลักธรรมคำสอนขององค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้า ซึ่งมีอยู่มากมายกว่า 84,000 พระธรรมขันธ์ จะพบว่ามีหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาส่วนหนึ่งที่มีอิทธิพลและมีส่วนสนับสนุนต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ สิกขา 3 อิทธิบาท 4 อินทรีย์ 5 ดรุณธรรม 6 กัลยาณมิตรธรรม 7 หลักพหูสูต ปรโตโฆสะ-โยนิโสมนสิการ ปุจฉา-วิสัชนา (เจษฎา นกน้อย, 2556: 15-20)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ หรืออาจจะเรียกว่า "องค์การที่มีการเรียนรู้" เป็นองค์การที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญคือ เพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาต่อไป แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้มีการกล่าวถึงไว้ในวรรณกรรมต่าง ๆ ซึ่งย้อนหลังไป เมื่อประมาณ ค.ศ.1978 คริส อาร์จีริส (Chis Argyis) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์ดวาร์ด ร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา คือ โดนัล ชุน (Donald Schon) แห่งสถาบันเทคโนโลยีของแมสซาชูเสส (Massachusetts Institute of Technology : MIT) สร้างผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ แต่เนื่องจากผลงานเหล่านั้นมีลักษะเชิงวิชาการชั้นสูงยากต่อการศึกษาและเข้าใจ จึงทำให้ไม่ใครได้รับความนิยมเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม ในช่วง ค.ศ. 1980 เรื่อยมาแนวคิดดังกล่าวเริ่มกลับมาได้รับความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญในศักยภาพแต่ยังคงได้รับความนิยมในวงแคบ เช่น กรณีของบริษัทเชลล์ ที่เริ่มนำเอาองค์การแห่งการเรียนรู้มาเชื่อมโยงเข้าเป็นแผนกลยุทธ์ของบริษัทในทศวรรษต่อมาคือช่วงตั้งแต่ ค.ศ. 1990 ปีเตอร์ เซงเก (Peter M. Senge, Ph.D.) ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ได้เขียน “The Fifth Discipline : The Art and The Learning Organization” หรือ “วินัย 5 ประการ” แนวคิดเพื่อนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) และได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบันมีองค์การที่ได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในประเทศและได้รับความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก ได้แก่ บริษัทโมโตโรล่า วอลล์ม ปิโตรเลียม ซีรอกซ์ เจอเนอรัลอิเล็ก ทริกซ์ ฟอร์ดมอเตอร์ ฮาเลย์เดวิดสัน โกดัก ฮิวเล็ตแพคการ์ดไอบีเอ็ม ฮอนดา โซนี่ และสามเอ็ม เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า แนวคิดในการสร้างเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะช่วง ค.ศ.1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกับที่มีบุคคลผู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และในปี ค.ศ.1991 ปีเตอร์ เซงเก (Peter Senge) ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซส (MT Center for Organizational Learning โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่าง ๆ ในการเผยแพร่แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต จนกระทั่ง American Society for Training Development-ASTD สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา ได้ประกาศเกียรติคุณให้เขาเป็นนักวิชาการเกียรติคุณดีเด่น ประจำปี ค.ศ.2000

องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นแนวคิดที่มีพัฒนาการส่วนหนึ่งซึ่งมีความเกี่ยวพันเชื่อมโยงกับการพัฒนาทฤษฎีองค์การ และอีกส่วนหนึ่งนั้นเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศาสตร์ด้านการเรียนรู้ หลังจากนั้นจึงถูกนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การในเวลาต่อมา เนื่องจากองค์การตระหนักว่าต้องนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต และการเรียนรู้ที่จะทำในสิ่งที่แตกต่าง เป็นปัจจัยหลักที่

จะนำไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์การ โดยที่องค์การซึ่งเป็นสิ่งไม่มีชีวิตนั้นไม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง แต่ต้องอาศัยความพยายามที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน การเรียนรู้นำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงในเรื่องการขยายศักยภาพของปัจเจกบุคคลที่จะคิดแตกต่าง การแก้ปัญหาท้าทายสิ่งใหม่และแนวทางของการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยวัฒนธรรมการเรียนรู้มักทำให้พนักงานเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น พัฒนาและแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ ให้อำนาจกับพนักงานในการตั้งคำถามต่อสถานภาพบรรทัดฐานขององค์การ ซึ่งในระยะเริ่มแรกนั้นอาจไม่ได้เรียกชื่อว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เหมือนเช่นในปัจจุบัน โดยนักวิชาการสำคัญในยุคเริ่มต้น คือก่อน ค.ศ.1980 ได้แก่ อากิริสและชอน (Argryris and Schon, 1978) ซึ่งมีจุดเน้นในเรื่องของ การเรียนรู้ขององค์การ โดยหากทบทวนพัฒนาการของทฤษฎีองค์การจะพบว่า มีทิศทางการศึกษาที่ให้ความสนใจและศึกษาการปรับตัวขององค์การให้สามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ ประเด็นความสนใจนี้เกิดจากการที่นักวิชาการต่างมองว่าองค์การเป็นสิ่งมีชีวิตภายใต้ระบบเปิด จึงให้ความสนใจพฤติกรรมขององค์การที่มีลักษณะการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ทิศทางการศึกษาในลักษณะนี้ทำให้เกิดความสนใจที่ลึกลงไปว่า องค์การมีกลไกในการปรับตัวอย่างไร และกำหนดทิศทางในการปรับตัวที่จะทำให้องค์การอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนได้อย่างไร คำถามเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดการศึกษาแง่มุมต่าง ๆ ของการปรับตัวขององค์การ ซึ่งนำไปสู่ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะจำนวนมากมาย หนึ่งในจำนวนนั้นมองว่า ท่ามกลางการปรับตัวขององค์การนั้นจะมีการเรียนรู้เกิดขึ้นเสมอ ทำให้การพัฒนาองค์การมุ่งให้ความสำคัญกับการจัดการให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น และนำไปสู่การศึกษาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในระยะเวลาต่อมาอย่างต่อเนื่อง ในเวลาต่อมา มีการนำแนวคิดนี้ไปสานต่อและทดลองใช้ในองค์การ โดยเฉพาะ เดอ กีอัส (De Geus) ที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การจึงได้ให้ความสนใจและนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ โดยนับตั้งแต่ในปี ค.ศ.1982 ได้เกิดกลุ่มที่สนใจแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และได้มีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนกันเป็นประจำ ซึ่งกลุ่มดังกล่าวนั้นประกอบไปด้วยบุคคลที่ต่างก็เป็นที่รู้จักและสร้างผลงานด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ในเวลาต่อมา อาทิ เซงเก (Senge) เดอกีอัส (De Geus) และโอเบรียน (O'Brien) เป็นต้น และในช่วงเวลานี้ ได้เกิดความสนใจด้านการเรียนรู้ในองค์การขึ้นอย่างมากมาย โดยเห็นได้จากข้อเสนอในบทความต่าง ๆ ที่ได้กล่าวไว้ว่า องค์การนั้นจะมีการเรียนรู้จากการปรับปรุงการทำงานในอดีตก่อน หลังจากนั้นจึงพัฒนาให้เกิดพฤติกรรมการทำงานในลักษณะงานประจำตามลำดับ ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นองค์การที่มีกระบวนการปรับปรุงการทำงานด้วยการใช้ความรู้และสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้น เพื่อการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน

ซึ่งนักวิชาการให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมีแง่มุมที่แตกต่างกันไป ดังนี้

Peter Senge (1990) กล่าวว่า "Learning in organization means the continuous testing of experience, and the transformation of that experience into knowledge accessible to the whole organization, and relevant to its core purpose." องค์การแห่งการเรียนรู้คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งองค์การแห่งการ

เรียนรู้ในความหมายของ ปีเตอร์ เซงเก คือ องค์การที่ซึ่งสมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (personal mastery แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และการคิดเชิงระบบ (systems thinking)

David A. Gavin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า องค์การที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

McGill and Slocum (1994) กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้แก่มวลสมาชิกทุกคน และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้มิใช่การฝึกอบรม การเรียนรู้จะกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงบันดาลใจ และส่งเสริมในการกระทำ ซึ่งเป็นวินัยภายในตนเอง การปรับปรุงแก้ไขเพื่อความสำเร็จขององค์การ รวมถึง อนุญาตให้บุคคลพยายามสร้างพฤติกรรมใหม่ และบางโอกาสสร้างความผิดพลาดซึ่งสิ่งนั้นจะนำมาซึ่ง โอกาสให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

Michaek Marquardt (1996) แห่ง George Washington University กล่าวว่า องค์การที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์การ จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมาร์ควอตส์ นิยามว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment) การจัดการความรู้ (knowledge management) และการใช้เทคโนโลยี (technology application)

Bennett and O'Brien (1994) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่สร้างให้เกิดและยกระดับความสามารถที่จะเรียนรู้และปรับเปลี่ยนไปสู่เป้าหมาย แต่องค์การจะเกิดขึ้นจากวงรอบของการเรียนรู้ จากวงรอบของการเรียนรู้ในระดับบุคคล ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในขั้นแรกก่อนที่จะพัฒนาเป็นการเรียนรู้ในระดับกลุ่มหรือทีมและการเรียนรู้นะดับองค์การ

Pedler, Burgoync & Boydell (1997) เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิก ทุกคน (สมาชิกหมายถึง พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งขันในบางกรณี) และเป็นองค์การที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

Hellriegel (2001) องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีทั้งพลังขับเคลื่อนสมรรถนะในการปรับปรุงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ทั้ง จากเป็นประสบการณ์ที่ผ่านมา ทั้งจากผู้รับบริการส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์การ รวมทั้งจากองค์การอื่น ๆ ด้วย

Pettinger & Richard (2001) องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งานให้บรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลกใหม่ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกขององค์การ ได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน องค์การมีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

Ubben, et al. (2001) องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การของความเจริญเติบโตก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงใหม่ในตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอในอันที่จะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับการสืบเสาะปัญหา เพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วย การคิดอย่างเป็นภาพรวม ทั้งในมิติความเป็นเหตุผลและการใช้ดุลพินิจทั้งในเรื่องของความรู้และเรื่องของอำนาจที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนรูปแบบและหลักการใหม่ ๆ ได้ถูกริเริ่มพัฒนาขึ้นจาก กระบวนการมีประสบการณ์การคิดและการรับรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์การ บุคลากรทุกคนจะกลายเป็นทรัพยากรความรู้ ส่วนองค์การจะเป็นตัวประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้ให้แพร่กระจายในวงกว้างออกไปสู่บุคคล

สอดคล้องกับนักวิชาการไทยให้คำจำกัดความไว้ว่า “องค์การที่บุคลากรภายในองค์การได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่บุคลากรมีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิด ได้รับการยอมรับเอาใจใส่เป็นองค์การที่บุคลากรในองค์การ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ”

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิรานนท์ (2544) ได้ให้ความหมายไว้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีความมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์การในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจนานัปประการให้ลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมีความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์การกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เน้นถึงการปรับตัวในเชิงรุกเพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์ โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลและทีมเป็นสำคัญ โดยผ่านกลไกลกระบวนการบริหารจัดการมุ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แท้จริง และการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเป็นสำคัญ

วิจารณ์ พานิชม (2549) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าคือ องค์การที่มีความสามารถสูงต่อการรับรู้และเรียนรู้ซึ่งหมายความว่ามีความไวในการเปิดรับ จับกระแสสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลง ทั้งที่เป็นการ

เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและเป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและเอาใจใส่ข้อมูลเหล่านั้น นำมาใช้ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตัวองค์การเอง องค์การเรียนรู้มีการรับรู้และเรียนรู้ ในทุกส่วนขององค์กร ไม่ใช่รับรู้และเรียนรู้เฉพาะบุคคลในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง แต่รับรู้ในทุกกลุ่มทุกระดับของพนักงานเมื่อมีการรับรู้และเรียนรู้

พจน์ สะเพียรชัย (2549) กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่เรียนรู้ร่วมกันเพื่อปรับเปลี่ยนตนเองให้ทันต่อความรู้ใหม่ รวมพลังความคิดและความรู้ของคนในองค์การให้เป็นพลังร่วมเพื่อผลักดันองค์การให้ทันและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมจากภายนอก แล้วนำมาซึ่งความสำเร็จตามปณิธานและความมุ่งหมายขององค์การ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึงหลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์การมีความพร้อมและมีศักยภาพพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อการสร้างโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจ และปรับอุปสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

วีระวุธ มานะศิรานนท์ (2552) ได้กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้หรือองค์การอัจฉริยะเป็นองค์การที่ทำให้คนมีทักษะที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นระบบที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อนำความรู้และทักษะมาใช้ในการปรับปรุงสินค้า และบริการ รวมถึงปรับปรุงกระบวนงาน ตลอดจนคุณภาพชีวิตของคนทำงาน ซึ่งย่อมหมายถึงคุณประโยชน์อย่างอเนกอนันต์จะปรากฏแก่องค์การทุกประเภทที่สร้างสมอัจฉริยภาพไว้จนเกิดเป็นศักยภาพขององค์การในการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และการบริหารโอกาส ตลอดจนสร้างพัฒนาการต่าง ๆ แก่องค์การได้ด้วยความรวดเร็วยิ่งกว่ากระแสโลกาภิวัตน์ และความรุนแรงของการแข่งขันท่ามกลางโลกธุรกิจไร้รูปแบบ

จากการศึกษาความหมายเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ สามารถที่จะกล่าวได้ว่า ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมีความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อมุ่งอนาคตที่พึงประสงค์ โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลผ่านกลไกกระบวนการบริหารจัดการ และมุ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม พัฒนาองค์การให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงจากสังคมภายนอกนำไปสู่เป้าหมาย และความเจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์การ มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

2.2.2 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เพื่อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด อันจะนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์การ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

(Gavin, 1993 อ้างถึงใน ธานี มาลาศรี, 2554) ได้กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีทักษะหลัก 5 ประการ ดังนี้

1. ทักษะในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ซึ่งจะเป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงถึงวิธีการและปรัชญาในการจัดการปัญหาขององค์กรอย่างมีคุณภาพ ซึ่งปัจจุบันได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยมีเทคนิคและเครื่องมือสนับสนุน เช่น วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่ต้องมีหลักการ ไม่ใช่การคาดเดาสมมติฐานขึ้นมาเอง แต่มีการทดสอบสมมติฐานในวงจร Deming ที่เรียกว่า (Plan - Do - Check - Act: PDCA) พร้อมทั้งยึดข้อมูลและข้อเท็จจริงมากกว่าข้อสันนิษฐาน เพื่อประกอบการตัดสินใจ และมีการใช้เครื่องมือทางสถิติอย่างง่ายในการจัดระเบียบของข้อมูล เช่น กราฟแท่ง แผนภูมิก้างปลา แผนภูมิควบคุม เป็นต้น

2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการทดลองนี้จะทำคู่ขนานไปกับการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การทดลองจะถูกกระตุ้นด้วยโอกาสและการขยายขอบเขต ไม่ใช้กระตุ้นด้วยปัญหาเฉพาะหน้า ส่วนใหญ่การทดลองแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 โครงการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นโครงการที่ต้องการการทดลองย่อยเพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยลักษณะที่เอื้อต่อการทดลองแบบนี้ คือ

2.1.1 มีการทำงานอย่างมุ่งมั่น เพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

2.1.2 มีการสร้างระบบการให้ผลตอบแทน เพื่อให้บุคลากรทีความกล้าที่จะเสี่ยงกับการทดลองสิ่งใหม่ ๆ

2.1.3 มีการวัดผลสำเร็จจากการทดลองให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยผู้บริหารและบุคลากรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการประเมินผล

2.2 โครงการสาธิต ส่วนใหญ่จะมีบทบาทและความสลับซับซ้อนมากกว่าโครงการที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ ในขอบเขตที่กว้าง เป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ ให้กับองค์การ โดยมีลักษณะดังนี้

2.2.1 มักทดลองทำกับกลุ่มเล็ก ๆ ก่อน เพื่อให้เป็นโครงการที่ปรับปรุงหลักการ และวิธีในการปฏิบัติงานที่องค์กรหวังว่าจะนำไปใช้ในอนาคต

2.2.2 มีการทดสอบความเห็นพ้อง และพันธะที่บุคลากรจะยอมรับได้จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.2.3 เป็นโครงการที่ถูกดำเนินการจากทีมงานที่มีความสามารถสูง และมาจากหลาย ๆ ลักษณะของงานรวม ๆ กันไป

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต องค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งในด้านการประสบความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กรเองอย่างเป็นระบบ โดยมีการจดบันทึกในลักษณะที่บุคลากรสามารถค้นดูได้อย่างสะดวก มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case Study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ของสมาชิก

4. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้ในองค์การไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ประสบการณ์ขององค์การแต่เพียงอย่างเดียว บางครั้งมาจากการได้ศึกษาองค์การอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย

โดยการเปรียบเทียบว่า อะไรเป็นแนวทางที่ถือปฏิบัติกันจนเป็นที่ยอมรับ หรือได้รับความนิยมกันอยู่ในขณะนั้น เพื่อศึกษาเรียนรู้ วิเคราะห์ และถือปฏิบัติได้ การเรียนรู้จากบุคคลอื่นนี้ เป็นการอาศัยจากแนวคิดภายนอก ซึ่งผู้บริหารจะต้องเปิดใจให้กว้าง ยอมรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์ทั้งจากลูกค้าและคู่แข่งขัน รวมทั้งยอมรับความสำเร็จขององค์การอื่น เพื่อเป็นการเปรียบเทียบในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน (Bench Marketing) สิ่งเหล่านี้คือการเรียนรู้ที่มีคุณค่า

5. การถ่ายทอดความรู้ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรควรมีการถ่ายทอดซึ่งกันและกัน อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการถ่ายทอดนี้สามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การพูด การเขียน การศึกษาดูงาน สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ระบบการหมุนเวียนงาน เป็นต้น สิ่งที่สำคัญในการถ่ายทอดความรู้ ให้มีประสิทธิภาพ คือ การได้รับการส่งเสริมอย่างเหมาะสมนอกจากนี้ Garvin ยังกล่าวถึงสิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ บุคลากรขององค์การจะต้องมีโอกาสในการวิเคราะห์สิ่งที่ตนเองทำ พิจารณาว่าสิ่งที่ทำนั้นดีหรือไม่มีปัญหาอย่างไร เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบ และองค์การต้องส่งเสริมให้ สมาชิกแต่ละคนสลายกำแพง เพื่อให้องค์การเกิดสภาพที่ไร้ขอบเขตมาขัดขวาง (Boundary Lessens) อันจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อการขยายความรู้และการพัฒนาต่อไป

Gephart and Marsick (1996) ได้นำเสนอลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 ประการ คือ

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์การ (Continuous Learning) บุคลากรแต่ละคนแบ่งปันการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้ทีมและองค์กรได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้และบูรณาการเรียนรู้สู่องค์การและการปฏิบัติงาน

2. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Generation and Sharing) มุ่งเน้นกระบวนการสร้างการได้มาและการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว

3. การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (Critical Systemic Thinking) บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้คิดวิธีใหม่และใช้ทักษะเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อหาข้อมูลสรุป

4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Culture of Learning) การเรียนรู้และการริเริ่มสร้างสรรค์มีรางวัลผลตอบแทนให้

5. จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและทดลองสิ่งใหม่ (Flexibility and Experimentation) บุคลากรมีอิสระที่จะเสี่ยงทดลอง คิดค้นนวัตกรรม ค้นหาแนวคิดใหม่และสร้างกระบวนการทำงานและผลผลิตใหม่ ๆ

6. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered) ยึดหลักที่ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเอาใจใส่บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดี พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน

Fulmer and Key (1998) ได้กล่าวว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้อยู่เสมอของบุคคลเป็นรากฐานสำคัญในการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบันที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขัน การพัฒนาและการตัดสินใจ

ของบุคคลและองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ที่สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารมากกว่าย่อมมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน อีกทั้งยังสามารถพัฒนาตนเองหรือองค์การได้มากกว่าและเร็วกว่าผู้ที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้น้อย ดังนั้นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็เพื่อมุ่งเน้นที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ในอันดับแรก เพราะมีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับสถานการณ์ของสังคมปัจจุบัน ทั้งนี้หากองค์การทุกประเภททุกระดับต้องการอยู่รอดในสังคมยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ย่อมปฏิเสธกระแสการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ไม่ได้ เพราะองค์การต้องก้าวทันคู่แข่งและก้าวล้ำ คู่แข่ง ต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็ว เพื่อทำให้องค์การมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Senge (2006) ได้กล่าวว่า จิตวิญญาณขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ โดยการเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ของแต่ละองค์การจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้นด้วย เหตุนี้นักวิชาการในสายการจัดการองค์การ องค์การจะต้องพัฒนาศักยภาพโดยการเรียนรู้ที่จะรับการเปลี่ยนแปลง ขณะที่สิ่งแวดล้อมด้านการแข่งขันซับซ้อนและรุนแรงมากขึ้น การเรียนรู้และการกระทำจะต้องเติบโตควบคู่หรือล้ำหน้าคู่แข่ง ต้องมีการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการสร้างความเชื่อ การท้าทาย และต้องยอมรับว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความจำเป็น

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) กล่าวว่า องค์การที่มีการเรียนรู้นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตอยู่เป็นนิจ ไม่หยุดนิ่ง เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้ระบุว่าองค์การแห่งการเรียนรู้พึงมี 11 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีลักษณะ “จิ๋วแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมทำงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะแทน

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ บุคลากรจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร มีแนวจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ เปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่างสุดในฐานผู้รู้ดีให้มากที่สุด

4. มีการตรวจสอบคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์การ ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เลือกจุดหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้

อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการโดยไม่มีคำว่าต่อรอง คุณภาพเสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. เน้นย้ำความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของการยกร่าง การดำเนินการ และการประเมินจัดการ ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองเกื้อหนุน มากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลาย ให้ความเท่าเทียม เสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

10. มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม เครือข่ายทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอก

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

ชูชัย ศรชำนิ และคนอื่น ๆ (2549) กล่าวถึงลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้คือเป็นองค์การที่เรียนรู้จากการสร้างสรรค์แสวงหาและถ่ายทอดความคิดและความรู้ใหม่ ๆ พร้อมทั้งมีการปรับเปลี่ยนองค์การอันสะท้อนถึงความรู้และความคิดเหล่านั้น เช่น

1. เป็นการเรียนรู้ของทั้งองค์การ จากผู้นำ ผู้บริหาร ตลอดจนถึงบุคลากรทุกระดับ
2. คนในองค์การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ
3. บรรยากาศและโครงสร้างขององค์การเกื้อหนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ
4. เน้นสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มและการเรียนรู้ด้วยการใฝ่หาอยากรู้อยากเห็น
5. มีเทคโนโลยีและสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง
6. องค์การมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีและรวดเร็ว
7. บุคลากรมีคุณภาพและความสามารถทั้งในหน้าที่และการเรียนรู้ด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเทและมีขวัญกำลังใจ
8. บุคลากรมีเกลียวสัมพันธ์ที่ดีทำให้ทุกคนมีส่วนสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้ซึ่งกันและกันอย่างอิสระ บุคลากรรู้สึกว่าทุกคนเป็นผู้ร่วมงานมากกว่าที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
9. มองเห็นการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติเป็นโอกาสและยอมรับการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด

10. บุคลากรมีสำนึกมุ่งปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องและไม่ย่อท้อ
11. ทุกคนในองค์การได้ร่มวิสัยทัศน์และทำเพื่อส่วนรวม

จากความสำคัญดังกล่าวสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการมองในเชิงป้องกันปัญหา (Proactive) ในระยะยาว เป็นการวางแผนเพื่ออนาคต โดยมีความเชื่อว่าหากสมาชิกในองค์การเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์การและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้ว จะสามารถปฏิบัติการเชิงรุกที่จะป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคต และสร้างสรรค์ผลงานที่เหนือความคาดหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารในปัจจุบันกำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมทีเปลี่ยนแปลงในอัตราที่รวดเร็ว ผู้นำต้องมีความฉลาดในการบริหารองค์การ เพื่อขจัดปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ สร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรจะเกิดขึ้นกับองค์การ เพื่อให้ประสบความสำเร็จโดยองค์การแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองในอันดับแรก การเรียนรู้ของแต่ละองค์การจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการสร้างผลงานที่เป็นที่ต้องการ สามารถที่จะเรียนรู้และตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น ผู้บริหารซึ่งควรมีภูมิปัญญาที่ฉลาดในการเปลี่ยนแปลงที่ท้าท้ายต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิผล สามารถนำเอาความชาญฉลาดที่สะสมไว้ของบุคลากรของตนมาใช้อย่างได้ผล เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ และสอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยเฉพาะสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์การที่ให้การศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายทางการศึกษา

2.2.3 การเรียนรู้ขององค์การ

การเรียนรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติของมนุษย์และมีส่วนช่วยทำให้ชีวิตของทุกคนอยู่รอด สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ในทำนองเดียวกันหากมององค์การเป็นสิ่งมีชีวิต องค์การก็สามารถเรียนรู้และปรับตัวเช่นเดียวกัน เพียงแต่จะต่างกันตรงที่องค์การจะเรียนรู้ผ่านบุคคล แต่บุคคลจะสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การทำความเข้าใจองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงควรทำความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การเช่นกัน ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้ขององค์การ หมายถึง กระบวนการซึ่งอธิบายรูปแบบของการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ เป็นการสะท้อนความพยายามขององค์การในการสนับสนุนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ค้นหาวิธีในการสร้างและค้นหาความรู้ที่จำเป็นที่จะนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ผ่านการเรียนรู้ใน 3 ลักษณะ Carbery and Cross (2015) ได้แก่ การเรียนรู้แบบวงรอบเดี่ยว (Single-Loop Learning) การเรียนรู้แบบวงรอบคู่ (Double-Loop Learning) และการเรียนรู้แบบสามวงรอบ (Triple-Loop Learning)

1. ระดับของการเรียนรู้

ลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์การ บุคลากรมีการแบ่งปันการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้ทีมและองค์การได้เรียนรู้โดยผ่าน กระบวนการถ่ายโอนความรู้และบูรณาการการเรียนรู้สู่การปฏิบัติงาน (Gephart and Marsick, 1996; Marsick and Watkins, 1994) โดยระดับของการเรียนรู้นั้น สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ

คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning) การเรียนรู้ในระดับบุคคลในองค์การนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากการเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้โดยผ่านการเรียนรู้ในระดับบุคคลเท่านั้น และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลในองค์การนั้น ๆ ยินยอมที่จะผูกพันและใช้ความสามารถในการที่จะเรียนรู้ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และค่านิยม รายบุคคลด้วยตนเอง การเรียนรู้ในระดับบุคคลนี้จึงเป็นการจัดการการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้จากการสังเกต การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานประจำวัน งานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะหรือโครงการพิเศษ รวมทั้งการเข้าใจอย่างถ่องแท้ของบุคคลนั้นเอง ดังนั้น ทุกคนในองค์การจะต้องมีความกระตือรือร้น และความพยายามในการที่จะแสวงหาการเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ให้แก่กันและกันคือ ทั้งผู้เรียนและผู้สอน และจะต้องหาวิธีการในการเร่งรัดให้เกิดกระบวนการในการเรียนรู้ โดยใช้ยุทธวิธีหรือเครื่องมือต่าง ๆ รวมทั้งการใช้เทคนิคในการช่วยจำต่าง ๆ เช่น การใช้ดนตรีในการพัฒนาสมอง หรือการใช้วลีที่เป็นสุภาษิตเปรียบเทียบ ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างจินตนาการและความคิด สร้างสรรค์ ในการเรียนรู้ระดับบุคคลนี้จะต้องมีการวางแผนในการพัฒนา ทั้งนี้เพราะจะต้องยึด หลักการว่าให้บุคคลในองค์การยอมรับว่าการเรียนรู้นั้นเป็นวิถีทางในการดำเนินชีวิต ไม่ใช่เพียงแค่งานเฉพาะกิจเท่านั้น การพัฒนาการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลจะนำไปสู่การเป็นบุคลากรที่มีคุณค่าแก่การจ้างงาน (Marquardt, 1996)

การเรียนรู้ในระดับกลุ่มหรือทีม (Group/ Team Learning) ทีมงานนั้นได้กลายมาเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งขึ้นในองค์การ เนื่องจากการสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจะต้องทำเป็นกระบวนการทั้งในด้านเทคนิคในการแก้ปัญหา และทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ดังนั้น ทีมงานจะต้องสามารถที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยผ่านการประชุม การร่วมกันทำงานโครงการ และร่วมกันแก้ปัญหาในองค์การ การที่ทีมงานจะเป็นการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ทั้งที่ดีและที่ผิดพลาดกับการเรียนรู้ไหลผ่านอย่างทั่วถึง จากระดับปัจเจกบุคคลสู่ทีมของตนเองและทีมงานอื่น ๆ จนทั่วทั้งองค์การ เป็นการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั้นเอง ดังนั้นการเรียนรู้ในระดับทีม จึงต้องการทั้งการปฏิบัติและผลสะท้อนกลับอันนำไปสู่ความคิดร่วมกันอย่างเป็นหนึ่งเดียว Marquardt (1996) นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมและเป็นเครือข่าย ทำให้ตระหนักถึงความร่วมมือ การสร้างเครือข่ายเพื่อให้เกิดการริเริ่มใหม่ ๆ อีกด้วย

Marquardt and Reynolds (1994) การเรียนรู้ในระดับองค์การ (Organization Learning) คือ การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ เกิดขึ้นจากการที่บุคลากรในองค์การมีรูปแบบวิธีการคิด (Mental Model) ที่ไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้และมีความรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้ขององค์การนั้นสร้างขึ้นจากความรู้ต่าง ๆ รวมถึงการอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมา โดยผ่านนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ จึงนับได้ว่าเป็นการยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง และพัฒนาตลอดทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง

2. ประเภทของการเรียนรู้

ประเภทของการเรียนรู้ขององค์การแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ซึ่งแม้จะมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง แต่ก็มักคาบเกี่ยวกัน และมีลักษณะส่งเสริมซึ่งกันและกัน Marquardt (1996) ดังนี้

ประเภทที่หนึ่ง การเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning) นั้นเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาและผลสะท้อนของเหตุการณ์ โดยเมื่อองค์การปฏิบัติการณ์ใด ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผลที่เกิดจากการปฏิบัติการนั้นก็จะถูกนำมาวิเคราะห์ในฐานะที่เป็นข้อมูลของผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ จากนั้นก็จะได้สิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้ ซึ่งก็อาศัยพื้นฐานจากผลสะท้อนของประสบการณ์ที่ผ่านมาขององค์การนั้นเอง

ประเภทที่สอง การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipatory Learning) การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นจากสิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดในอนาคต เป็นการปฏิบัติการเพื่อหลีกเลี่ยงผลเสียให้มากที่สุดซึ่งสะท้อนมาจากวิสัยทัศน์หรือการเรียนรู้จากการวางแผน โดยการแสวงหาโอกาสที่ดีที่สุดที่คาด ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตแล้วค้นหาวิธีที่จะบรรลุแผนที่คาดการณ์ไว้นั้น

ประเภทที่สาม การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ (Deutero' Learning) เป็นการเรียนรู้จากสิ่งที่องค์การนั้นได้เรียนรู้มาแล้ว โดยรู้ว่าอะไรที่ทำให้ง่ายต่อการเรียนรู้ รวมทั้งรู้ว่าอะไรจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้เป็นการค้นพบทั้งข้อดีและข้อเสียเพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่ในการเรียนรู้

ประเภทที่สี่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) นั้นได้มีนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญในด้านการเรียนรู้ขององค์การกล่าวว่า หากปราศจากการปฏิบัติ การเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้น และจะไม่มีการปฏิบัติถ้าปราศจากการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้นเป็นความสามารถในการเรียนรู้ที่ผสมผสานเข้ากับการปฏิบัติงานจริง เป็นเรื่องของการทำงานกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ๆ มุ่งเน้นที่การเรียนรู้จากการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริงในปัจจุบัน จากนั้นก็นำไปสู่การลงมือปฏิบัติ ทำให้ผู้คนในองค์การมีการเรียนรู้ได้ดีกว่าและยังสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่งยากได้อย่างมีประสิทธิผล การเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้นก่อตัวมาจากความรู้ และประสบการณ์ ไม่ว่าจะเป็นไปในระดับบุคคลหรือทีมงาน รวมทั้งข้อสงสัยในเชิงทักษะต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ขึ้นได้ในองค์การ

3. ลักษณะวงรอบการเรียนรู้ (Loops) และกระบวนการเรียนรู้ขององค์การ

อาร์กีรีส และฌอน Argyris and Schon (1978) ได้ให้คำนิยามของการเรียนรู้ 2 คำที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ Single-Loop Learning และDouble-Loop Learning และศึกษาวิเคราะห์แบบแผนพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ในองค์การ รวมถึงเสนอว่าองค์การควรทำอย่างไรเพื่อเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของผู้บริหารและพนักงานขององค์การ ซึ่งพบว่า การเรียนรู้อย่างมีประสิทธิผลไม่ได้เกิดจากการมีทัศนคติหรือแรงจูงใจที่ถูกต้อง แต่เป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่คนใช้เป็นเหตุผลในการแสดงพฤติกรรมของตนเองต่างหาก โดยเมื่อถูกขอให้วิเคราะห์ว่าพวกเขามีส่วนทำให้เกิดปัญหาสักอย่างขององค์การได้อย่างไร คนส่วนใหญ่ก็ปกป้องตัวเองด้วยการกล่าวโทษคนอื่นไว้ก่อน การให้เหตุผลแบบเข้าข้างตัวเองทำให้คนไม่หันมาพิจารณาอย่างจริงจังว่าพวกเขาทำอะไรที่มีส่วนให้เกิดปัญหาที่พวกเขาพยายามจะแก้ไข และทางแก้ก็คือ องค์การต้องทำให้ผู้บริหารและพนักงานให้เหตุผลในการแสดงพฤติกรรมของพวกเขาโดยมุ่งความสนใจที่การ

เรียนรู้และกิจกรรมการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง การสอนให้คนรู้วิธีหาเหตุผลให้กับพฤติกรรมของตัวเองในแบบใหม่ที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นนั้น จะช่วยทลายกำแพงที่สร้างขึ้นเพื่อปกป้องตัวเอง ซึ่งเป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ขององค์การ นอกจากนี้ อาร์กีรีส ยังกล่าวว่า องค์การส่วนใหญ่พบกับความยุ่งยากจากปัญหาเรื่องการเรียนรู้เพราะองค์การเหล่านี้มีความเข้าใจที่ผิดเกี่ยวกับการเรียนรู้และวิธีการทำให้เกิดการเรียนรู้ดังนั้น องค์การจึงมักทำผิดพลาดใน 2 ประการ เมื่อพยายามที่จะเปลี่ยนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ความผิดพลาด นั่นคือประการแรก คือ คนส่วนใหญ่มองว่าการเรียนรู้เป็นแค่เพียงการแก้ปัญหา จึงทำให้ พวกเขามุ่งความสนใจไปที่การระบุว่าสิ่งที่ผิดพลาดในสภาพแวดล้อมภายนอกคืออะไรและแก้ไข ข้อผิดพลาดจึงอยู่ที่การแก้ปัญหามีความสำคัญ แต่การเรียนรู้จะคงอยู่ได้เป็นเวลานานก็ต่อเมื่อผู้บริหารและพนักงานพิจารณาความผิดพลาดที่เกิดขึ้นภายในองค์การด้วย โดยพวกเขาต้องคิดทบทวน เกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเองอย่างจริงจัง และคิดว่าอะไรคือสิ่งที่พวกเขามักจะทำแล้วมีส่วนให้เกิดปัญหาขององค์การโดยไม่ตั้งใจแล้วค่อยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองในภายหลัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพวกเขาต้องเรียนรู้ว่าความพยายามที่จะระบุและแก้ไขปัญหาของพวกเขาอาจเป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาขึ้นมาเองก็ได้

อาร์กีรีสจึงได้นำคำว่า การเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยวและวงจรคู่มาใช้เพื่อแสดงให้เห็นความแตกต่างที่สำคัญนี้ ซึ่งตัวอย่างง่าย ๆ ของการเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยวก็คือ ตัวควบคุมอุณหภูมิที่เพิ่มความร้อนโดยอัตโนมัติเมื่อใดก็ตามที่อุณหภูมิภายในห้องลดลงต่ำกว่า 68 องศาฟาเรนไฮต์ โดยตัวควบคุมอุณหภูมิอาจถามว่าทำไมฉันถึงถูกตั้งอุณหภูมิไว้ที่ 68 องศาฟาเรนไฮต์ ส่วนการเรียนรู้แบบวงจรคู่เกิดขึ้นเมื่อมีการค้นหาว่าการตั้งอุณหภูมิที่ระดับอื่นสามารถให้ความร้อนภายในห้องได้เหมือนกันด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าได้หรือไม่ จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารหรือที่ปรึกษาที่มีทักษะความชำนาญสูงมักเก่งในเรื่องการเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยว เพราะพวกเขาใช้เวลาส่วนใหญ่ในการศึกษาสาขาวิชาเฉพาะด้านจนมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ อย่างลึกซึ้งและนำความรู้เฉพาะด้านมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโลกความเป็นจริง แต่ความจริงข้อนี้กลับเป็นเหตุผลที่อธิบายว่า ทำไมที่ปรึกษาเฉพาะด้านจึงเรียนรู้แบบวงจรคู่ได้ไม่ดี เนื่องจากที่ปรึกษาหลายต่อหลายคนมักประสบความสำเร็จในการทำงานอยู่เสมอ จนแทบไม่เคยพบกับความล้มเหลว และการที่พวกเขาแทบไม่เคยล้มเหลวนั้น จึงทำให้พวกเขาไม่เคยเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้จากความล้มเหลวนั่นเอง ดังนั้นเมื่อใดก็ตามที่การเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยวของพวกเขาเกิดความผิดพลาดขึ้นพวกเขาก็จะเริ่มตั้งป้อมปกป้องตัวเองไม่สนใจคำวิพากษ์วิจารณ์และกล่าวโทษใครก็ได้ที่ไม่ใช่ตนเอง และการที่ที่ปรึกษามีความโน้มเอียงที่จะแสดงพฤติกรรมปกป้องตัวเองทำให้เห็นความผิดพลาดประการที่สองขององค์การในเรื่องการเรียนรู้ โดยองค์การทั่วไปมีสมมุติฐานว่า คนจะเกิดการเรียนรู้ได้เมื่อมีแรงจูงใจ กล่าวคือ เมื่อคนมีทัศนคติที่ถูกต้องและมีความมุ่งมั่น การเรียนรู้ก็จะตามมาโดยอัตโนมัติ

ดังนั้น องค์การจึงควรมุ่งความสนใจไปที่การกำหนดโครงสร้างองค์การแบบใหม่อย่างเช่น แผนการจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งออกแบบมาเพื่อทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะเรียนรู้ แต่การเรียนรู้แบบวงจรคู่ที่มีประสิทธิผลไม่ได้แสดงถึงสิ่งที่ควรรู้สึกเท่านั้น แต่เป็นภาพสะท้อนวิธีการคิดของพวกเขาด้วย ซึ่งก็คือ กฎเกณฑ์ในการใช้ความคิดหรือหาเหตุผลในการกำหนดรูปแบบการกระทำและการแสดงของพวกเขา ให้คุณคิดถึงกฎเกณฑ์เหล่านี้ว่าเป็นโปรแกรมหลักที่ฝังอยู่ในสมองและเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมทั้งหมดของมนุษย์

ดังนั้นการให้เหตุผลประกอบการป้องตัวเองอาจขัดขวางการเรียนรู้ แม้ว่าคนจะมีความมุ่งมั่นอย่างสูงที่จะเรียนรู้ก็ตาม แต่องค์การก็สามารถจะเรียนรู้วิธีหาทางออกให้กับปัญหาการเรียนรู้ที่มีความขัดแย้งกันในตัวได้ โดยจะต้องทำให้ผู้บริหารและพนักงานขององค์การหาเหตุผลให้กับพฤติกรรมของตัวเองในแบบที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การ กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการสอนให้คนรู้วิธีหาเหตุผลแบบใหม่ที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นนั้นจะช่วยทลายกำแพงที่ปิดกั้นการเรียนรู้ขององค์การได้

โดยสรุปการเรียนรู้ขององค์การ หมายถึง กระบวนการซึ่งอธิบายรูปแบบของการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ เป็นการสะท้อนความพยายามขององค์การในการสนับสนุนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ค้นหาวิธีในการสร้างและค้นหาความรู้ที่จำเป็นที่จะนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ผ่านการเรียนรู้ใน 3 ลักษณะ คือ การเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยว (Single-Loop Learning) การเรียนรู้แบบวงจรคู่ (Double-Loop Learning) และการเรียนรู้แบบสามวงจร (Triple-Loop Learning)

2.2.4 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวติดหรือปรัชญาในการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่งที่สามารถนำองค์การ ไปสู่ความสำเร็จทำมกลางกระแสการแข่งขันของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของเทคโนโลยี ดังนั้น องค์การที่จะอยู่รวดและสามารถแข่งขันได้ ต้องเป็นองค์การที่ปรับเปลี่ยนได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็ว รวมถึงความสามารถและทักษะในการเรียนรู้ วิเคราะห์ ประมวลผล และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์ของบุคคลในองค์การ เพื่อพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการสร้างองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาและรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับ องค์การแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการสามารถจำแนกได้เป็น 6 แนวคิดหลัก คือ

1. แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The Systems – Linked Organization Model” ของ Marquardt (1996)
2. แนวคิดองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Bennett and O’Brien (1994)
3. แนวคิดหลักที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ 5 ประการ ของ Goh (1998)
4. แนวคิดมิติหรือองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Marsick and Watkins (1994)
5. แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Disclipline) ของ Senge (1990)
6. แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ Pedler, Burguyne & Boydell (1991)

1. แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The Systems – Linked Organization Model” ของ Marquardt, 1996 ให้หลักการว่า องค์การที่จะได้เปรียบทางการแข่งขันและพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้นั้น จะต้องสร้างแนวทางการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic)

2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

3) การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร (Empowering and Enabling People)

4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

5) การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Adding Technological Power)

ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันโดยจะมีการพัฒนาไปพร้อมกันไป เพื่อให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หากว่าองค์ประกอบใดอ่อนแอหรือขาดไปจะส่งผลต่อความมีประสิทธิผลขององค์ประกอบอื่น ๆ องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic) หมายถึง ความหลากหลาย ของการเรียนรู้เป็นลักษณะการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ประเภทของการเรียนรู้ที่หลากหลาย ประกอบกับบุคลากรจะต้องพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนวิธีการเรียนรู้ขององค์การให้เกิดขึ้น โดย มาร์ควอร์ท Marquardt (1996) ได้อธิบายการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ดังนี้

1.1 ระดับของการเรียนรู้ (Learning of Learning)

1.1.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual-Learning) การเปลี่ยนแปลงทักษะ ความเข้าใจ ความรู้ ทัศนคติ และค่านิยมของบุคคล โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตัวเอง หรือเพื่อนร่วมงาน การใช้เทคโนโลยีมาช่วยการเรียนรู้การสังเกต และประสบการณ์จากงานที่ทำ หรือโครงการที่ได้รับมอบหมายมาเป็นพิเศษ โดยมีเทคนิคสำคัญที่ช่วยในการเรียนรู้ มีจุดสนใจในการเรียนรู้ของบุคคล มีเทคนิคในการเรียนรู้ให้เร็วขึ้น และมีแผนการพัฒนาตนเอง

1.1.2 การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม (Group Team Learning) การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะและขีดความสามารถ ซึ่งเกิดมาจากความสำเร็จภายในกลุ่มหรือทีม ทีมจะต้องแบ่งปันประสบการณ์ทั้งด้านบวกและด้านลบกับกลุ่มอื่น ๆ ในองค์การ เพื่อเสริมสร้างสติปัญญาขององค์การ โดยองค์การต้องสร้างศักยภาพที่สมบูรณ์ของทีมซึ่งประกอบไปด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การทำงานข้ามสายงาน และการบริหารคุณภาพ

1.1.3 การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organization Learning) การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การที่เกิดขึ้น จากการที่บุคลากรมีทั้งความเข้าใจอย่างถ่องแท้และความรู้ร่วมกัน รวมทั้งมีแบบแผนทางความคิดที่ไปในทิศทางเดียวกัน โดยการเรียนรู้ขององค์การนั้นสร้างขึ้นจากความรู้ต่าง ๆ และประสบการณ์ที่ผ่านมาโดยนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ

1.2 ประเภทของการเรียนรู้ (Types of Learning in Organizations)

1.2.1 การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตและปฏิกิริยาสะท้อนกลับที่ได้มาจากในอดีต เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดในอดีต หรือแสวงหาสิ่งที่ดีกว่าและมีความเหมาะสมกว่าในปัจจุบัน มีกระบวนการในการเรียนรู้เริ่มจากองค์การมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งผลลัพธ์ต่าง ๆ ของการกระทำ มาจากทั้ง

ภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงการวิเคราะห์ผลของการเปลี่ยนแปลง เพื่อหาความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ และการปรับเปลี่ยนขึ้นอยู่กับการปรับตัวจากการเรียนรู้

1.2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipatory Learning) การเรียนรู้ในการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตที่ถูกระบุว่ามีโอกาสเกิดขึ้น เป็นการเรียนรูที่มองไปในอนาคต การคาดการณ์ถึงอนาคตได้หลากหลายรูปแบบ เพื่อหลีกเลี่ยงประสบการณ์และการเรียนรู้เชิงลบ โดยการแสวงหาโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด

1.2.3 การเรียนรู้จากการทบทวนการเรียนรู้ที่ผ่านมา (Deuteron Learning) เป็นลักษณะการเรียนรู้เชิงรุก จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้เชิงรุกในองค์การเป็นประเภทที่มุ่งสร้าง (Generative) และสร้างสรรค์ (Creative) โดยเพิ่มอำนาจ (Empower) ให้พนักงานที่มีการปฏิบัติเชิงรุก (Proactive) สะท้อน (Reflective) และสร้างสรรค์การเรียนรู้ของตนเอง

1.2.4 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action-learning) เป็นการเรียนรู้ เกี่ยวข้องกับการแสวงหาความรู้จริง การสืบหา พิจารณาไตร่ตรอง ตลอดจนดำเนินการตามหนทางของการแก้ปัญหาให้เกิดผลสำเร็จ เป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก เป็นการสร้างขึ้นมาจากประสบการณ์ และความรู้รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม โดยกลุ่มใช้การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ เพื่อตรวจสอบงานที่ยากหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำผลลัพธ์ไปทบทวนและเรียนรู้ไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์การ

1.3 ทักษะการเรียนรู้ในองค์การ (Organizational Learning Skills) คือสิ่งที่จำเป็นต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์การมากที่สุด มีรายละเอียดดังนี้

1.3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems-Thinking) เป็นโครงร่างแนวความคิดที่สามารถมองปัญหาในภาพรวม และขณะเดียวกันก็สามารถมองเห็นถึงความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงถึงกันขององค์ประกอบที่อยู่ภายในปัญหานั้นได้ เป็นความสามารถที่มองได้ตลอดช่วงของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้แบบแผนต่าง ๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้นและมันจะช่วยให้เรากำหนดได้ว่า ทำอย่างไรถึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนพวกนั้นได้อย่างมีประสิทธิผล

1.3.2 รูปแบบความคิด (Mental Mode) ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อทรรศนะและการกระทำต่าง ๆ ของบุคคล ความเชื่อหรือสมมติฐานดังกล่าวมีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติหรือข้อขบคิดต่อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรูปแบบความคิดในใจของบุคคลในองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีรูปแบบในทางบวกที่ส่งเสริมการเรียนรู้

1.3.3 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) แรงจูงใจในการเพิ่มความสามารถของบุคคล เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศหรือก้าวไปสู่ความชำนาญระดับสูงในทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team-Learning) กระบวนการพัฒนาและสร้างความแข็งแกร่งให้แก่การเรียนรู้ทุกระดับภายในองค์การ โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพัฒนาความรู้ร่วมกัน การที่ทีมรวมเอามุมมองและประสบการณ์ที่หลากหลายของบุคคล เพิ่ม

ความสามารถในการทำงานของทีมจนเป็นความคิดร่วมกันในกลุ่มได้ โดยการกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและการอภิปรายอย่างกว้างขวาง มาสร้างความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าสูงสุดให้แก่องค์การ

1.3.5 การเสวนา (Dialogue) การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา นอกจากนี้เราก็ต้องมองให้ออกว่าแบบแผนต่าง ๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ แต่ถ้าเรามองออกและเปิดเผยมันอย่างสร้างสรรค์ มันก็สามารถเร่งการเรียนรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน

จากการศึกษาแนวคิดของ มาร์ควอร์ท ในเรื่องพลวัตการเรียนรู้ สรุปได้ว่า การส่งเสริมให้เกิดเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ โดยบุคลากรในองค์การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ โดยจะต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ เป็นผู้ใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะในการเรียนรู้ทุกระดับทั่วทั้งองค์การ และมีทักษะการเรียนรู้โดยมีแบบแผนทางความคิดที่เหมาะสม โดยบุคคลในองค์กรให้ความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม และการทำงานเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาและเจริญเติบโตขององค์การ

2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) หมายถึง การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป 4 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง โดยแต่ละด้านต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบจากองค์การทั่วไป ที่ได้ให้ความสนใจแต่กับเนื้องานและผลผลิต จะต้องปรับเปลี่ยนมาให้ความสนใจกับการเรียนรู้และการพัฒนาองค์การไปพร้อม ๆ โดยมิติแห่งการเรียนรู้ทั้ง 4 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ มาร์ควอร์ท Marquardt (1996)

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) จุดมุ่งหมายร่วมกันที่ทุกคนในองค์การต้องการที่จะไปสู่ในอนาคต การสร้างรากฐานของความเชื่อร่วมกันในด้านการเรียนรู้ชี้นำความคิดและการวางแผนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการให้ผู้เกี่ยวข้องได้มาร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อนำพาผู้คนในองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายและพลังในการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดแนวคิดและการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งสามารถเรียนรู้ได้ว่า ความรู้ใดที่ควรจะเก็บรักษาไว้ถ่ายโอนแพร่กระจายให้ทั่วทั้งองค์การ ดังนั้นวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้จึงต้องการจิตสำนึกของความเป็นหนึ่งเดียวและจุดมุ่งหมายที่มีรากฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์จะจุดประกายแห่งความคาดหวังเพื่อให้องค์การบรรลุซึ่งเป้าหมาย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การเรียนรู้ต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์

2.2 วัฒนธรรม (Culture) วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ทุกระดับในองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จจะต้องมีระบบความเชื่อที่สนับสนุนการเรียนรู้วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้หรือวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้องค์การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้หรือมีรางวัลเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ สร้างความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนทั้งองค์การ การเรียนรู้ร่วมกันและการถ่ายโอนความรู้ความไว้วางใจกันและความสามารถในการคิดและพึ่งพาตนเองได้สร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ให้เกิดขึ้นในองค์การ มีการให้โอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถซึ่งกันและกันทั้งในระดับ

ผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ปฏิบัติในวิธีการใหม่ ๆ การยอมรับการเรียนรู้จากความผิดพลาดได้ การสนับสนุนในด้านการเงินโดยจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมเพื่อสร้างการเรียนรู้ของบุคลากรองค์การและคุณภาพชีวิตการทำงาน

2.3 กลยุทธ์ (Strategy) กลไกที่องค์กรใช้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ขึ้นในองค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่เหมาะสมของการนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับโอกาสต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การสร้างการเรียนรู้ในกิจกรรมต่าง ๆ และปฏิบัติการทั้งหมดขององค์การ การวางแผนและสร้างการเรียนรู้ในกระบวนการทุกขั้นตอน ตั้งแต่การรวบรวมขอบเขตของการเรียนรู้ที่ผ่านการบูรณาการมาแล้ว ทุกส่วนขององค์การจึงต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อปฏิบัติตามพันธกิจให้ลุล่วงตามวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้การใช้นโยบายจูงใจให้รักในการเรียนรู้โดยใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลจะวัดที่ความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน ดังนั้นองค์การจึงต้องสรรหาบุคลากรที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเขาเอง องค์การจะต้องจัดหารางวัลสำหรับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมและระดับองค์การ นอกจากนี้จะต้องมีการประเมินผลการเรียนรู้ขององค์การด้วยว่าใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้กลยุทธ์ที่นำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติหรือเรียนรู้จากงานที่ทำ ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการช่วยเหลือผู้อื่นในการเรียนรู้ ซึ่งกระบวนการในการเรียนรู้จะ เกิดขึ้นโดยอาศัยการมอบหมายงาน ปัญหาในการทำงานและประสบการณ์ที่ถือว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้

2.4 โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างมีผลโดยตรงกับบุคคลและองค์การ โดยเป็นตัวกำหนดความซับซ้อนของการบังคับบัญชาภายในองค์การ โครงสร้างขององค์การทำหน้าที่บริหารควบคุมองค์การและผู้คนในองค์การให้ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง สำหรับแนวทางในการ จัดการโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

2.4.1 โครงสร้างที่มีสายบังคับบัญชาแบบแนวราบ (Flat Hierarchy) เพื่อเพิ่มพูนการไหลเวียนความรู้ โดยเป็นโครงสร้างที่มีความคล่องตัวในการทำงาน เต็มไปด้วยความร่วมมือ และมีการควบคุมเพียงเล็กน้อย

2.4.2 โครงสร้างที่ไร้ซึ่งเขตลดการแบ่งแยกโดยมองให้เป็นองค์รวม (Holistic)

2.4.3 จัดองค์การและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project Form) ทุกคนในองค์การควรมีการหมุนเวียนทำงานในโครงการต่าง ๆ และควรมีโอกาสในการสับเปลี่ยนทีมงานในโครงการแต่ละโครงการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเรียนรู้ประสบการณ์

2.4.4 สร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อเปิดกว้างในการรับและแบ่งปันข้อมูลจากลูกค้าและคู่ค้า ภายใต้การทำงานที่เชื่อมโยงประสานกัน

2.4.5 จัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial) เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการตัดสินใจ ผู้คนมีความกระตือรือร้น ความร่วมมือ และความคิดที่สร้างสรรค์ในการทำงาน

2.4.6 ปรับโครงสร้างแบบราชการที่มีความยืดหยุ่นน้อย (Bureaucracies) ที่ทำให้สูญเสียความรู้และการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงาน

จากการศึกษาแนวคิดของ มาร์ควอร์ท ในเรื่องการปรับเปลี่ยนองค์การ สรุปได้ว่า องค์การมีวิสัยทัศน์ร่วม มีกลยุทธ์ที่เหมาะสม การนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้โครงสร้างสายการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน ลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่น ความคล่องตัว ส่งเสริมบุคคลกร มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน ให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ องค์การมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกัน

3) การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร (Empowering and Enabling People) หมายถึง บทบาทของผู้บริหารเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถ พร้อมต่อการเอื้ออำนาจให้พนักงานรับมอบความรับผิดชอบและอำนาจที่สอดคล้องกับความสามารถกับบุคลากรในองค์การ ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะต้องได้รับทั้งการให้อำนาจและสร้างความสามารถไปพร้อม ๆ กัน องค์การแห่งการเรียนรู้มีวิธีที่จะให้ทั้งอำนาจและสร้างความสามารถในการใช้อำนาจให้กับบุคคลเพื่อให้เหมาะสมกับความสำคัญที่บุคคลมีต่อองค์การในการขับเคลื่อนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ดังนี้ มาร์ควอร์ท Marquardt (1996)

3.1 บุคลากร (Employees) วิธีการในการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร ดังนี้

3.1.1 ปฏิบัติต่อบุคลากรเสมือนกับฐานะผู้เรียนรู้ที่มีความสามารถและวุฒิภาวะที่มีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ พร้อมที่จะรับมือกับปัญหาต่าง ๆ มีความสนุกในงานที่รับผิดชอบรวมทั้งมีความรู้ ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี

3.1.2 สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีเสรีภาพ มีพลังและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้ที่เรียนรู้ได้นั้นต้องการเสรีภาพและการสนับสนุน บุคลากรที่เต็มไปด้วยพลังและความกระตือรือร้นจะมีความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์และผูกพันตนเองในการเรียนรู้และสร้างผลผลิตในการทำงานในองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นสถานที่ซึ่งผู้คนในองค์การมีการแพร่ขยายขีดความสามารถของตนเองในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาปรารถนาอย่างต่อเนื่องและเป็นสถานที่ซึ่งรูปแบบของวิธีคิดใหม่ ๆ ได้รับการบ่มเพาะ รวมทั้งเป็นสถานที่ซึ่งแรงบันดาลใจของผู้คนต่าง ๆ สามารถเกิดขึ้นได้อย่างอิสระพร้อมที่จะมีการเรียนรู้เพื่อที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

3.1.3 ให้อำนาจในการกระทำการแทนในขอบเขตของอำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่ ในองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจะมีลักษณะของการพึ่งพิงน้อยลง แต่มีความรับผิดชอบและความสามารถในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น โดยมีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติการและการตัดสินใจออกไปยังผู้มีอำนาจกระทำการแทน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้านความรับผิดชอบ และขีดความสามารถในการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับทีมงาน

3.1.4 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนากลยุทธ์และแผนงาน บุคลากรควรจะได้รับอำนาจในการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนและพัฒนากลยุทธ์หรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพวกเขา ทั้งนี้เพราะบุคลากรที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในงานของพวกเขา ย่อมมีความสามารถที่จะตัดสินใจได้ดีเท่ากับหรือดีกว่า

ผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะบุคลากรนั้นมีความรู้และความเชี่ยวชาญในข้อมูลจากงานนั้นมีความรู้และความเชี่ยวชาญในข้อมูลจากงานที่ปฏิบัติจนเป็นกิจวัตรได้ดีกว่า

3.1.5 หาจุดสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรกับองค์การ ซึ่งองค์การ นั้นต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากบุคลากร โดยหาจุดสมดุลหรือความพอดีระหว่างสิ่งที่องค์การต้องการกับระดับที่บุคลากรสามารถให้กับองค์การได้ เพื่อที่จะได้นำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้อย่างเต็มที่ของบุคลากร การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น จะต้องมีสำนึกและเคารพในความต้องการทั้งทางสังคมและทางจิตใจของบุคลากร และแน่นอนว่าจะต้องรวมไปถึงความจำเป็นทางด้านเศรษฐกิจด้วย ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันจะสร้างความเติบโตและการเรียนรู้ให้กับบุคลากร นำไปสู่ความภาคภูมิใจในตนเอง และมีพลังในการเพิ่มผลผลิต นอกเหนือจากวัฒนธรรมในการส่งเสริมการเรียนรู้แล้ว องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องคำนึงถึงคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรด้วย โดยให้บุคลากร จัดสรรเวลาที่เหมาะสมทั้งในการทำงานและการพักผ่อน รวมถึงเวลาที่ให้กับครอบครัว ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ อันจะนำไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ

3.2 ผู้บริหารหรือผู้นำ (Managers/ Leaders) บุคคลซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการบังคับบัญชาสั่งการมา เป็นการให้อำนาจจากผู้ออกคำสั่งมาเป็นผู้ดูแลจากการที่ลงมือปฏิบัติเองมาเป็น ผู้วางแผนแนะนำเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ซึ่งจะต้องมีบทบาทและทักษะในการเป็นผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

3.2.1 บทบาทของผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1) ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้สอน ผู้ฝึกสอน และพี่เลี้ยง ทำหน้าที่สร้างความสามารถในการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานด้วยการให้คำแนะนำ ลงมือปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ฝึกสอนการทำงานและคอยดูแลอยู่ห่าง ๆ แบบพี่เลี้ยงสอนงาน ซึ่งบทบาทต่าง ๆ เหล่านี้ จะขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ

2) ผู้นำในฐานะของผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่กระตุ้นและช่วยเหลือให้บุคลากรการรวบรวม จัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยเข้าใจและรู้ว่าอะไรคือข้อมูลที่สำคัญที่ควรจะต้องทำการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง และอุทิศตนให้กับการเรียนรู้ตลอดเวลา ผู้นำในฐานะของนักออกแบบ ทำหน้าที่ออกแบบ คิดค้นรูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน สามารถออกแบบองค์การปรับเปลี่ยนรูปแบบของเครือข่ายและการทำงานของทีมประดิษฐ์ คิดค้นนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในหน่วยงาน เสนอรางวัลเพื่อเป็นการจูงใจบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

3) ผู้นำในฐานะของผู้ประสานงาน ทำหน้าที่ประสานการเรียนรู้ในแต่ละส่วนหรือในแต่ละหน่วยงาน โดยดึงเอาความสามารถของบุคลากรแต่ละคนออกมาทำงานร่วมกันเพื่อให้องค์การได้รับผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากบุคลากรทุกคน

3.2.2 ทักษะของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1) ผู้นำจะต้องมีทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

2) ผู้นำจะต้องมีทักษะในการประสานงานให้การทำงานร่วมกันของบุคลากรทั้งในทีมเดียวกันและระหว่างทีมเป็นไปอย่างคล่องตัว

3) ผู้นำจะต้องมีความสามารถค้นหาเลือกสรรแบบแผน ความคิดอ่าน (Mental Model) ของบุคลากร ออกมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน

4) ผู้นำจะต้องตระหนักและปฏิบัติในวิธีการคิดอย่างเป็นระบบว่าทุกสิ่งนั้นล้วนมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นปัญหาต่าง ๆ จะต้องได้รับการแก้ไขที่รากฐาน ไม่ใช่จากลักษณะของปัญหา

5) ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม และกล้าที่จะเสี่ยงกระทำในสิ่งใหม่ ๆ

6) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจับประเด็นที่สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนำมาจุดประกายให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติ

3.3 ลูกค้า (Customers) องค์การแห่งการเรียนรู้มีการดำเนินการดังนี้ คือ ดำเนินการฝึกอบรมการเรียนรู้เพื่อศึกษาความต้องการของผู้ใช้บริการ รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใช้บริการ ปรับปรุงนวัตกรรมใหม่เพื่อสนองตอบความคาดหวังของผู้ใช้บริการอย่างรวดเร็วและทันการณ์ กระตือรือร้นที่ให้ข้อมูลย้อนกลับ คำแนะนำ และการให้คำปรึกษาแก่ผู้ใช้บริการ

3.4 ผู้ส่งวัตถุดิบและผู้ขาย (Suppliers and Vendors) ให้ได้รับบทบาทร่วมเป็นผู้ที่ร่วมเรียนรู้กับองค์การ เป็นผู้ที่นำความรู้ในสาขาอื่น มีความสัมพันธ์ความผูกพันและร่วมเรียนรู้ทางนโยบายต่าง ๆ กับองค์การ อาจให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทักษะทางเทคนิคหรือวิธีการ จัดการที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าแก่ทุก ๆ คน และเป็นประโยชน์แก่องค์การในระยะยาว

3.5 หุ้นส่วน/พันธมิตร (Alliances/ Partnership) องค์การมีการประสานการทำงานกันระหว่างองค์การ ซึ่งเป็นการช่วยเหลือสนับสนุนกัน ระหว่างองค์การในรูปแบบ พันธมิตร ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์การนี้จะสร้างคุณค่าให้กลายมาเป็นการลงทุนระยะยาว ผลกำไรที่มากขึ้น และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอนาคต

3.6 ชุมชน (Community) การมีส่วนร่วมของชุมชน ให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้เพราะเป็นการเพิ่มพูนภาพลักษณ์ขององค์การในชุมชน เป็นการสนับสนุนกิจการขององค์การ โดยเป็นผู้ใช้บริการหรือผู้มารับบริการ เป็นการเตรียมกำลังคนในอนาคต และเป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรในชุมชน ซึ่งบุคคลต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์การหรือ แม้แต่คู่แข่งต่างมีความสัมพันธ์ที่ยืดหยุ่นมากขึ้นเพราะข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้นเป็นการขยายและเพิ่มขยายประสิทธิภาพในการเรียนรู้

จากการศึกษาแนวคิดของ มาร์ควอร์ท ในเรื่องการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร สรุปได้ว่า องค์การที่ส่งเสริมสนับสนุนการกระจายอำนาจและมอบอำนาจในการทำงานตามความสามารถและเปิดโอกาสให้บุคลากร มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหา บริหารและบุคคลกรมีการทำงานร่วมกันได้เรียนรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ ๆ และนำผลนั้นมาปรับปรุงงาน

4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การบริหารจัดการความรู้ที่มีในองค์การอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดย

กระบวนการการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis-& Data Mining) การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Dissemination) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) การจัดการความรู้ทั้ง 6 อย่างสำหรับการเรียนรู้ขององค์การนี้จะดำเนินไปอย่างไม่หยุดหยั่ง และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นเครือข่ายการกระจายของข้อมูลจะอาศัยช่องทางต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ภายใต้เวลาที่แตกต่างกันไป การจัดการความรู้เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยขึ้นทั้ง 6 ประการ ซึ่ง มาร์ควอร์ท Marquardt (1996) อธิบายได้ดังนี้

4.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge-Acquisition) ขั้นตอนการแสวงหาความรู้ องค์การสามารถแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ได้ทั้งจากภายในองค์การและภายนอกองค์การ เพื่อที่จะได้มีความรู้เพียงพอในการทำกิจกรรมการงานต่าง ๆ

4.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) องค์การสามารถสร้างได้ ในหลายรูปแบบของกระบวนการเรียนรู้ทุกระดับที่มีอยู่ในองค์การ การสร้างความรู้ขึ้นจากการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การทดลอง และการสาธิต สร้างความรู้โดยถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองรู้กับผู้อื่น สร้างความรู้จากการรวบรวมความรู้และสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ สร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกกับความรู้ของแต่ละบุคคล ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์การ

4.3 การเก็บรักษาและสืบค้นข้อมูล (Knowledge Storage and Retrieval) องค์ความรู้ใดที่มีความสำคัญควรค่าแก่การเก็บรักษาไว้เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ เช่น การเขียนรายงาน การวิจัย การทดลอง ผลสะท้อนของปฏิบัติการต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยทั้งกระบวนการทางเทคนิค เทคโนโลยีสารสนเทศ และวิธีปฏิบัติของคนในองค์การ เช่น ความทรงจำของแต่ละบุคคล และข้อสรุปที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติการต่าง ๆ สำหรับวิธีการเก็บรักษาข้อมูลสร้างระบบในการจัดเก็บโดยคำนึงถึงความจำเป็นในการเรียนรู้วัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้การใช้ประโยชน์จากข้อมูล และสถานที่ในการเก็บรักษาข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบที่สามารถนำมาใช้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

4.4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) ข้อมูลสารสนเทศมีอำนาจมากเท่าใด การถ่ายโอนความรู้ก็ย่อมเป็นสิ่งจำเป็นจะขาดไม่ได้ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการแพร่กระจายความรู้ออกไปให้ทั่วถึง ตลอดทั้งองค์การโดยการเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้การใช้เครื่องมืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ สำหรับการเรียนรู้การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคล การถ่ายโอนความรู้ความสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งโดยตั้งใจหรือความบังเอิญจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน การร่วมมือระหว่างกันในการฝึกสอน การให้คำแนะนำ การประสานงาน และทักษะทางความรู้อื่น ๆ

จากการศึกษาแนวคิดของ มาร์ควอร์ท ในเรื่องการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า องค์การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ทำให้บุคลากรในองค์การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น เก็บรักษาและสืบค้นความรู้อย่างเป็นระบบข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์การที่บุคลากรสามารถเข้าสู่

ระบบได้โดยง่าย และการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปใช้ประโยชน์ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ร่วมกัน

5) การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Adding Technological Power) มาร์ควอร์ท Marquardt (1996) หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน เพื่อช่วยเอื้อความสะดวกและง่ายต่อการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การ ให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงกว้างขวางและรวดเร็ว มาร์ควอร์ท ได้สรุปมิติย่อยของเทคโนโลยีที่ช่วยสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่ามี 3 มิติ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) 2) การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology-Based Learning) 3) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support System) ซึ่งอธิบายไว้ ดังนี้

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม ซึ่งนำมาใช้ในการรวบรวมข้อมูล ทั้งการสร้างหรือสรรหาข้อมูล จัดเก็บ สืบค้น ถ่ายโอน และมีการประยุกต์ข้อมูลเหล่านั้นระหว่างเครื่องจักรกับคนในองค์การ

5.2 การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology-Based Learning) องค์การต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้มากที่สุดไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์สื่อผสม (Multimedia) การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) โดยที่การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีนั้น สามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้หลายทาง (Multisensory) ด้วยการใช้ทั้งภาพแสง สีเสียง สัมผัส มีความสะดวกในการเคลื่อนย้ายพกพา (Portable) และสามารถถ่ายทอด (Transferable) การเรียนรู้ได้ไม่ว่าจะอยู่ในภาษาหรือวัฒนธรรมใด การใช้เทคโนโลยีด้วยการใช้สื่อหลายทาง เช่น ตัวหนังสือ เทปบันทึกเสียง ภาพถ่าย ภาพกราฟิกภาพยนตร์สร้างเป็นโปรแกรมสื่อสารหลายทางใช้กับเครื่อง คอมพิวเตอร์และเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร เสนองาน การแสดง เพื่อการศึกษาและประโยชน์อื่น ๆ โปรแกรมสื่อสารหลายทางบนแผ่นซีดีแผ่นดีวีดี ซึ่งผู้ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัว ชนิดเป็นระบบสื่อสารหลายทางด้วยความสามารถใช้อ่าน ดูฟัง ได้อย่างสะดวก ส่วนการเรียนรู้ทางไกลเป็นการใช้วีดีโอเป็นเครื่องมือในการสื่อสารด้วยระบบ 2 ทางโต้ตอบกันได้ (Interactive) และวิดีโอที่เป็นการสื่อสารทางเดียวคือจากผู้ให้การอบรมทางเดียว การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีนี้ จะมีบุคลากรในองค์การเป็นผู้จัดการผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ห้องจำลองสถานการณ์ (Simulator) เป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของบุคลากรให้เปิดกว้าง

5.3 การจัดระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems) การใช้ระบบฐานข้อมูล (Data-Based System) ที่มีศักยภาพสูงในการส่งเสริมการเรียนรู้ในปัจจุบัน สนับสนุนศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน แสวงหาความรู้ในการปฏิบัติงาน และนำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การติดต่อกับเพื่อนร่วมงานด้วยการสนับสนุนข้อมูลต่าง ๆ หรือองค์ความรู้ที่จำเป็นในการทำงานของบุคลากร การจัดเก็บองค์ความรู้ใหม่ต่าง ๆ สามารถจัดเก็บกระบวนการในการติดต่อสื่อสารการใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน สามารถดึงข้อมูลเตรียมพร้อมก่อนการปฏิบัติงาน สามารถดึงข้อมูลเพื่อทบทวนศึกษารายละเอียดของการทำงานก่อนการลงมือปฏิบัติจริงได้ สามารถปรับเปลี่ยนข้อมูลในการทำงานหลังจากทราบถึงผลสะท้อนในการทำงานของตนเองผ่านระบบฐานข้อมูล

จากการศึกษาแนวคิดของ มาร์ควอร์ท ในเรื่องการเพิ่มความสามารถใน การใช้เทคโนโลยีสรุปได้ว่า องค์การสนับสนุนและเสริมสร้างการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพขึ้นและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกจากเทคโนโลยีสื่อผสมที่ทันสมัยมาใช้จัดหาสื่อ อุปกรณ์อิเล็คทรอนิคส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยในการทำงานให้แก่บุคลากร จัดฝึกอบรมการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีและโปรแกรมคอมพิวเตอร์ นำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการรวบรวมบันทึก จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลที่ต้องการได้เป็นอย่างดี จัดหาระบบเครือข่ายอินเตอร์เน็ต หรือฐานข้อมูลออนไลน์

การศึกษาทฤษฎี และแนวคิดเรื่องความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ มาร์ควอร์ท (Marquardt) การจำลององค์การที่มีการเชื่อมโยงของระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบดังกล่าว จะทำให้เกิดเป็นมิติและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญในการนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเกิดขึ้นจากการที่บุคคลในองค์การมุ่งมั่นที่จะมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยที่องค์การมีการกระตุ้นสนับสนุน อำนวยความสะดวกและนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสนับสนุนให้บุคลากร ในองค์การได้ขยายขอบเขตของการเรียนรู้ และได้พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ อันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ร่วมกันโดยมีการมุ่งเน้นการสร้างการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการบูรณาการ การเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงานโดยมีพื้นฐานในการคิดอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุน และให้รางวัลแก่บุคคล และกลุ่มในการเรียนรู้ ส่งเสริมบุคลากรในองค์การให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้อย่างทั่วถึง และเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ใช้ความผิดพลาดมาเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ทำให้รู้จักการปรับตัวและพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน การส่งเสริมเครือข่ายการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ องค์ประกอบทั้ง 5 มีความสัมพันธ์กันดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ 2) องค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ 3) องค์ประกอบด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร 4) องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ 5) องค์ประกอบด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและสัมพันธ์เชื่อมต่อกัน จะขาดองค์ประกอบด้านใดด้านหนึ่งมิได้ ผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของ มาร์ควอร์ท (Marquardt) เนื่องจากพบว่า แนวคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องและส่งเสริมกับลักษณะการบริหารงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี สามารถที่จะนำไปปรับและประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวคิดองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Bennett and O'Brien (1994) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 12 ประการ ดังนี้

1) กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision) องค์การและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับว่าพวกเขาต้องการไปจุดใด เพื่อที่จะคาดหมายได้ว่า พวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้างเพื่อให้ได้ถึงจุดหมายนั้น พวกเขาต้องพัฒนากลยุทธ์กว้าง ๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย เพื่อที่จะรู้ว่า การเรียนรู้ของพวกเขาสามารถผลักดันองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ของพวกเขา นอกจากนี้ ถ้าองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสมบูรณ์ต่อหมู่คณะแล้ว วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้

2) การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive Practices) สมาชิกองค์การอาจตั้งเป็นคำถามได้ว่า ผู้บริหารให้นโยบายอะไรและปฏิบัติอะไรบ้างเพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ของ องค์การ ผู้บริหารควรจะทำอย่างไรในการชี้แจงให้บุคลากรในองค์การได้เห็นความชัดเจนถึง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าขององค์การ ผู้บริหารทำอะไรบ้างเพื่อปลุกเร้า หรือกระตุ้นในบางส่วนขององค์การที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้ขับเคลื่อนตามผู้บริหารเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้

3) การปฏิบัติเชิงการจัดการ (Managerial Practices) ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศการทำงานในแต่ละวันของแต่ละบุคคลและคณะ จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในองค์การซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนา จะต้องช่วยพนักงานบูรณาการสิ่งที่พวกเขาต้อง เรียนรู้ จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไปข้างหน้า

4) บรรยากาศ (Climate) การปฏิบัติงานจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ที่มีผลต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนั่นก็คือ บรรยากาศในองค์การ ซึ่งบรรยากาศในองค์การคือผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุก ๆ คน ในองค์การเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา องค์การแห่งการเรียนรู้นำบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้ใจกันมาใช้ ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็น พูดตามที่ใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้จัดการและลูกจ้างจะถูกขจัดออกไปและทุกคนทำงานร่วมกัน เพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ

5) องค์การหรือโครงสร้างของงาน (Organization or Job Structure) โครงสร้างองค์การสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้เพื่อเป็นการเปลี่ยนไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก และตามความต้องการขององค์การเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่และใช้การชี้แนะด้วยตนเองมีการทำงาน ข้ามคณะทำงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น จะต้องมีการจำกัดนโยบายตามระบบราชการและกฎที่สกัดกั้นหรือขัดขวางการเลื่อนไหลของข้อมูล

6) การเลื่อนไหลของข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow) การเรียนรู้ขององค์การต่าง ๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศและการเผยแพร่ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเอง

7) การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (Individual and Team Practices) ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นรายบุคคลและเป็นทีมในองค์การแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์การต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้ เมื่อตัวบุคคลต่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ

8) กระบวนการทำงาน (Work Process) องค์การจะกระตุ้นการเรียนรู้ผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ แต่จะร่วมกับการใช้กระบวนการทำงานที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่าง

ต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางหรือปรับสภาพกระบวนการต่าง ๆ ให้อยู่ในแนวหน้าให้เท่ากันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน (Bench Marking) เป็นต้น

9) เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance Goals or Feedback) ประเด็นสำคัญขององค์การที่ประสบความสำเร็จโดยตรงนั้น จะต้องเน้นลูกค้า จะต้องทราบว่าอะไรที่เขาต้องการและจำเป็นต่อการเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวจะไม่ประสบความสำเร็จ คุณค่าของการเรียนรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถโดยการช่วยเหลือองค์การในการบริการลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

10) การฝึกอบรมหรือการศึกษา (Training or Education) เป็นที่ทราบอยู่แล้วว่าการฝึกอบรมและการศึกษานั้นมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์การ ฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในองค์การแห่งการเรียนรู้โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้น การช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจากนั้นก็จะสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคลได้จัดสรรไว้สำหรับทุกคน นอกจากนี้ยังมีแบบของการฝึกต่าง ๆ เช่น การฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การสาธิต โครงงาน การให้คำปรึกษาโดยเพื่อน โครงงานการเรียนรู้งานพื้นฐาน (ซึ่งมักจะรู้ว่าเป็นการเรียนรู้ แบบการสะท้อนการปฏิบัติ) เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยสามารถจัดการอบรมหรือ ฝึกปฏิบัติการโดยผ่านดาวเทียมและคอมพิวเตอร์

11) การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (Individual or Team Development) องค์การแห่งการเรียนรู้จะหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นสมาชิกให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย องค์การสามารถเรียนรู้ได้เพียงว่า ทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแบบชุมชนผู้ปฏิบัติงาน (Communities of Practice) ที่มีการปฏิบัติงานกันอย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจในการทำงานเป็นทีมหรือรายบุคคล แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดสำหรับโลกธุรกิจ และยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การต่าง ๆ ที่จะหาวิธีเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง

12) การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or Recognition) เป็นองค์ประกอบตัวสุดท้ายที่จะสนับสนุนตัวอื่นทั้งหมด ระบบการให้รางวัลและการยอมรับจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบองค์การ ซึ่งการให้รางวัลอาจใช้หลายรูปแบบ เช่น จากบุคคลที่ผู้ร่วมงานยอมรับซึ่งเป็นบุคคลที่อาจเสนอผลงาน แผนงานอื่นที่มีประโยชน์ต่อทุกคนมาแลกเปลี่ยนเมื่อองค์การมีการเรียนรู้และเติบโตขึ้น เป็นต้น

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Bennett and O'Brien (1994) สามารถสรุปได้ว่า มีปัจจัยสำคัญ 12 ปัจจัย ซึ่งมีส่งผลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์การ คือ 1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ 2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร 3. การปฏิบัติเชิงการจัดการ 4. บรรยากาศ 5. องค์การหรือโครงสร้างของงาน 6. การเลื่อนไหลของข้อมูลสารสนเทศ 7. การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน 8. กระบวนการทำงาน 9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน 10. การฝึกอบรมหรือการศึกษา 11. การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน 12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ

3. แนวคิดหลักที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ 5 ประการ ของ Goh (1998)

Goh (1998) เชื่อว่า องค์การทุกองค์การสามารถเรียนรู้ได้ และองค์การที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะสามารถอยู่รอดได้ในธุรกิจ ขณะที่องค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะค่อย ๆ หายไปในธุรกิจนั้น โกห์ (Goh) ได้เสนอหลัก 5 ประการ ที่ผู้บริหารควรปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์กรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) ความชัดเจนและการสนับสนุนพันธกิจ (mission) กลยุทธ์ (strategy) ขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่พนักงานได้รับอำนาจในการทางานที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะที่ได้รับมา การรู้ถึงพันธกิจขององค์การเป็นสิ่งสำคัญที่จะให้พนักงานรู้ว่าเขามีอำนาจอะไร และยังเป็นการพัฒนาการสร้างสรรค์

2) ภาวะการเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำที่รู้ถึงการให้อำนาจพนักงาน กระตุ้นและสนับสนุน วัฒนธรรมองค์การในเรื่องการทดลอง และความมุ่งมั่นที่มีต่อองค์การในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการ แข่งขันอย่างมาก ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะมีสถานะเป็นโค้ชหรือผู้ฝึกสอน พนักงานจะถูกกระตุ้นให้ ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยง ความไม่แน่นอน และสร้างสรรค์ ซึ่งสภาพแวดล้อมในลักษณะนี้ จะต้องมีการแชร์ภาวะความเป็นผู้นำ โดยทุกคนจะมีส่วนร่วมในผลการดำเนินงานขององค์การ ผู้นำจะต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์การมากขึ้น สนับสนุนการตัดสินใจของ พนักงาน ให้คำปรึกษาแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานในการชี้ถึงปัญหาและโอกาสและยังควรที่จะเต็มใจยอมรับฟังข้อวิจารณ์และเรียนรู้จากข้อวิจารณ์นั้น

3) การทดลอง (experimentation) ในองค์การแห่งการเรียนรู้จะให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่เน้นถึงการทดลอง กล่าวคือ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการให้รางวัลและสนับสนุนการทดลองทุก ๆ ระดับในองค์การ เพื่อให้พนักงานพยายามคิดโครงการที่สร้างสรรค์ เช่น บริษัท 3 M นอกจากจะสนับสนุนให้พนักงานแต่ละคนทำการทดลองแล้ว ยังอนุญาตให้พนักงานใช้เวลาในการทำงานบางส่วนไปคิดโครงการส่วนตัวอื่น

4) การถ่ายทอดความรู้ (transfer of knowledge) เป็นทักษะในการถ่ายทอดความรู้ทั้งจาก ภายในและภายนอกองค์การรวมทั้งการเรียนรู้จากความล้มเหลว ทักษะที่มีหรือความรู้ที่ได้มาจะไม่มีประโยชน์หากไม่มีการถ่ายทอดและนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ความรู้และทักษะเหล่านี้จะมีประโยชน์มากยิ่งขึ้นถ้าได้มีการถ่ายทอดไปยังส่วนอื่น ๆ ในองค์การ เพื่อช่วยในการแก้ปัญหาหรือเป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ การถ่ายทอดความรู้ความสามารถทำได้โดยการพูดคุยถึงความล้มเหลวในอดีต ความสำเร็จ และประสบการณ์ของผู้อื่น รวมทั้งการเรียนรู้จากองค์การอื่นหรือคู่แข่งที่ประสบความสำเร็จ เป็นต้น เช่น ที่บริษัท Xerox และ AT&T ได้พัฒนากระบวนการ benchmarking เพื่อกระตุ้นการถ่ายทอดความรู้ในองค์การ

5) การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (teamwork and cooperation) หลักสำคัญ ประการหนึ่งในการพัฒนาองค์การเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การเน้นถึงการทำงานเป็นทีม โดยที่การทำงานเป็นทีมนี้ พนักงานหรือสมาชิกในทีมจะนำเอาทักษะและความรู้ที่สะสมมาแก้ปัญหาและพัฒนาความคิดใหม่ ๆ ให้องค์การ การเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสมาชิกในทีมควรมาจากหลาย ๆ หน่วยงาน ในองค์การ Honda เป็นบริษัทตัวอย่างที่ดีในเรื่องการทางานเป็นทีม และความ

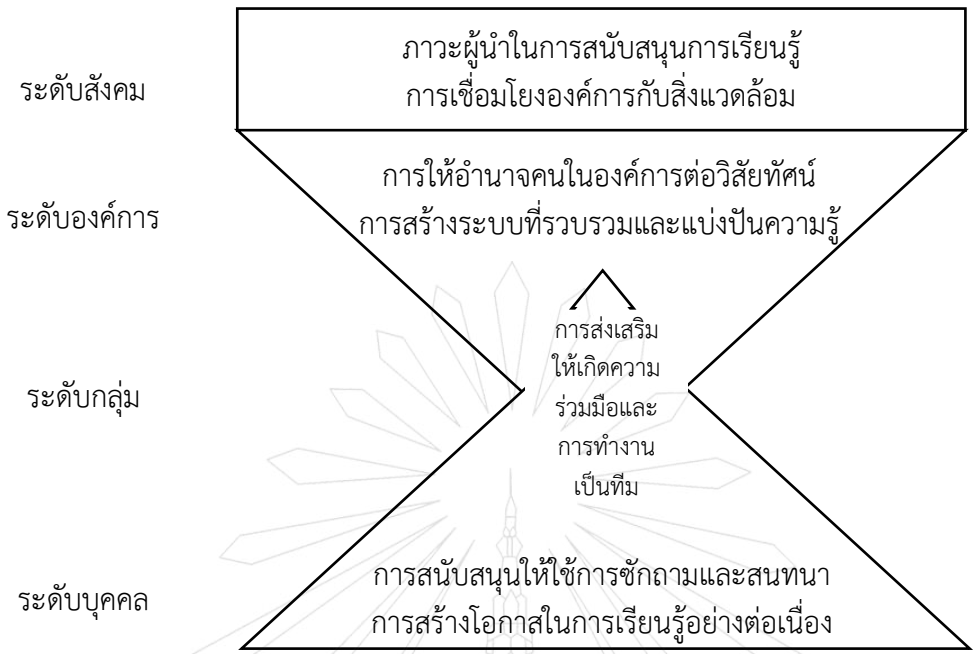
ร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ ที่บริษัท Honda พนักงานจะถูกฝึกฝนในกิจกรรมหลาย ๆ อย่าง หมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่กันไปในทีมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และร่วมมือร่วมใจกัน

นอกจากนี้แล้วยังมีปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนตามแนวคิดของโกห์ (Goh) อีก 2 ประการ 1) การออกแบบองค์การ (organizational design) โครงสร้างองค์การในองค์การแห่งการเรียนรู้จะไม่ซับซ้อนและเน้นการกระจายอำนาจ และมีกระบวนการที่เป็นทางการในการทางานน้อย 2) ทักษะและความสามารถในการทำงานของพนักงาน (employees skills and competencies)

ตามแนวคิดของโกห์ (Goh) ตามปัจจัยหลัก 5 ประการ และปัจจัยสนับสนุน 2 ประการนี้ โกห์ (Goh) เชื่อว่าจะมีการปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของผู้บริหารและพนักงาน ทั้งนี้ การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการวัดประเมินผล การวัดประเมินผลดังกล่าว จะต้องวิเคราะห์ถึงความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ ณ ปัจจุบัน ตามลักษณะ 5 ประการ รวมทั้งปัจจัยสนับสนุนข้างต้น ผู้บริหารควรติดตามและวัดผลการปฏิบัติงาน ขององค์การหลังจากการนำหลักการนี้มาใช้

4. แนวคิดมิติหรือองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Marsick and Watkins (1994)

แนวคิดของ Watkins and Marsick (1994, 2003) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์การต่าง ๆ ซึ่งการปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จจนสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องที่มีความท้าทายเป็นอย่างมาก ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ถูกพัฒนาขึ้นตามกรณีศึกษาและวรรณกรรมต่าง ๆ เพื่อความจำเป็นในการสร้างความสามารถของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้ทราบว่าถึงสภาพปัจจุบันขององค์การว่าเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงขององค์การหรือไม่ การเปรียบเทียบองค์การและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้มีในมิติใดได้บ้าง โดยมีตัวแบบที่ได้รับการพัฒนาจากแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับและได้รับการนำมาปรับใช้ในงานวิจัยเป็นจำนวนมาก นั่นคือ ตัวแบบวัดมิติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire - DLOQ) ของวัตคินส์ (Karen E. Watkins) แห่งมหาวิทยาลัยจอร์เจียและมาร์ซิค (Victoria J. Marsick) แห่งมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ที่เห็นว่าองค์การเองควรต้องเพิ่มขีดความสามารถในการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ โดยนำเอาองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ และต้องกระตุ้นในพนักงานเกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมิติทั้ง 7 ประการ ใช้วัดได้ถึงความเปลี่ยนแปลงของบรรยากาศ วัฒนธรรม ระบบ และโครงสร้างองค์การที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคคล สะท้อนถึงการแบ่งระดับออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน ระดับองค์การ และระดับสังคม



ภาพที่ 2.1 รูปแบบแนวคิดมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดัดแปลงจาก Facilitating Learning Organiztion Marking Learning Counts by Marsick, Victoria J. & Watkins, Karens E., 1999. Hampshire, England: Gower Publishing Limited.

ตาราง 2.1

คำนิยามขององค์ประกอบ 7 มิติขององค์การแห่งการเรียนรู้

ส่วนประกอบของมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้	**คำนิยาม**
การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create continuous learning opportunities)	การเรียนรู้ถูกออกแบบเอาไว้ในงาน ทำให้คนในองค์การ สามารถเรียนรู้ในขณะทำงาน พร้อมโอกาสในการศึกษา เพิ่มเติมและความก้าวหน้าต่อไป
การสนับสนุนให้ใช้การซักถามและสนทนา (Promote inquiry and dialogue)	คนในองค์การมีทักษะในการแสดงความคิดเห็นอย่าง สมเหตุสมผลและมีความสามารถในการรับฟังและ สอบถามความคิดเห็นของผู้อื่น วัฒนธรรมจะถูก เปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุนการตั้งคำถาม การให้ผลตอบกลับและเพื่อการทดลอง
การสร้างระบบที่รวบรวมและแบ่งปันความรู้ (Establish systems to capture and share learning)	ระบบเทคโนโลยีในการแบ่งปันความรู้ทั้งมากและน้อยจะถูกสร้างขึ้นและผนวกรวมไปกับงาน เข้าถึงได้ และมีการบำรุงรักษาระบบ

ตาราง 2.1 (ต่อ)

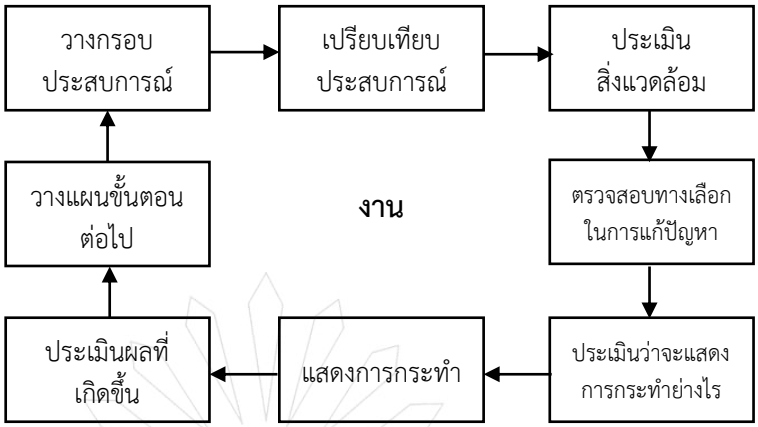
ส่วนประกอบของมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้	คำนิยาม
การให้อำนาจคนในองค์การต่อวิสัยทัศน์ (Empower people toward a collective vision)	คนในองค์การมีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดตั้ง การเป็นเจ้าของและการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ ความรับผิดชอบ มาพร้อมกับการตัดสินใจเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของคนใน องค์การถึงสิ่งที่ตนเองเกี่ยวข้องและรับผิดชอบที่จะทำ
การเชื่อมโยงองค์การกับสิ่งแวดล้อม (Connect the organization to its environment)	คนในองค์การจะถูกทำให้เห็นถึงผลกระทบในงานของเขา ต่อทั้งองค์การ คนในองค์การจะเข้าใจถึงสภาพแวดล้อม และการใช้ข้อมูลในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน องค์การจะถูกเชื่อมโยงไปยังชุมชน
ภาวะผู้นำในการสนับสนุนการเรียนรู้ (Provide strategic leadership for learning)	ตัวแบบของผู้นำ คนเก่งและสนับสนุนการเรียนรู้ ความเป็นผู้นำที่ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้เพื่อผลการดำเนินการทางธุรกิจ

หมายเหตุ. ดัดแปลงจาก Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. by Marsick, V. J. & Watkins K. E., 2003. Advances in Developing Human Resources, 5(2), p. 139.

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Watkins and Marsick (2003) ใน 7 มิติ จึงได้ถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นต้นแบบ ด้วยข้อสนับสนุนที่เป็นผลจากงานวิจัยหลาย ๆ งานต่อกลุ่มบริษัทมากกว่า 200 บริษัท ในการสำรวจมิติต่าง ๆ ด้วยแบบทดสอบ DLOQ สามารถเชื่อมโยงกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในสภาวะโลกที่ไร้พรมแดน และต่างวัฒนธรรม ถือเป็นเครื่องมือช่วยระบุส่วนประกอบและประเด็นที่สำคัญต่อการดำเนินการด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาทำให้กำหนดคำนิยามใน 7 มิติ (ตามตารางที่ 2.1)

จากบริบทที่สำคัญในงานวิจัยที่ศึกษาในระดับโครงสร้างองค์การที่หลากหลาย รวมถึงวัฒนธรรมที่แตกต่าง ๆ Marsick & Watkins (2003) สรุปได้ดังนี้

1. การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities) เป็นการนำเอาการเรียนรู้ไปผนวกกับการทำงาน ทำให้ขณะทำงานมีการสร้างโอกาสที่จะพัฒนาและเรียนรู้ไปในงานที่ต้องทำเป็นประจำ ซึ่งมีการกระตุ้นการเรียนรู้จากปัญหาที่มีอยู่ในเนื้องานมีการตั้งคำถามและผลสะท้อนกลับ (Reflection) ทำให้เกิดความเข้าใจและเรียนรู้ ไปสู่ตัวแบบการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 2.2 รูปแบบการทำงานและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดัดแปลงจาก Sculpting the Learning Organization: Lesson in the Art and Science of Systematic Change. by Watkins, K.E. & Marsick, V. J., 1993, p.27

จากภาพที่ 2.2 เป็นรูปแบบของวงจรการตัดสินใจให้เห็นถึงกระบวนการส่งต่อ ให้ได้ผลการสะท้อนจากการกระทำ ซึ่งได้รับการเรียนรู้มาจากประสบการณ์การทำงาน ซึ่งบุคลากรในองค์การสามารถเปลี่ยนเรื่องที่ท้าทายและสร้างให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ มีการสำรวจถึงความคิดของตนเองก่อนที่จะกระทำ โดยได้ทดลองที่จะแก้ไขปัญหาและตรวจสอบผลที่ได้ เมื่อได้ผลแล้วก็สามารถนำผลที่ได้ไปทำการวางแผนสำหรับการแก้ไขปัญหาในลักษณะที่มีรูปแบบในลักษณะเดียวกันต่อไปได้ ซึ่งเมื่อมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ กระบวนการความคิดก็จะผ่านการกรองความคิดโดยนาเอาประสบการณ์ที่ผ่านในอดีตเข้ามาประกอบด้วย ซึ่งก็จะเป็นส่วนช่วยให้การตัดสินใจในพฤติกรรมได้ ควบคู่ไปกับการนำเอาสิ่งที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้มาประกอบความคิดและวางแผนต่อไปในอนาคตเช่นกัน ผลที่ได้จากกระบวนการเหล่านี้จะถูกฝังติดไปกับกระบวนการคิด เป็นการสร้างการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับ ลักษณะการเรียนรู้ของบุคคลนั้น เช่น การเรียนรู้ผ่านการศึกษาจากบทความ หนังสือ หรือการเรียนรู้ เชิงปฏิบัติ เป็นต้น หัวข้อในเรื่องที่ต้องการเรียนรู้ และองค์การนั้น ๆ ได้สนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้ และทราบถึงแนวทางในการพัฒนาของตัวพนักงานเองหรือไม่ รวมถึงการให้ทรัพยากร เช่น เครื่องมือในการเรียนรู้และเวลา ดังนั้นองค์การควรสร้างโอกาสต่าง ๆ ลงไปในงานเพื่อให้พนักงานในองค์การได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

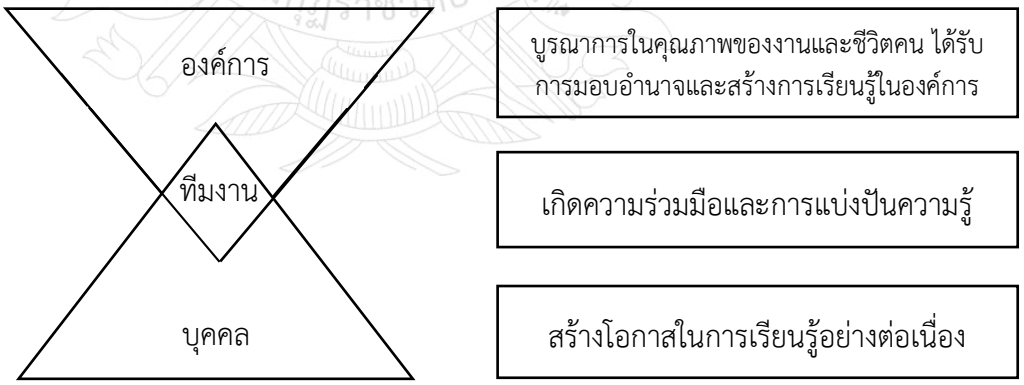
2. การสนับสนุนให้ใช้การซักถามและสนทนา (Promote inquiry and dialogue) การเปิดโอกาสให้คนในองค์การได้แสดงถึงความคิดเห็นที่สามารถเปิดการสอบถามในมุมมองต่าง ๆ ของผู้อื่นได้ มีการตั้งคาถามและให้ผลตอบกลับ ซึ่งการพูดคุยกันจะเป็นส่วนที่ช่วยสะท้อนถึงสิ่งที่บุคคลคิดและเป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งการเปิดใจรับฟังจึงเป็นการนำไปสู่หนทางของการแก้ปัญหาจากข้อเท็จจริงที่ได้ ดังนั้น ความหมายของคำว่า ซักถาม (Inquiry) คือ การที่บุคคลได้ทาการสำรวจความคิดของตนเองและทำการตั้งคำถาม พร้อมแสดงถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ผ่านการพูดคุยหรือสนทนา เนื่องจากเนื้อหาในการพูดคุยกันจะสามารถสะท้อนถึงสิ่งที่บุคคลได้คิด และเป็นสิ่งสำคัญในการเรียนรู้ผ่านการมีพฤติกรรมร่วม ซึ่งพื้นฐานของการซักถามก็มาจากความใฝ่รู้แบบเปิดใจอย่างจริงจัง

(Open-Minded Curiosity) เพื่อช่วยทำให้ได้ข้อเท็จที่ถูกต้องและนำไปสู่การแก้ปัญหาที่ดีขึ้นต่อไป ทั้งนี้ การซักถามควรมีการสร้างบรรยากาศที่ไว้วางใจให้เกิดขึ้น Watkins & Marsick (1993) เช่น การแลกเปลี่ยนความคิดจากความเชื่อใจอย่างซื่อตรง มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นก่อนที่จะแสดงความคิดในส่วนของตนเอง มีความเคารพในความคิดเห็น และส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ในทางที่ดี เป็นต้น

นอกจากนี้ ความหมายของคำว่า สนทนา หรือ สุนทรียสนทนา ตามความหมายของนักฟิสิกส์ชื่อว่า David Bohm จากหนังสือเรื่อง “David Bohm on Dialogue” อ้างอิงจากโสพส ศิริไสย์ (2547) ซึ่งได้รับการแปลโดยมีเนื้อหาสาระ คือ การสร้างพื้นที่สาหรับการแสดงความคิดได้อย่างเสมอภาค เป็นการฟังซึ่งกันและกันโดยยังไม่ได้สรุปประเด็นใด ๆ ไม่มีการตัดสินในสิ่งใด ๆ แต่เป็นการฟังอย่างตั้งใจ อย่างมีสมาธิและให้ความสำคัญกับเสียงของบุคคล

3. การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม (Encourage collaborating and Team work) เป็นมิติที่ส่งเสริมให้คนเกิดการเรียนรู้ แต่จะให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เมื่อมีการแบ่งบันความรู้ให้เกิดขึ้นในทีม ทำให้เกิดความคิดใหม่ สมาชิกในทีมก็จะขยายความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์การได้ ดังองค์การที่บ่งบอกได้ถึงจุดยืนของต้นเองว่าเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งการทำงานเป็นทีม โดยการกระจายอำนาจและให้ทีมมีบทบาทรับผิดชอบในกิจกรรมต่าง ๆ โดยใช้ความคิดในการตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการเข้าใจโดยสัญชาตญาณ เล็งเห็นถึงความคิดของกลุ่มเป็นมากกว่าแค่การรวมตัวกันของกลุ่มบุคคล ดังนั้น การเรียนรู้ของทีมจึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จ แม้ว่าบุคคลนั้นจะไม่แบ่งปันความรู้ใด ๆ เลยในทีม แต่เมื่อไรก็ตามที่ทีมเกิดมีความคิดใหม่ ๆ ขึ้น การแบ่งปันความรู้จากสมาชิกถึงสมาชิกด้วยกัน ก็จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและขยายไปทั่วทั้งองค์การได้ Watkins & Marsick (1993)

จากตารางภาพที่ 2.3 รูปแบบการเรียนรู้ของทีมที่เกิดจากการเรียนรู้ระดับบุคคล และการเรียนรู้ระดับองค์การ จะเป็นส่วนที่เหลื่อมทับกันอยู่ ซึ่งส่วนนี้เองเป็นจุดที่ได้ใช้ทรัพยากรรวม แสดงให้เห็นว่า ระดับการเรียนรู้เกิดขึ้นจากบุคคล ทีมงานและองค์การ เป็นส่วนที่สร้างให้เกิดการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ Marquardt (1996)



ภาพที่ 2.3 รูปแบบการเรียนรู้ของทีมที่เชื่อมโยงให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ดัดแปลงจาก Sculpting the Learning Organization: Lesson in the Art and Science of Systematic Change. by Watkins, K.E. & Marsick, V. J., 1993, p.10

ด้วยเงื่อนไขของทีมที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของทีม ซึ่งการเรียนรู้ของทีมเอง จะเป็นตัวกำหนดการเรียนรู้ขององค์การ ดังนั้น จึงแบ่งปัจจัยที่เป็นส่วนช่วยให้การเรียนรู้ของทั้งทีม และองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยด้านทีม มีเนื้องานและความใส่ใจในกระบวนการทางานเป็นเงื่อนไขการเรียนรู้ของทีม ซึ่งช่วยสนับสนุนหรือขัดขวางการสนทนาของสมาชิกในทีมเพื่อให้วิธีการคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น โดยที่มีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ทีม ประกอบด้วย

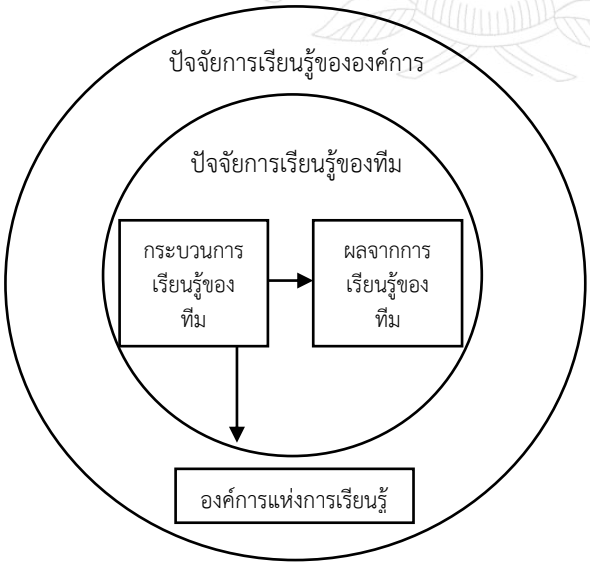
1.1 การเล็งเห็นคุณค่าของทีม (Appreciation of Teamwork) เป็นการเปิดกว้างในมุมมองทางความคิดของทีมที่มีต่อความแตกต่างกัน ระดับการประเมินในตัวบุคคล และวิธีผนึกกำลังของสมาชิกในทีม

1.2 โอกาสในการแสดงออกของบุคคล (Opportunity of Individual Expression) เป็นการเปิดโอกาสในการสนทนา เพิ่มความคิดเห็นในเป้าหมาย กระบวนการดำเนินงาน สร้างบรรยากาศให้มีสิทธิโต้แย้ง และสามารถสื่อออกมาได้ผ่านกิจกรรมของทีม

1.3 หลักการดำเนินงาน (Operation Principles) ความสมดุลระหว่างความสัมพันธ์ ของคนในทีมกับการเรียนรู้จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพของทีม เป็นการสร้างความเชื่อ ค่านิยม จุดประสงค์และโครงสร้างของทีม

2) ปัจจัยด้านองค์การ เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของทีม เนื่องจากองค์การเป็นผู้ให้อำนาจทีมและมีอิทธิต่อความคาดหวังของทีม สมาชิกของทีมก็ต้องหาความคาดหวังจากองค์การ ดังนั้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของทีมจากองค์การ ประกอบด้วย

2.1 การสนับสนุนการดำเนินงานของทีม (Support of the operation of team) เป็นส่วนที่พิจารณาจากพฤติกรรมและทัศนคติของผู้นำในด้านการให้อำนาจในการตัดสินใจหรือไม่ รวมถึงการเปิดใจรับฟังข้อเสนอแนะของทีมทั้งด้านเหมือนและแตกต่างจากค่านิยมหลักที่พึงปฏิบัติอยู่ การสนับสนุนการทางานข้ามสายงาน (Support for working across functional, divisional and hierarchy tasks) เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นถึงวิถีที่องค์การแบ่งปัน ค่านิยมและรางวัล การเป็นต้นแบบของผู้นำในความสัมพันธ์ข้ามสายงาน และค่านิยมในการช่วยเหลือบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ผ่านการร่วมมือกัน ปัจจัยด้านองค์การไม่ได้มีอิทธิต่อกระบวนการเรียนรู้ของทีมมากไปกว่าปัจจัยด้านทีม เพียงแต่ปัจจัยด้านองค์การจะมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของการเรียนรู้ของทีมว่าได้รับการแบ่งปันร่วมกันอันจะทำให้การเรียนรู้ระดับทีมก้าวไปสู่การเรียนรู้ขององค์การต่อไป



ภาพที่ 2.4 แสดงถึงรูปแบบวงจรการเรียนรู้ของทีม โดยพิจารณาจากปัจจัยด้านทีมและองค์การ ดัดแปลงจาก Sculpting the Learning Organization: Lesson in the Art and Science of Systematic Change. by Watkins, K.E. & Marsick, V. J., 1993, p.10

4. การสร้างระบบที่รวบรวมและแบ่งปันความรู้ (Establish system to capture and share learning) การเรียนรู้ของบุคคลจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ที่เกิดในองค์การได้ ซึ่งมีสิ่งที่สำคัญเป็นเครื่องมือในการช่วยให้เข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ และช่วยในการตัดสินใจได้ ก็คือ การสร้างระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการแบ่งปันความรู้ เพื่อให้สะดวกต่อการเรียนรู้ในระดับองค์การที่มีจำนวนพนักงานมาก และให้ง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลเช่นกัน องค์การก็จะเกิดการเรียนรู้เมื่อระบบที่ใช้งานหลักมีการเปลี่ยนแปลงก็จะสามารถเพิ่มการเรียนรู้ได้ทั่วทั้งองค์การทันที ซึ่งเทคโนโลยีที่นามาใช้ต้องช่วยสนับสนุนการเป็นฐานในการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดขึ้นซึ่งกันและกัน Laudon & Laudon (2002) และเผยแพร่ให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึงทั้งองค์การและช่วยในการพัฒนาและปรับปรุงในงานให้ได้ดี จากการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้รวบรวมการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ได้แก่ ระบบที่มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ผ่านศูนย์การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Center) ในอินเทอร์เน็ต (Intranet) ขององค์การเอง เป็นช่องทางที่ช่วยสื่อสารทั้งนโยบายและทิศทางขององค์การ ข้อคิดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การจากการแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างกัน รวมถึงการใช้ E-Mail เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการสื่อสารและรับทราบข่าวประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์การได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ประกอบกับการมีช่องทางการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายที่มีใช้ภายในขององค์การเอง ด้วยรูปแบบการพิมพ์ข้อความโต้ตอบ (Chat) สร้างความสะดวกในการสื่อสารภายในได้อย่างรวดเร็ว

5. การให้อำนาจคนในองค์การต่อวิสัยทัศน์ (Empower people toward a collective vision) การให้อำนาจคนในองค์การต่อวิสัยทัศน์นี้เป็นการแสดงให้เห็นถึงการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการนำวิสัยทัศน์องค์การไปปฏิบัติ เกิดเป็นความรับผิดชอบในตน นำไปสู่การตัดสินใจและเพื่อเป็นการกระตุ้นให้รู้สึกถึงสิ่งที่ตนมีส่วนเกี่ยวข้อง และตระหนักถึงการร่วมมือของหลาย ๆ บุคคล ในการนำพามาซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมกัน สิ่งนี้จึงต้องถูกฝังไว้โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การ การที่บุคคลจะรู้สึกได้ถึงอำนาจที่ถูกมอบให้นั้น บุคคลนั้นจะแสดงออกมาทางพฤติกรรมอย่างมั่นใจ และความรู้สึกรับผิดชอบต่อเรื่องที่ได้รับมอบอำนาจมา โดยไม่รู้สึกถึงการควบคุมอำนาจนั้นจากบุคคลที่มีอำนาจอยู่เหนือกว่าหรือผู้บริหาร ดังนั้น องค์การจะสามารถส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้ให้อำนาจหรือ เป็นผู้รับอำนาจได้โดยการให้โอกาสในการควบคุมสถานการณ์ ส่งเสริมลักษณะนิสัยในการพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดการช่วยเหลือบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งการให้รางวัลเมื่อในความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายนั้นหรือให้รางวัลแก่ทีมซึ่งอาจมาจากต่างหน่วยงานมีส่วนในการร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ทั้งนี้ นอกจากการให้อำนาจในตัวบุคคลแล้ว ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนสภาพการควบคุมให้เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการมีวิสัยทัศร่วม ส่งผลให้องค์การสามารถกลายเป็นองค์การที่มีการให้อำนาจได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนและต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย เช่น ลูกค้า พนักงาน ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น ชุมชน เป็นต้น โดยสร้างให้ผู้มีส่วนได้เสียขององค์การมีความสามารถในการทำงานร่วม

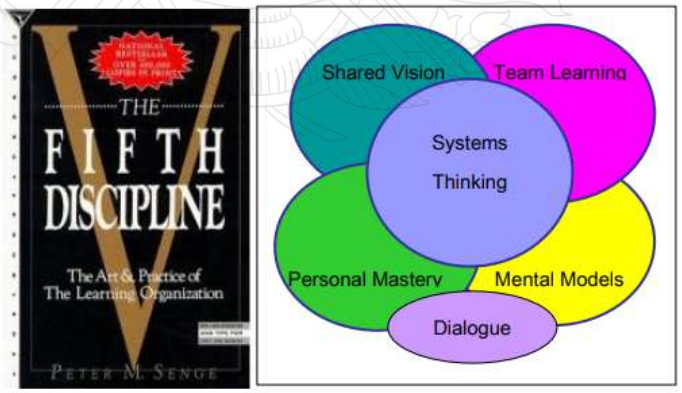
6. การเชื่อมโยงองค์การกับสิ่งแวดล้อม (Connect the organization to its environment) เป็นมุมมองที่องค์การเห็นถึงผลกระทบของงานของพวกเขาต่อกิจกรรมทั้งหมด ทำให้คนในองค์การได้นำความเชื่อมโยงระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อม มาพิจารณาปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน โดยคำนึงถึงเพื่อนพนักงาน ลูกค้า หรือครอบครัวเองก็ตาม ทำให้เน้นไปที่ความสมดุลในการใช้ชีวิตและการทำงาน

สร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน และองค์การเปิดโอกาสให้มีการถ่ายทอดและรับความรู้ข้ามสายงานหรือข้ามระหว่างองค์การร่วมกัน การที่องค์การให้ความสนใจในการดำเนิน ธุรกิจว่าส่งผลกระทบต่อสังคมได้อย่างไรนั้น จะส่งผลต่อประโยชน์ที่ได้รับกลับคืนมาจากการมีส่วนร่วมของชุมชนเอง เช่น การสร้างความรับผิดชอบต่อลูกค้าด้วยกระบวนการใส่ใจในขั้นตอนการผลิต ให้มีความปลอดภัยและคำนึงถึงสุขภาพของลูกค้า เมื่อลูกค้ามีสุข คุณภาพชีวิตดี ก็จะส่งผลต่อการมีสังคมที่ดี ชุมชนดี องค์การก็ดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืนสะท้อนกลับมาสู่องค์การได้เป็นต้น สิ่งนี้เป็นส่วนประกอบในการสร้างสัมพันธ์และความเชื่อมโยงในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เช่นกัน

7. ภาวะผู้นำในการสนับสนุนการเรียนรู้ (Provide strategic leadership for learning) การสร้างให้เกิดตัวแบบแห่งการเป็นผู้นำในการเรียนรู้ เพื่อช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นผลดีต่อองค์การและต่อธุรกิจ ถือเป็นส่วนสำคัญที่จะนำพาให้การก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ผู้นำองค์การจึงต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงบทบาทจากผู้บังคับบัญชามาเป็นผู้คอยแนะนำ และดูแลซึ่งมีบทบาทเป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน ด้วยหน้าที่ในการสอนงานและสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานในหน่วยงาน ด้วยการให้คำปรึกษาและแนะนำ พร้อมลงมือทำให้เห็นเป็นแบบอย่าง และค่อยชี้แนะในเรื่องงานต่าง ๆ Marquardt (2002) ซึ่งผู้นำขององค์การแห่งการเรียนรู้ต้องสามารถเป็นผู้บริหารความรู้ มีหน้าที่กระตุ้นให้พนักงาน ทำการรวบรวม จัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องใฝ่เรียนรู้ และพัฒนาปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้ของตนได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมมีความเข้าใจในการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการทำงาน คิดนโยบายและกลยุทธ์ใหม่ การให้รางวัลตอบแทน และสามารถนำเอาศักยภาพที่มีในตัวพนักงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับงานที่ทำได้ เพื่อประโยชน์ขององค์การสูงสุด

5. แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Disclipline) ของ Senge (1990)

แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Disclipline) ของ Senge (1990) (Senge, 1990 อ้างถึงใน เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม, 2548) กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่เรียนรู้ไว้ว่า องค์การที่เรียนรู้นั้นจะต้องปฏิบัติตามข้อบัญญัติ 5 ประการ คือ



รูปแสดงแนวคิดและรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge

Senge (1990) มีแนวคิดที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้โดยให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งขัน ซึ่งความสามารถข้อนี้ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learning Full) ของทุกคนและทุกระดับในองค์การโดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต นอกจากนั้น Senge ยังได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัยหรือการฝึกฝน 5 ประการ ที่เรียกว่า The Fifth Discipline ซึ่งเป็นแนวทางของการปฏิบัติในการขจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ไปสู่ความเป็นมืออาชีพ ที่ประยุกต์ได้กับทั้งปัจเจกบุคคลและองค์การ แนวคิดดังกล่าวที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นได้ นั้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
2) การมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)
3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) 21
4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

1) การบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การฝึกฝนอบรมตนเอง ด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ และยังเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลร่วมของทักษะ ความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อตนเอง ต่อองค์การ และในขณะเดียวกันก็เห็นภาพเหตุการณ์ (Vision) ที่พึงประสงค์ได้ สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตนขึ้น (Personal Vision) ตอบตนเองได้การพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพให้เป็นเลิศนั้น ต้องมีการฝึกฝน และมีการปรับมุมมองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศนั้น มีแนววิธีปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วย

1.1 สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตน (Personal Vision) ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงในชีวิตตนสักวันหนึ่งในอนาคต เป็นภาพในอนาคตที่ต้องการที่สามารถเป็นจริงได้ ดังนั้น ทุกคนสามารถสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตนขึ้นมาได้โดยเป็นการทำให้ทราบว่าแนวทางที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จคืออะไร โดยจะวางแผนว่าทำอย่างไรเพื่อให้ไปถึงจุดนั้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะกระจ่างขึ้นหลังจากการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วนั้นเอง

1.2 มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tension) การเพียรพยายาม มุมานะ และมีการพัฒนาอยู่ต่อเนื่องตลอดเวลา เพราะเมื่อจะมุ่งสู่ Personal Mastery และได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนตัวแล้ว แต่หากไม่ลงมือทำหรือไม่มุ่งสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ก็ไม่มีวันที่จะเป็นจริง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีจิตสำนึกใฝ่ดี และมีการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าแก่ตนอยู่เสมอ

1.3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) การใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้ง จะช่วยให้การทำงานถูกต้องอยู่ตลอดเวลา มีระบบ การคิดและการตัดสินใจที่ดี หากคิดไม่ดี และการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน จะทำให้ไม่มีวันรู้สถานภาพของตนเองในปัจจุบัน (Current Reality) ดังนั้น การที่บุคคลหรือองค์การจะคิดและตัดสินใจกระทำการใด ๆ ควรต้องอาศัยข้อมูล ข่าวสาร องค์ความรู้ และภูมิปัญญาต่าง ๆ เข้ามาเป็นองค์ประกอบทุกครั้ง

1.4 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Using Subconscious) เปรียบได้กับการมีความชำนาญการขั้นสูง เป็นการช่วยให้การทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลการทำงานออกมาดีเยี่ยมโดยไม่ต้องใช้สมาธิ ใช่เพียงแต่จิตใต้สำนึกเป็นตัวสั่งการเท่านั้น การทำงานอย่างชำนาญโดยใช้จิตใต้สำนึกสามารถเกิดขึ้นได้ โดยการขยันหมั่นเพียร มุ่งมั่นใฝ่ดีที่จะทำให้เกิดความชำนาญการจนกลายเป็นจิตใต้สำนึก และบรรลุการเป็นบุคคลที่รอบรู้

2) การมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) หมายถึง การสรุปความรู้ที่ได้มาในแต่ละวันเป็นแนวคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบตัว โดยไม่ยึดติดกับความรู้หรือข้อมูลเดิม ซึ่งอาจผิดพลาดหรือเปลี่ยนแปลงไปและไม่ทันเหตุการณ์ การจะทำให้เกิดแบบแผนความคิดอ่าน มี 3 แบบ คือ

2.1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) การที่บุคลากรในองค์กรมีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาให้ดีและง่ายขึ้น มีวิธีการที่แปลกใหม่ ทำให้ไม่น่าเบื่อ และจะส่งผลทำให้องค์การมีการพัฒนา สร้างนวัตกรรม และสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การบริหารโอกาส (Change Opportunity) เป็นวิธีการคิดเพื่อการแก้ปัญหา เปลี่ยนปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสในการทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการแก้ปัญหานั้น โดยเป็นการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส ซึ่งการบริหารโอกาสนั้นจะต้องมีรูปแบบการคิดที่ให้ความสำคัญไปที่การเรียนรู้ที่มีอย่างต่อเนื่อง และต้องเพียงพอที่จะไปสู่การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

2.3 การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นการนำเอาเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา วางแผน พัฒนา และสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์การในมิติต่าง ๆ โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่การพัฒนาและการปรับองค์การเป็นเรื่องสำคัญต่อความอยู่รอด และการเจริญเติบโตของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนผลลัพธ์อันจะเกิดจากรูปแบบวิธีคิด อาจสะท้อนออกมาได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

2.3.1 เจตคติ (Attitude) หมายถึง ท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ถือเป็นการแสดงออกการตอบสนองต่อเหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทั้งนี้อาจเป็นการแสดงออกทางกาย (ปฏิกิริยาตอบโต้) หรือทางอารมณ์ (สีหน้า-ท่าทาง)

2.3.2 ทัศนคติ (Viewpoint/Standpoint/Perception) หมายถึง แนวความคิดเห็น ถือเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบวิธีคิด ดังที่เรามักจะเรียกผู้ที่มีความคิดเห็นในแนวต่าง ๆ กันว่า มีจุดยืน

2.3.3 กระบวนทัศน์ (Paradigm) หมายถึง กรอบความคิด แนวปฏิบัติ ท่าทีที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ โดยที่เราขาดสติที่จะตระหนักรู้ได้ว่าสิ่งที่เราทำตาม ๆ กันไปนั้นมันดีหรือไม่ดี มีประโยชน์หรือไม่ แต่มันได้กลายเป็นความเชื่อ เป็นความยึดติด ฝังใจ กับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) หมายถึง จุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ การที่องค์การจะมีผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จนั้น องค์การจะต้องมีเป้าหมายและวางภาพใน

อนาคตที่องค์การปรารถนาจะให้เกิดขึ้น ซึ่งนั่นก็คือ วิสัยทัศน์ขององค์การ โดยเป็นที่มุ่งหวังขององค์การในการให้ทุกคนได้ร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นผลสำเร็จขึ้น ดังนั้นจึงต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกคนในองค์การในการมีส่วนร่วม เพื่อเกิดผลเป็นรูปธรรม กล่าวคือ เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ที่ให้ทุกคนเข้าใจและสร้างทัศนะของความร่วมมือของบุคลากร ในองค์กรที่จะพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในอนาคต รวมทั้งทำให้ทุกคนมีความตระหนัก และเข้าใจความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์การ มีมุมมองร่วมกันเพื่อให้บุคลากรในองค์การเกิดการยอมรับ ยินยอม พร้อมใจ และ ให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์การที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งทำให้เกิดพลังร่วม (Synergy) และความผูกพันของคนในองค์การ หากองค์การไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วก็จะไม่สามารถเดินไปในทิศทางเดียวกันได้ ซึ่งแนวทางในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้

3.1 กระตุ้นให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศ เนื่องจากต้องเริ่มต้นจากการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลก่อน เพราะหากพนักงานไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเอง การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะตาม ๆ กันไป ปราศจากความตั้งใจ และการร่วมมืออย่างจริงจัง องค์การส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของบุคลากรในเรื่องวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

3.1.1 บุคลากรประเภทที่มุ่งมั่น เป็นบุคลากรที่อุทิศเวลาให้กับองค์การ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามกำลัง มีความรับผิดชอบสูง และมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

3.1.2 บุคลากรประเภทที่ยินยอม เป็นบุคลากรที่เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์และความความกระตือรือร้นเพื่อรักษาตำแหน่งของตนไว้

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์การ สิ่งที่สำคัญที่สุด ที่ผู้นำองค์กรจะต้องจำไว้เสมอ คือ ผู้นำจะต้องเต็มใจในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับคนในองค์การ โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การอัตโนมัติ

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ให้ได้มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุม สามารถสร้างได้โดยใช้การสื่อสาร และการสนทนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีอิสระในการแสดงความฝัน หรือวิสัยทัศน์ออกมา และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองจากการเสนอแนวความคิด บุคลากรจะรู้สึกเชื่อมั่น และมีการตอบสนองในทางบวก (Positive Feedback) เพื่อประโยชน์ต่อองค์การ

4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การนำความรู้ของสมาชิกแลกเปลี่ยนกันเล่าสู่กันฟัง เป็นการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดของแต่ละคน รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหา ปีเตอร์ เซงเก เห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่

4.1 สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตก หลายหัวรวมกันคิด ย่อมดีกว่าบุคคลคนเดียวคิด

4.2 ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง และมีความไว้วางใจต่อกัน

4.3 บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ เช่น ในขณะที่สมาชิกในทีมหนึ่งมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วยเป็นการช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีพลังมากขึ้น

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิด การอภิปราย การทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยองค์ความรู้สหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ และถือเป็นกรอบในการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา และเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจใน ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด คือ จากการมองโลกเป็นแบบแยกส่วนก็เปลี่ยนแปลงมาเป็นการมองในภาพรวม และในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต หลักการสำคัญของการคิดอย่างเป็นระบบ คือ เน้นให้บุคคลหรือทีมงาน มีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นการมองในภาพรวมของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีจุดมุ่งหมายให้ทั้งบุคลากรและองค์การสามารถเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ และมีความสามารถในการแข่งขัน

ทั้งนี้ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องเกิดขึ้นในทุกระดับ ได้แก่ ระดับ องค์การ ระดับทีม และระดับบุคคล โดยเริ่มจากการสนับสนุนของผู้นำ ด้วยวินัยของผู้นำและวินัยของการเรียนรู้นำไปสู่วินัยระดับบุคคลได้แก่การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เห็นถึงภาพรวมในการแก้ปัญหาและแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจนนำไปสู่ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ที่มุ่งมั่นเรียนรู้ พร้อมเปิดกว้างในรูปแบบทางความคิด (Mental Models) พร้อมก้าวไปสู่ วินัยระดับทีม ที่ต้องมีการนำวิสัยทัศเข้าร่วมให้เห็นภาพเป้าหมาย (Shared Vision) และความสำเร็จพร้อมกันจากการเรียนรู้ในรูปแบบทีม (Team Learning) นำพาไปสู่วินัยระดับองค์การจนทำให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

6. แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ Pedler, Burguyne & Boydell (1991)

(Pedler, Burguyne & Boydell, 1991 อ้างถึงใน สุพจน์ นิมิตรบรรณสาร, 2554) กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 การเรียนรู้นำไปสู่กลยุทธ์ขององค์การ (Learning Approach to Strategy) โดยปกติแล้วบริษัทจะปรับทิศทางและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ในขณะเดียวกันเสมือนเป็นการทดลองทางการบริหาร แผนธุรกิจจะถูกเกี่ยวข้องและปรับแต่งอยู่ตลอดเวลา และมีการสะท้อนกลับของข้อมูลในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอยางต่อเนื่อง

1.2 การสร้างนโยบายแบบมี ส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการร่างนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของ

การเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

2) ด้านการมองภายในองค์การ (Looking in)

2.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกัน ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ โดยเทคโนโลยีสารสนเทศจะถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากาลังจะไปทางไหน ซึ่งบุคลากรในองค์การสามารถได้รับการสะท้อนกลับของข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร และทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติและนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบและการแปลความข่าวสารมีความสอดคล้องกัน นอกจากนี้เทคโนโลยีสารสนเทศจะถูกนำมาใช้สร้างฐานข้อมูลระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2.2 การสร้างการตรวจสอบและการควบคุม (Formative Accounting and Control) ระบบของการตรวจสอบงบประมาณ และการรายงาน ถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ บุคลากรทุกคนจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง บุคลากรบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ และระบบควบคุมจะถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า กล่าวคือ ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในทรัพย์สินขององค์การเสมือนว่าตนเองเป็นเจ้าของ

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) ทุกฝ่ายจะต้องในองค์การจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน โดยคำนึงถึงนโยบายและเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward Flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกนภายในองค์การ โดยต้องมีการศึกษาและทดสอบระบบการให้รางวัล ก่อนนำระบบรางวัลมาตอบแทนผลการดำเนินงานมาใช้ในองค์การโดยให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบของกระบวนการให้รางวัล

3) มุมมองด้านโครงสร้าง (Structures) จะมีลักษณะที่สำคัญ คือการผ่อนคลายและโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเพื่อสร้างโอกาสให้บุคลากร และองค์การมีการพัฒนา

4) มุมมองด้านภายนอก (Looking out) มีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการคือ

4.1 ขอบเขตของผู้ปฏิบัติงานเป็นเสมือนเครื่องมือตรวจสภาพภายนอก (Boundary workers as environment scanners) การคือการเปิด โอกาสและขอมรับการเรียนรู้ที่มาจากภายนอกองค์การ เป็นแนวทางที่ทำให้องค์การเกิดการพัฒนา

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์การ (Inter-company learning) เรียนรู้ที่จะใช้จุดแข็งของลูกค้าผู้กระจายสินค้า และบุคคลเกี่ยวข้องทำให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในองค์การ

5) มุมมองด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Leaning opportunities) มีคุณลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning climate) การสนับสนุนให้บุคลากรมีความยินดีในการที่จะบอกความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ซึ่งบุคคลสำคัญที่จะช่วยให้เกิดสิ่งดังกล่าวก็คือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและไม่มีการกล่าวโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

5.2 ให้โอกาสบุคลากรทุกคนได้มีการพัฒนาตนเอง (Self-development Opportunities for all) คือ การให้โอกาสกับบุคลากรทุกคนในองค์การในการเลือกพัฒนาตนเองอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ

จากที่กล่าวทั้งหมดจะพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์การแบบเดิม ๆ ที่มีมาตั้งแต่อดีต เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้เน้นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลรอบรู้ มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วม มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คิดอย่างเป็นระบบ และองค์การมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ องค์การแห่งการเรียนรู้จึงถูกอธิบายออกมาในลักษณะของการแสวงหา สร้าง จัดเก็บ แลกเปลี่ยนแบ่งปัน ถ่ายโอนและใช้การเรียนรู้เพื่อที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การจะเกิดสิ่งที่กล่าวมาได้ทั้งหมดนั้น บุคลากรในองค์การจะต้องได้รับรู้ถึงความสำคัญ และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การและเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การเพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะเน้นการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะต้องมีการปรับเปลี่ยนและทำความเข้าใจในบริบทขององค์การ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว ผู้วิจัยเลือกแนวคิดสำหรับใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The Systems – Linked Organization Model” ของ Marquardt (1996) เนื่องจากแนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบของ Marquardt มีการสะท้อนให้เห็นในรายละเอียดขององค์ประกอบย่อย ช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในการศึกษาถึงพฤติกรรมของคนในองค์การเกี่ยวกับขีดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การและพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะในมิติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความเข้าใจได้ถึงระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic) หมายถึง การส่งเสริมให้เกิดเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ โดยบุคลากรในองค์การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ โดยจะต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ เป็นผู้ใฝ่รู้และเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง มีทักษะในการเรียนรู้ทุกระดับทั่วทั้งองค์การ และมีทักษะการเรียนรู้โดยมีแบบแผนทางความคิดที่เหมาะสม โดยบุคคลในองค์การให้ความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม และการทำงานเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาและเจริญเติบโตขององค์กร 2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) หมายถึง องค์การมีวิสัยทัศน์ร่วม มีกลยุทธ์ที่เหมาะสมการนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โครงสร้างสายการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน ลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่น ความคล่องตัว ส่งเสริมบุคคลกรมีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงานให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ องค์การมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกัน 3. การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร (Empowering and Enabling People) หมายถึง องค์การที่ส่งเสริมสนับสนุนการกระจายอำนาจและมอบอำนาจในการทำงานตามความสามารถและเปิดโอกาสให้บุคลากร มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหา ผู้บริหารและบุคคลกรมีการทำงานร่วมกันได้เรียนรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ ๆ และนำผลนั้น

มาปรับปรุงงาน 4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง องค์การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ทำให้บุคลากรในองค์การ สร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น เก็บรักษาและสืบค้นความรู้อย่างเป็นระบบข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์การที่บุคลากรสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย และการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปใช้ประโยชน์ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ร่วมกัน 5. การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Adding Technological Power) หมายถึง องค์การสนับสนุนและเสริมสร้างการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพขึ้นและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกจากเทคโนโลยีสื่อผสมที่ทันสมัยมาใช้ จัดหาสื่ออุปกรณ์อิเล็คทรอนิคส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยในการทำงานให้แก่บุคลากร จัดฝึกอบรมการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีและโปรแกรมคอมพิวเตอร์ นำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการรวบรวมบันทึก จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลที่ต้องการได้เป็นอย่างดี จัดหาระบบเครือข่ายอินเตอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์

2.3 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

2.3.1 ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ตั้งอยู่ที่ 85 หมู่ 5 ซอยไทรม้า 11 ถนนรัตนาธิเบศร ตำบลไทรม้า อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี รหัสไปรษณีย์ 11000 โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคนปัจจุบัน คือ นางสาวกชพรรณ บุญงามสม

2.3.2 เป้าประสงค์

1) ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก โดยเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสรรค์และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ตลอดจนมีความพร้อมในการรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ทุกมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

2) ประชากรทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม

3) ครูมีจิตวิญญาณความเป็นครู มีความรู้ทางวิชาการและมีทักษะการจัดการเรียนรู้แบบเชิงรุก (Active Learning) จัดการเรียนรู้ตามแนวทางพหุปัญญา เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม และมีทักษะการใช้เทคโนโลยี

4) ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเป็นมืออาชีพ คิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีสำนึกความรับผิดชอบและการบริหารแบบร่วมมือ

5) สถานศึกษามีการพัฒนาให้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECOA) ระดับ OBECQA

6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี มีการบริหารเชิงบูรณาการ เป็นสำนักงานแห่งนวัตกรรมยุคใหม่ ใช้ข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล และการวิจัย มาพัฒนาขับเคลื่อนคุณภาพ กำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลอย่างเป็นระบบ

2.3.3 กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ
กลยุทธ์ที่ 2 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน
กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

2.3.4 ข้อมูลพื้นฐานภาพรวมของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี มีโรงเรียนในสังกัดทั้งหมด จำนวน 18 โรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 12 โรงเรียน ขนาดใหญ่ จำนวน 4 โรงเรียน และขนาดกลาง จำนวน 2 โรงเรียน ดังนี้

ที่	โรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	บุคลากร			
			ผอ.	รอง ผอ.	ครู	รวม
1	สวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี	ใหญ่พิเศษ	1	4	164	169
2	เตรียมอุดมศึกษา พัฒนาการ นนทบุรี	ใหญ่พิเศษ	1	4	152	157
3	นวมินทราชินูทิศ หอวังนนทบุรี	ใหญ่พิเศษ	1	4	150	155
4	ปากเกร็ด	ใหญ่พิเศษ	1	4	145	150
5	วัดเขมาภริตาราม	ใหญ่พิเศษ	1	4	136	141
6	เทพศิรินทร์ นนทบุรี	ใหญ่พิเศษ	1	4	145	150
7	สตรีนนทบุรี	ใหญ่พิเศษ	1	4	123	128
8	ไทรน้อย	ใหญ่พิเศษ	1	4	108	113
9	เบญจมราชานุสรณ์	ใหญ่พิเศษ	1	4	106	111
10	บางบัวทอง	ใหญ่พิเศษ	1	4	96	101
11	ศรีบุณยานนท์	ใหญ่พิเศษ	1	4	97	101
12	ราชวินิต นนทบุรี	ใหญ่พิเศษ	1	4	74	79
13	รัตนาธิเบศร์	ใหญ่	1	3	78	82

ที่	โรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	บุคลากร			
			ผอ.	รอง ผอ.	ครู	รวม
14	เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า นนทบุรี	ใหญ่	1	2	52	55
15	โพธินิมิตวิทยาคม	ใหญ่	1	3	49	53
16	บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) นนทบุรี	ใหญ่	1	2	30	33
17	ราษฎร์นิยม	กลาง	1	1	27	29
18	นนทบุรี พิทยาคม	กลาง	1	1	21	23
รวม			18	60	1,753	1,830

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

ไชยสิทธิ์ ปิยมาตย์ (2556) ได้ศึกษาปัจจัยภายนอกองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ปัจจัยที่ส่งผล 7 ปัจจัย ดังนี้

1) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม หมายถึง สถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน หน่วยงานที่สังกัด

2) ปัจจัยภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกที่แสดงพฤติกรรมการบริหารงาน ประกอบด้วย

2.1 การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติหมายถึง ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิธีปฏิบัติงานที่ทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธาและนับถือ นำไปสู่ความเต็มใจที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงาน

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีกระบวนการปฏิบัติงานที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดความรู้สึกอุทิศตนเพื่องานในหน้าที่ ไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนและเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของตนเอง ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ

2.3 การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ แนวทางการแก้ปัญหาทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจและมีความตั้งใจปฏิบัติงาน

2.4 การคำนึงถึงเอกบุคคล หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีกระบวนการในการยอมรับความเป็นบุคคลของผู้ตาม ในประเด็นของความแตกต่างของความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรม

3) ปัจจัยการบริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาในการบริหารจัดการ เพื่อทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

3.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บังคับบัญชาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน โครงสร้าง บทบาทของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การมอบอำนาจ หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงาน หรือตัดสินใจได้ด้วยตนเอง เกิดความรู้สึกไว้วางใจยอมรับซึ่งกันและกัน นำไปสู่ความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

3.3 การจูงใจบุคลากร หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีกระบวนการในการสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่น พึงพอใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ

3.4 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การได้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น และสนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

4) ปัจจัยบรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกแต่ละแห่งที่มีการรวมตัวกันของกลุ่มบุคคลที่ทำงานหรือมีกิจกรรมร่วมกันภายในโรงเรียนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างการบรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าวได้ จะต้องมีองค์ประกอบที่มีลักษณะช่วยส่งเสริมและสนับสนุน ประกอบด้วย

4.1 ความยืดหยุ่น หมายถึง สมาชิกของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกรู้สึกมีอิสระในการปฏิบัติงานหรือการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นโดยไม่ต้องยึดติดกับระเบียบแบบแผน

4.2 ความรู้สึกรับผิดชอบ หมายถึง สมาชิกของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก มีความรู้สึกในการเอาใจใส่ต่องานและมีความสำนึกในภาระหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติจนสำเร็จ มีความมั่นใจในตนเองในการคิดและแก้ปัญหางานที่ปฏิบัติจนสำเร็จเป็นที่เชื่อถือได้และไว้วางใจได้

4.3 มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง สมาชิกของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกรับรู้ในหลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระเบียบชัดเจน เพื่อเป็นหลักฐานที่ทำให้เกิดเป็นมาตรฐานในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและเป็นที่เชื่อถือได้ในหลักปฏิบัติตามประสิทธิผลของงาน

4.4 การให้รางวัล หมายถึง สมาชิกของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกรับรู้เกี่ยวกับการให้รางวัลภายในสถานการณ์ของการทำงาน เมื่อปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของการทำงาน ตลอดจนความยุติธรรมในการให้รางวัลตอบแทน

4.5 ความชัดเจน หมายถึง สมาชิกของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกรับรู้และเข้าถึงถึงพันธกิจ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ

4.6 ความผูกพันต่อทีมงาน หมายถึง สมาชิกของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกแสดงต่อทีมงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ โดยยอมรับจุดมุ่งหมาย และวิธีการปฏิบัติของทีมมีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้ทีมสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

5) เทคโนโลยี หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ในการดำเนินการใด ๆ ที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

6) การจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการนำความรู้ ความชำนาญ ของบุคลากรภายในองค์การมาแบ่งปันเพื่อพัฒนาความรู้ความชำนาญของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ซึ่งมีทั้งความรู้ที่เป็นความรู้ภายในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) การจัดการความรู้ดังกล่าวประกอบด้วย

6.1 การแสวงหาความรู้ หมายถึง บุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก มีการสืบเสาะ ค้นหาความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

6.2 การสร้างความรู้ หมายถึง บุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก มีการดำเนินการด้วยวิธีการใด ๆ ที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมาทั้งที่เห็นชัดแจ้งและความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล

6.3 การจัดเก็บความรู้ หมายถึง บุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก มีการดำเนินการใด ๆ ที่นำความรู้ที่ได้มาไปจัดเก็บเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ

6.4 การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ความรู้ หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีการถ่ายดอนความรู้แก่บุคคลอื่นและใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การ

7) การเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมการศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ซึ่งมีทั้งของบุคลากร ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ การศึกษาหาความรู้อาจอยู่ในรูปแบบเชิงปรับตัว เชิงคาดการณ์ และเชิงปฏิบัติ ความรู้อาจอยู่ส่วนทักษะในการแสวงหาความรู้ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ รูปแบบการคิด การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ แบบชี้นำตนเอง และการเสวนา ประกอบด้วย

7.1 ระดับการเรียนรู้ หมายถึง การที่บุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเกิดการเรียนรู้ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์การ

7.2 ประเภทการเรียนรู้ หมายถึง หมายถึง ชนิดของการเรียนรู้ที่บุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเลือกที่จะเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ

7.3 ทักษะในการเรียนรู้ หมายถึง บุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก มีความชำนาญที่สร้างขึ้นได้เองจากการเรียนรู้ของบุคคล

รูสนานี ยาโม (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้การวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 12 ปัจจัย ดังนี้

1) สภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม หมายถึง สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร และเขตพื้นที่ที่สถานศึกษาสังกัด

2) ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา โดยการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงบันดาลใจ มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา ยอมรับความคิดเห็นและดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล

3) โครงสร้างขององค์การ หมายถึง การจัดโครงสร้างที่มีการบังคับบังชาโดยตรง ไม่ซับซ้อน เพื่ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน มีบรรยากาศที่เปิดเผย มีความกะทัดรัด มีความยืดหยุ่น เกิดความคล่องตัวในในการประสานงานกับทีมงานหรือแผนกอื่น ๆ มากขึ้น

4) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ หมายถึง การวางเป้าหมายและการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีการประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ และมีการประเมินให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

5) การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ หมายถึง การสร้างความรู้และแบ่งปันความรู้ ของบุคลากรในองค์การโดยผ่านการสื่อสารพูดคุยกัน แสวงหาความรู้ใหม่แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน มีการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบของเอกสารและในระบบเทคโนโลยี และมีการใช้ความรู้เหล่านั้นไปปฏิบัติจริงให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น

6) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การน าเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ภายในองค์การและเป็นช่องทางหนึ่งที่ทำให้คนเข้าถึงความรู้ ทั้งการค้นหาความรู้ มีการใช้ใน การปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ มีการสร้างเครือข่ายและสร้างฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยี เพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการเรียนรู้และทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ

7) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานที่ต้องเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งกันและกันตามความสามารถ รวมทั้งตระหนักถึงคุณค่าของตำแหน่งหน้าที่ของตนเองที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาผลงานของทีมและองค์การ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีบรรยากาศของการทำงานที่เป็นกันเอง ช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ และช่วยกันแก้ปัญหาของทีมงานและองค์การอย่างเป็นระบบ

8) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กิจกรรมในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร โดยการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสร้างผลงานวิชาการ การนิเทศติดตามผล การศึกษาต่อ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักการแก้ปัญหา และเกิดการเรียนรู้ในการจะนำพาองค์การให้สามารถอยู่รอดได้ในสังคมปัจจุบัน

9) กระบวนการบริหาร หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่เข้าใจขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการวิเคราะห์สภาพปัญหาขององค์กรร่วมกับบุคลากร มีการกระจายอำนาจ มีการแบ่งความรับผิดชอบหน้าที่อย่างเหมาะสม และมีการจัดสรรงบประมาณ และวัสดุในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์การสามารถก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การมีสภาพแวดล้อมที่ ส่งเสริมคุณภาพของบุคลากร เพื่อให้ได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพซึ่งกันและกัน เป็นกันเอง และมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ ค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกัน

11) การจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้เกียรติ มีการกล่าวยกย่อง และให้คำชมเชย ยอมรับในความสามารถของบุคลากร โดยการไว้วางใจและมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร การมอบความดีความชอบแก่บุคลากรตามภาระงานที่ได้ปฏิบัติ และมีการสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร

12) ความมีประสิทธิผล หมายถึง โรงเรียนที่มีคุณภาพ มีลักษณะ มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความเป็นเลิศทางวิชาการ จนเป็นที่ยอมรับจากผู้ปกครองและชุมชนมีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่มีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณภาพของบุคลากร มีการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรอยู่เสมอ

เปรมศิริ เนื้อเย็น (2556) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านโครงสร้างองค์การอยู่ ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการจูงใจ ด้านผู้บริหาร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ตามลำดับ 2) ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในภาพรวมมี 3 ด้าน คือ ปัจจัยการจูงใจ ปัจจัยผู้บริหารและปัจจัยบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พหุคูณเท่ากับ 0.909 มีประสิทธิภาพในการทำนายร้อยละ 82.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จำเริญ จิตรหลัง (2559) ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ซึ่งพบว่า สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ มีระดับปัจจัยการจัดการความรู้และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และในการศึกษาครั้งนี้พบว่าปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกเรียงลำดับ ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านความมีประสิทธิผล และปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ส่วนปัจจัยการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปองค์การโดยการใช้การเรียนรู้องค์การ (LO) และการจัดการด้านความรู้ (KM)

พัทธิพงศ์ พลอาจ และคณะ (2559) ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยในเบื้องต้น คณะผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชร รวมถึงการพิจารณาการดำเนินงานในการให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียนตามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ จากนั้นจึงนำไปสู่การนำเสนอกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบการจัดการการศึกษาของโรงเรียน ด้วยการจัดทำฐานข้อมูลที่จำเป็นในการนำมาวางแผนสำหรับใช้ในการบริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทเป็นผู้นำในการเชิญครูและชุมชนมาร่วมกันระดมความคิดเห็นสำหรับการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา จากนั้นจึงนำไปสู่การแปลงแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลด้วยการอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายแล้วเสร็จ จึงนำไปสู่การประเมินผลการดำเนินงานและ นำมาใช้ปรับปรุงการจัดการศึกษาต่อไป 2) การจัดการสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดให้การพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ถือเป็นกลยุทธ์ที่ควรยึดถือปฏิบัติทั่วทั้งองค์การ โดยอาศัยความ

ร่วมมือจากทุกฝ่ายทั้งครู ชุมชน และผู้ปกครองของนักเรียน รวมถึงการส่งเสริมให้มีการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรยกระดับสถานศึกษาไปสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 3) การยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ด้วยการพัฒนาความรู้ทักษะและความสามารถที่จำเป็นให้แก่นักเรียน ครู และผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ยังควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ รวมถึงการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

พงศกร เอี่ยมสอาด และคณะ (2559) ได้ศึกษาปัจจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น กรณีศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์การที่มีต่อผลการ ดำเนินงานของอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น โดยมีกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ คือ อุตสาหกรรมอาหาร และสิ่งทอในจังหวัดสมุทรสาครที่มีแรงงานตั้งแต่ 100 คนขึ้นไป จำนวน 149 ราย เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผนวกกับการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการเรียนรู้ ปัจจัยด้านนวัตกรรมกระบวนการ และปัจจัยด้านการสร้างความรู้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ มาตรฐานเท่ากับ 0.276, 0.206, 0.183 และ 0.182 ตามลำดับ

ชวลิต ขอดศิริ และคณะ (2559) ได้ศึกษางานวิจัยการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักพุทธธรรม ของมหาวิทยาลัยสงฆ์ในภาคเหนือตอนบน พบว่า การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักพุทธธรรมของมหาวิทยาลัยสงฆ์ในภาคเหนือตอนบน ส่งผลให้สภาพและปัญหาการพัฒนามหาวิทยาลัยสงฆ์สามารถแก้ไขปัญหาด้วยการบริหารจัดการการศึกษาสมัยใหม่ที่เน้นการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนการแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบและการยึดหลักธรรมาภิบาลในทุกวิทยาเขต ส่วนการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ต้องพัฒนาเร่งด่วนมีอยู่ 3 ด้าน ไดแก การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การจัดการความรูในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและการเรียนรูเป็นทีม ส่วนรูปแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยสงฆ์ด้วยหลักพุทธธรรมสูความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรูหรือ “Pinkish Model” สามารถบูรณาการเชื่อมโยงเข้ากับศาสตร์ทุกแขนง สอดคลองกับการพัฒนามหาวิทยาลัยสงฆ์ในประเทศไทย ดังนั้นจึงควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยสงฆ์สะท้อนทัศนะความคิดเห็นต่าง ๆ วิพากษ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดความกระจ่างเพิ่มเติม เมื่อมีความเข้าใจหรือตระหนัก อันจะเป็นการส่งเสริมการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรูด้วยหลักพุทธธรรมของมหาวิทยาลัยสงฆ์ให้เกิดความยั่งยืนสอดคลองกับศตวรรษที่ 21 และโมเดลไทยแลนด์ 4.0 เพื่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

สุริยะ แช่มศรีรัตน์ และคณะ (2559) ได้ศึกษาการพัฒนาแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขต ภาคใต้มี 3 องค์ประกอบหลัก 10 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) องค์ประกอบหลักด้านองค์การมี 4 องค์ประกอบย่อยได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา โครงสร้างองค์การ ที่เหมาะสม บรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา และกลยุทธ์องค์การ 2) องค์ประกอบหลัก ด้านบุคลากรมี 4 องค์ประกอบย่อย

ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การปฏิบัติงานของครูและ ทีมงาน การพัฒนาครูและทีมงานและการสร้างแรงจูงใจ และ 3) องค์ประกอบหลักด้านเทคโนโลยี และการเรียนรู้มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ในสถานศึกษา และการใช้ความรู้เป็นฐานและการถ่ายโอนความรู้ แผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ที่ได้มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ ประกอบด้วยแผนพัฒนา 3 ด้าน 6 โครงการ 26 กิจกรรม ดังนี้ 1) แผนพัฒนาด้านองค์การประกอบด้วย 2 โครงการ 10 กิจกรรม 2) แผนพัฒนาด้านบุคลากร ประกอบด้วย 2 โครงการ 8 กิจกรรม และ 3) แผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีและการเรียนรู้ มีจำนวน 2 โครงการ 6 กิจกรรม ผลการประเมินความเข้าใจของผู้ใช้ที่มีต่อแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนคร ในเขตภาคใต้ ก่อนนำไปทดลองใช้ พบว่า ก่อนมีการชี้แจงทำความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ ผู้ใช้มีความเข้าใจในระดับน้อย และหลังจากได้มีการชี้แจงทำความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ ผู้ใช้มีความเข้าใจในระดับมากที่สุด ผลการประเมินความเหมาะสมและผลการนำไปใช้ของผู้ใช้ที่มีต่อแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้หลังเสร็จสิ้นการทดลองใช้พบว่า แผนกลยุทธ์มีความเหมาะสมมากที่สุด และผู้ใช้นำแผนกลยุทธ์ไปใช้ได้ดีที่สุด

พระราชเมธี (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวทางที่คณะสงฆ์ควรมีการพัฒนาทั้ง เรื่องพระธรรมวินัยและวิธีการเผยแผ่พระพุทธศาสนาควบคู่กัน รวมทั้งมีการนำศาสตร์ความรู้สมัยใหม่ คือ หลักองค์กรแห่งการเรียนรู้มาบูรณาการกับการบริหารคณะสงฆ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อพระพุทธศาสนา โดยมีแนวทางการพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) การปรับปรุงระบบการศึกษาสงฆ์ให้ทันสมัยเท่าเทียมมาตรฐานสากล 2) การพัฒนาองค์กรสงฆ์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) การส่งเสริมการนำหลักพุทธธรรมกับหลักการบริหารในการพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์ 4) การพัฒนาระบบการบริหารกิจการคณะสงฆ์ที่เชื่อมโยงกับภาครัฐและภาคประชาชน 5) การเชื่อมโยงและพัฒนาระบบฐานข้อมูลคณะสงฆ์เพื่อการพัฒนา ประกอบด้วยการพัฒนาระบบฐานข้อมูลคณะสงฆ์และการเชื่อมโยงข้อมูลคณะสงฆ์เพื่อการพัฒนา 6) การส่งเสริมการเรียนรู้และวัฒนธรรมเชิงพุทธเพื่อการพัฒนา ประกอบด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ตามแนวพระพุทธศาสนา การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงพุทธและ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการพัฒนาชุมชนบนฐานวัฒนธรรมเชิงพุทธและปรัชญาเศรษฐกิจ

พัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ และคณะ (2561) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดการความรู้ (3.66) 2) ด้านความรอบรู้แห่งตน (3.60) 3) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (3.60) 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม (3.56) และ 5) ด้านการใช้เทคโนโลยี (3.51) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (3.39) และด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3.33) ตามลำดับ 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละ 69.3 (R2 = 0.693) เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า มีตัวแปร 5 ตัวแปร ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (β = .251) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (β = .228) วิสัยทัศน์ (β = .165) โครงสร้างที่เหมาะสม (β =.163) และบรรยากาศที่สนับสนุน (β =.157) ตามลำดับ

เมธาวี คำภูลา และคณะ (2561) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า 1) สภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับระดับมากที่สุด 2) การหาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่าแนวทางการพัฒนาตามองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ประกอบด้วย 5 ด้าน 25 แนวทาง สรุปได้ดังนี้ สถานศึกษาควรกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูและสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนของครูโดยให้ครูจัดทำแผนการพัฒนาตนเอง (ID Plan) ครูควรมีการปรับวิธีการทำงานใช้หลักการมีมนุษย์สัมพันธ์ ส่งเสริมให้ครูมีทักษะในการทำงานเป็นทีม และครูควรนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาให้ต่อเนื่อง และมีผลยืนยันแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่าใช้ได้ทุกแนวทางทุกด้าน

เมรินทกาล พัฒนทรัพย์พิศาล (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 พบว่าปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยการบริหารของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยการบริหารของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานหรือการดำรงตำแหน่ง โดยรวมไม่แตกต่างกัน ประสิทธิผลของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานหรือการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ประสิทธิผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยทางการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมาก ปัจจัยทางการบริหาร จำนวน 6 ปัจจัย ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ งบประมาณและทรัพยากรเพื่อการบริหารนโยบายสู่การปฏิบัติบุคลากร กระบวนการบริหาร และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร สำหรับปัจจัยที่ไม่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน จำนวน 3 ปัจจัย คือ โครงสร้างขององค์การภาวะผู้นำของผู้บริหาร สภาพแวดล้อม ชุมชน ท้องถิ่น และแนวทางพัฒนาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เสนอแนะไว้ 6 ปัจจัย

ประกอบด้วย นโยบายสู่การปฏิบัติ กระบวนการบริหารบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรเพื่อการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์การ

วริศรา อรุณกิตติพร (2561) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษาสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลได้ร้อยละ 51.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นครินศร์ จับจิตต์ (2562) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา พบว่า 1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากรและด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยีด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการจัดการความรู้ 2. ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการจูงใจและด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามี 6 ด้าน คือ ด้านการเสริมแรง ด้านความผูกผัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจูงใจ ด้านกลยุทธ์ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยปัจจัยทั้ง 6 ด้าน มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .92 มีประสิทธิภาพในการทำนาย สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 84.50 เมื่อพิจารณาปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสูงสุด คือ ด้านการเสริมแรง รองลงมา คือ ด้านความผูกผัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจูงใจ ด้านกลยุทธ์ ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร ตามลำดับ

ธนภณ สมหวัง (2563) ได้ศึกษางานวิจัย สงฆ์: แบบอย่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า แนวความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องสงฆ์ในพระพุทธศาสนา ซึ่งพระพุทธเจ้าทรงขัดตั้งองค์กรสงฆ์ขึ้นมาเพื่อเป็นองค์กรหรือชุมชน ที่มีเป้าหมายในการพัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และให้เป็นองค์กรแบบอย่างในการเรียนรู้ โดยทรงวางระเบียบวินัยและหลักธรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาสมาชิกสงฆ์ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และสามารถออกไปพัฒนาบุคคลอื่น ชุมชนหรือสังคมให้เป็นบุคคลหรือสังคมแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาองค์กรในปัจจุบัน เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงสามารถนำเอาแนวคิดและหลักคำสอนที่พระพุทธเจ้าทรงวางไว้ในองค์กรสงฆ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กรในปัจจุบันได้ โดยเน้นหัวใจของการ

พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การพัฒนาบุคคลในองค์กรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ประยงค์ ศรีโทมี (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 เปรียบเทียบปัจจัยทางการบริหารและประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยทางการบริหารและประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน ศึกษาอำนาจพยากรณ์ของปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน และหาแนวทางการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียนกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) ปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียน จำนวน 4 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ (X_8) ด้านทรัพยากรการเรียนการสอน (X_{10}) ด้านภาวะผู้นำ (X_1) และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (X_7) ในการพยากรณ์ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนรายด้าน พบว่า ยังมีปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียน ด้านโครงสร้างองค์การ (X_6) ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน ด้านคุณลักษณะของผู้เรียน (Y_2) ได้ และด้านการพัฒนาบุคลากร (X_2) ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน

วิมาลย์ ลีทอง (2563) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยการบริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพ ตำแหน่งและประเภทโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน 4) ประสิทธิผลโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและประเภท โรงเรียน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ปัจจัยการบริหารกับประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวม พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) ปัจจัยการบริหาร จำนวน 5 ปัจจัย ที่สามารถ

พยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนได้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ปัจจัยที่ 4 การพัฒนาบุคลากร ปัจจัยที่ 2 บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยที่ 3 การบริหารจัดการ และปัจจัยที่ 8 งบประมาณ 7) แนวทางการพัฒนาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา มี 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ควรจัดบรรยากาศภายในให้ร่มรื่น สะอาด และปลอดภัยและมีระบบการทำงานที่เอื้อต่อความสำเร็จ (2) ด้านการบริหารจัดการควรใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ แบ่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน (3) ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาของตนเองในทุก ๆ ด้าน (4) ด้านโครงสร้างองค์การ ควรวิเคราะห์กำหนดโครงสร้างและแบ่งความรับผิดชอบ ลดขั้นตอนการทำงาน และเน้นการกระจายอำนาจและ (5) ด้านงบประมาณควรวิเคราะห์จัดทำงบประมาณโดยยึดหลักการบริหาร มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการบริหารจัดการที่เป็นระบบ และจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ

สุรชัย พรมปากดี (2565) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยทางการบริหารและประสิทธิผลการบริหารงานของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. ปัจจัยทางการบริหารและประสิทธิผลการบริหารงานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 3. ปัจจัยทางการบริหารและประสิทธิผลการบริหารงานของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาด แตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 4. ปัจจัยทางการบริหารและประสิทธิผลการบริหารงานของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 5. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารและประสิทธิผลการ บริหารงานของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6. ปัจจัยทางการบริหาร ด้านการบริหารจัดการ งบประมาณ และการพัฒนาบุคลากร มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานของโรงเรียนโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี สารสนเทศ มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานของโรงเรียนโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้ Y’ = .200 + .333 (X7) + .303 (X8) + .143 (X5) + .094 (X3) + .082 (X6) และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้ Zy ’ = .334 (Z7) + .331 (Z8) + .156 (Z5) + .094 (Z3) + .087 (Z6) 7. แนวทางการพัฒนาปัจจัยทางการบริหาร 5 ด้าน ได้แก่ 7.1 การบริหารจัดการ กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อความสำเร็จของสถานศึกษาทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เน้นการทำงานเป็นทีมจัดการแบบมีส่วนร่วม 7.2 งบประมาณ จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนพัฒนาใช้การมีส่วนร่วมในการพิจารณาโครงการ 7.3 การพัฒนา

บุคลากร เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง เช่น การประชุม สัมมนา ศึกษาต่อ มีการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 7.4 บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ กำหนดทิศทางการนำองค์การ บริหารภาพลักษณ์ และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม และให้เกียรติผู้อาวุโส ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่ง มอบหมายงานที่ชัดเจน 7.5 เทคโนโลยีสารสนเทศมีนโยบาย มีแผนงานในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนางาน

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

จากการศึกษางานวิจัย พบว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นจำนวนมาก โดยผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ ดังนี้

Kaiser (2000) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัยดังนี้ คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ 3 ลักษณะคือ การแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้ ความเป็นเอกภาพในองค์การ ปัจจัยด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ 3 ประการคือ การคิดอย่างเป็นระบบ การตรวจสอบจากภายนอก การสร้างองค์ความรู้ ปัจจัยด้านการดำเนินงานบริหารจัดการใน 4 เรื่องคือ การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพ การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ ปัจจัยโครงสร้างองค์การใน 2 ลักษณะคือ การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน การจัดโครงสร้างที่เอื้อความสะดวก ปัจจัยด้านระบบองค์การ ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน 2 ลักษณะ คือ บรรยากาศการเรียนรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์

Sambrook and Stewart (2000) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ในองค์กรที่จะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นด้านการจัดการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยที่ขัดขวางและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัยใช้กรณีศึกษาและการสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามในทีมวิจัยทั้ง 7 ทีม ทีมละ 4 องค์กร รวมจำนวน 28 องค์กร การพิจารณาเลือกองค์กรที่ศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการรวบรวมข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารได้แก่ พันธกิจ แผนธุรกิจ นโยบายตัวอย่างโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์องค์กรและใช้คำถาม ปลายเปิด 2 ข้อสอบถามในองค์กร 20 องค์กรในประเทศเนเธอร์แลนด์ เบลเยี่ยม ฟินแลนด์ ฝรั่งเศล เยอรมัน อิตาลีและอังกฤษเกี่ยวกับปัจจัยที่ขัดขวางและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยหลักคือ การปรับเปลี่ยนผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้จัดการ ลูกจ้าง และผู้ที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล) ความพยายามพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับปรุงโครงสร้างของงาน บทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลพัฒนาความรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ปรับปรุงด้านการติดต่อสื่อสารปรับปรุงและลดอัตราชั่วโมงการทำงานและการให้คุณค่าความสำคัญในการเรียนรู้ทุกรูปแบบ

Garvin, Edmondson and Gino (2008) ได้ศึกษา องค์กรของคุณเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแนวคิดด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การที่องค์กรและบุคลากรไม่ตระหนักถึงความจำเป็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้และการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์และการขาดการประเมินองค์กร ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้และให้แนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างความรู้การได้รับความรู้และการส่งผ่านความรู้โดยการมองให้เป็นภาพรวม นอกจากนี้ผล

การศึกษาได้เสนอปัจจัยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3 ปัจจัยคือ องค์กรสนับสนุนบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีการศึกษาถึงการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และการเปิดโอกาสให้บุคลากรสะท้อนความรู้สึกของตนในการทำงาน องค์กรเน้นการเรียนรู้ให้เป็นกระบวนการ และนำไปสู่การปฏิบัติโดยมีการเก็บข้อมูลสารสนเทศ วิเคราะห์ข้อมูลให้การศึกษาและฝึกอบรม และการส่งผ่านข้อมูลกัน และผู้นำให้ความสำคัญในการเรียนรู้ของบุคลากรโดยเป็นแบบอย่าง และให้การสนับสนุนให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้

Youzbashi & Mohammadi (2012) ศึกษามิติองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเตหะราน ประเทศอิหร่าน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจกลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย จำนวน 130 คน โดยใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1994) Marquardt (1996) ที่ประกอบด้วย 5 มิติคือ ทักษะส่วนบุคคล (individual skills) การมีแบบแผนความคิด (mental scheme) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (share vision) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (systematic thinking) เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม พบว่ามิติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรของมหาวิทยาลัยประกอบด้วยมิติทักษะส่วนบุคคล และมิติการมีแบบแผนความคิดอยู่ในระดับสูง แต่ในมิติการมีวิสัยทัศน์ร่วม มิติการเรียนรู้เป็นทีม และมิติการคิดเชิงระบบอยู่ในระดับต่ำ และพบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยมีความเชื่อว่าหลักการของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเตหะรานยังห่างไกล เนื่องมาจากโครงสร้างและการบริหารจัดการภายในของมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Giuma Omar Al Ahmar (2014) ศึกษาผลกระทบของการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัย บราวิจายา การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในมหาวิทยาลัย Brawijaya ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกับองค์กรการศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรการศึกษา อย่างไม่มีนัยสำคัญทางลบต่อองค์กรการศึกษา โดยที่องค์การที่มีการจัดการความรู้ที่เข้มแข็งสามารถนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรได้

Wen (2014) งานเขียนของเวนมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจธรรมชาติ คุณลักษณะและกลยุทธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ทีมเรียนรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยบทความนี้กล่าวถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการนำเสนอถึงนวัตกรรมและการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การโดยผ่านการเรียนรู้ขององค์การ และนำเสนอ 10 กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในประเทศจีน ประกอบด้วย 1. กลยุทธ์การสร้างกลุ่มผู้นำการเรียนรู้ 2. กลยุทธ์การส่งมอบภารกิจ กระตุ้นแรงบันดาลใจ และสามารถเอาชนะใจตัวเอง 3. กลยุทธ์การเรียนรู้อย่างทั่วถึงและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิด 4. กลยุทธ์การส่งเสริมการสนทนาโต้ตอบและพัฒนาความสามารถขององค์กร 5. กลยุทธ์การเรียนรู้ในการทำงาน และการทำงานด้วยการเรียนรู้ และการบรรจุการเรียนรู้เข้าสู่การปฏิบัติผ่านการแก้ปัญหา 6. กลยุทธ์การขจัดอุปสรรคของการเรียนรู้และปรับปรุงประสิทธิภาพ 7. กลยุทธ์การสร้างแบบจำลองของการเรียนรู้ การวิจัย นวัตกรรม 8. กลยุทธ์การทำให้แผนระยะยาวเดินไปข้างหน้าทีละขั้นตอน

และส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน 9. กลยุทธ์การประเมินผลการดำเนินการในทุกกระบวนการที่สร้างขึ้น 10. กลยุทธ์การดำเนินการทดลองให้เป็นผลสำเร็จ

Yan, M. R., Chien, K. M., and Yang, T. N., (2016) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลให้โรงเรียนประถมศึกษาในชุมชนประสบความสำเร็จ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาโรงเรียนในชุมชนเมืองส่วนใหญ่ ในประเทศสหรัฐอเมริกา มักพบว่านักเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับกลาง แต่อย่างไรก็ตามมีบางโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ในการทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเด็กอยู่ในระดับดี งานวิจัยส่วนใหญ่ที่ศึกษาในด้านนี้ พบว่า มีหลายปัจจัยที่มีส่วนทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ แต่ยังไม่มีการศึกษาลึกซึ่งลงไปในด้านต่อไปนี้ ซึ่งการจัดทำโครงการต่าง ๆ ในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้มีส่วนได้เสียของโรงเรียนมีความคาดหวังสูงที่จะให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนอยู่ในระดับดี รวมถึงเป็นความรับผิดชอบของทุกคนในชุมชนที่จะต้องส่งเสริมด้วยการเรียนการสอนของโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้ที่มีส่วนได้เสียยังสนับสนุนให้โรงเรียนจัดทำโครงการสอนภาษาสำหรับนักเรียน เพราะต้องการให้นักเรียนมีความสามรถในด้านภาษามากกว่าหนึ่งภาษา และชุมชนยังเข้ามามีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเลือกจ้างครู เป็นต้น งานวิจัยนี้ยังได้ค้นพบอีกว่า ถึงแม้โรงเรียนจะมีขนาดใหญ่ ประกอบขึ้นด้วยครูและนักเรียนจำนวนมาก แต่ทุกคนในโรงเรียนต่างก็มีความสามัคคีและทำงานร่วมกันได้

Palos and Stancovici (2016) ทำการศึกษาเกี่ยวกับมิติ ความสามารถในการเรียนรู้ และลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในบริษัท ที่ดำเนินงานด้านการบริการ รวมถึงการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและความสามารถในการเรียนรู้ โดยศึกษาจากพนักงาน 64 คน จากสองบริษัทที่เป็นองค์การภาครัฐและองค์การเอกชน ด้วยแบบสอบถาม จำนวน 55 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 6 ระดับ ตามวิธีการของลิเคิร์ท (Likert's Scale) ประกอบด้วยมิติของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน 8 มิติ ได้แก่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสอบถามและการสนทนาโต้ตอบ การเรียนรู้ของทีม ระบบการปลูกฝัง การมอบอำนาจ การเชื่อมต่อกับระบบ ภาวะผู้นำที่เอื้ออำนวยความสะดวก และประสิทธิภาพทางการเงิน ขององค์การ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า องค์การเอกชนนั้นมีมิติของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมทั้ง 8 ด้านมากกว่าองค์การภาครัฐ นอกจากนี้ ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การทั้งสองประเภท โดยองค์การเอกชนนั้นมีความสามารถในการเรียนรู้สูงกว่าองค์การภาครัฐทุกด้าน ได้แก่ การทดลอง การรับมือกับความเสี่ยง การมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก การสนทนาโต้ตอบ และการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม และพบว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นมีอิทธิพลต่อความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อและเสริมสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากการเป็นองค์การที่มีศักยภาพคือการที่องค์การเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ และพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ องค์การที่อยู่รอดในโลกแห่งความเป็นจริงได้นั้นก็คือองค์การที่ต้องมีการปรับตัวตลอดจนพัฒนาให้ก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคด้วย ดังนั้นเป้าหมายหนึ่งของทุกองค์การก็คือ การมุ่งพัฒนาองค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา และผู้ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์การให้ก้าวไปข้างหน้า

นั้นไม่ใช่เฉพาะแค่ในส่วนของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงบุคลากรทุกฝ่ายที่รักในการพัฒนาศักยภาพตัวเองให้ดียิ่งขึ้นด้วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงมีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง และเน้นการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ อีกทั้งยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับสถานศึกษาทุกระดับ ถ้าสถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็จะทำให้บุคลากรในสถานศึกษานั้นเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ

2.5 สรุป

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมีความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อมุ่งอนาคตที่พึงประสงค์ โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลผ่านกลไกกระบวนการบริหารจัดการ และมุ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม พัฒนาองค์การให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงจากสังคมภายนอกนำไปสู่เป้าหมาย และความเจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์การ และปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในหลาย ๆ ด้าน ผู้วิจัยจึงได้นำปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มาเป็นกรอบแนวคิดในการทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดการบริหาร 4m ของ Peter F. Drucker (1909 – 2005) ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร ประกอบด้วย 1) คนหรือบุคคลากร (Man) 2) เงินหรืองบประมาณ (Money) 3) วัสดุ (Material) 4) การบริหารจัดการ (Management) และศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Michaek Marquardt (1996) ประกอบด้วย 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ 3) การใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร 4) การจัดการความรู้ 5) การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยมีขั้นตอนการดำเนินการศึกษาตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 วิธีการและขั้นตอนในการวิจัย

3.2 ระเบียบวิธีการวิจัย

3.2.1 การออกแบบการวิจัย

3.2.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4.1 การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือ

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

3.7 สรุป

3.1 วิธีการและขั้นตอนในการวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยดำเนินไปได้อย่างดีโดยไม่เกิดข้อผิดพลาดอันจะเป็นผลเสียต่องานวิจัย ผู้วิจัยจำเป็นจะต้องดำเนินการวิจัยไปตามลำดับขั้นของการวิจัยอย่างเป็นระเบียบ ซึ่งจะแบ่งลำดับขั้นในการวิจัย ออกเป็น
3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดเตรียมโครงร่างงานวิจัย เป็นการศึกษาค้นคว้า รวบรวมความรู้พื้นฐาน และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย (Review literature and related research) จากเอกสาร ตำรา ข้อมูลสถิติ วิทยานิพนธ์ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่ง

การเรียนรู้ เพื่อจัดทำโครงร่างงานวิจัย และดำเนินการจัดสร้างเครื่องมือเสนอ โครงร่างวิทยานิพนธ์ต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบ และอนุมัติจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือ และนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่านตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ในการวิจัย (Content Validity) นำไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นการรายงานร่างผลการวิจัย และผลที่เกิดขึ้นจากการวิจัย อาทิ ผลการทบทวนวรรณกรรม กรอบแนวคิด สมมุติฐาน การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การสรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ เพื่อนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง ตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมเสนอแนะ จัดพิมพ์และส่งรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

3.2 ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย การออกแบบการวิจัย ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 การออกแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่มีแบบแผนการวิจัยในลักษณะของการค้นหาความรู้และความจริง โดยเน้นที่ข้อมูลเชิงตัวเลข ใช้วิธีการทางสถิติช่วยวิเคราะห์และประมวลข้อสรุปเพื่อให้เกิดความคลาดเคลื่อน (Error) น้อยที่สุด

3.2.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรอิสระ (Independent Variable) หรือตัวแปรทำนาย (Predicted Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) หรือตัวแปรเกณฑ์ (Criteria Variables) ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ (X_{tot}) ได้แก่ ปัจจัยการบริหาร 4m ประกอบด้วย

1) คนหรือบุคลากร Man (X_1)
2) เงินหรืองบประมาณ Money (X_2)
3) วัสดุ Material (X_3)
4) การบริหารจัดการ Management (X_4)

2. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) ได้แก่ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้าน ประกอบด้วย

1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Y_1)
2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Y_2)
3) การใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร (Y_3)
4) การจัดการความรู้ (Y_4)
5) การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Y_5)

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.3.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี จำนวน 18 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มสาระฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี จำนวน 222 คน

3.3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มสาระฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การคำนวณตามสูตรของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 38) ได้กลุ่มตัวอย่าง 140 คน โดยเทียบบัญญัติไตรยางศ์ตามสัดส่วนของโรงเรียนในแต่ละอำเภอ และทำการสุ่มตัวอย่าง ในกลุ่มย่อย ๆ นั้น ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่งกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลแต่ละสถานศึกษา ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา 5 คน 2) หัวหน้า

กลุ่มสาระฯ 8 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 140 คน ดังตารางที่ 3.1 รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ขนาดของสถานศึกษา	ประชากร		รวม	กลุ่มตัวอย่าง		รวม
	ผู้บริหารสถานศึกษา	หัวหน้ากลุ่มสาระฯ		ผู้บริหารสถานศึกษา	หัวหน้ากลุ่มสาระฯ	
ขนาดใหญ่พิเศษ	60	96	156	38	60	98
ขนาดใหญ่	14	32	46	8	21	29
ขนาดกลาง	4	16	20	3	10	13
รวม	78	144	**222**	49	91	**140**

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน แบบตรวจสอบรายการ (Check List) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีรายละเอียดของแบบสอบถามแต่ละตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.4.1 การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

2. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความสมบูรณ์ของเนื้อหา พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้ถูกต้องเหมาะสม

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความสมบูรณ์ของเนื้อหาแบบสอบถาม และตรวจสอบสำนวนภาษาอีกครั้ง

4. ประเมินความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดที่ได้รับแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามจากการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Item Objective Congruence) ซึ่งค่า IOC โดยกำหนดระดับของการให้คะแนนความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อ 3 ระดับ คือ 1 สอดคล้อง 0 ไม่แน่ใจ และ -1 ไม่สอดคล้อง ซึ่งข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 มีค่าความเที่ยงตรงใช้ได้ แต่ถ้าข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้

ทั้งนี้เพื่อพิจารณาในด้านเนื้อหาสาระและโครงสร้างของคาถามรูปแบบของแบบสอบถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ จากนั้นนำร่างแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจแก้ของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะ พิจารณาปรับแก้ไขตามรายละเอียดของตัวแปร โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objectives Congruence : IOC) โดยมีเกณฑ์การ พิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (John W. Best, 1983, หน้า 190)

การหาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย โดยให้เกณฑ์ในการพิจารณาข้อคำถามดังนี้

ให้คะแนนเท่ากับ + 1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา

ให้คะแนนเท่ากับ 0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา

ให้คะแนนเท่ากับ - 1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความตรงตามเนื้อหา

5. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มสาระฯ ในสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี จำนวน 30 คน

6. นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น ไม่ต่ำกว่า 0.7 ขึ้นไปถือว่าใช้ได้ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว จัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์ ทำสำเนา และนำไปเก็บข้อมูลกับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรีต่อไป

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือต่อคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อออกหนังสือถึงผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ เพื่อขอความอนุเคราะห์ช่วยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและการใช้ถ้อยคำของข้อคำถาม

2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี และผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 18 โรงเรียน

3. ผู้วิจัยนำหนังสือและแบบสอบถามส่งถึงสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ ในการตอบแบบสอบถาม จำนวน 140 ฉบับ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านระบบ Online จากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยด้วย เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการเก็บข้อมูล

4. นำผลการตอบแบบสอบถามที่ได้รับคืน มาตรวจสอบความสมบูรณ์ ปรากฏว่ามีความสมบูรณ์จึงได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูล

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ กำหนดให้ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคำนวณค่าสถิติ ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ทางสถิติโดยการแจกแจงความถี่ (frequency: f) และหาค่าร้อยละ (Percentage: %)

2. วิเคราะห์ปัจจัยการบริหาร โดยใช่ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายข้อคำถาม ภาพรวมกำหนดเกณฑ์ในการแปลผลตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1981, p.182) ดังรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมากที่สุด

3. วิเคราะห์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช่ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายข้อคำถาม ภาพรวม โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลผลตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1981, p.182) ดังรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมากที่สุด

4. วิเคราะห์ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) สำหรับเกณฑ์และแปลความหมาย ดังนี้ (เฉลิมศรี อรรจนกุล, 2558 หน้า 206 อ้างถึงใน ประกายทิพย์ ภูมิภาค, 2565, หน้า 67-68)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.81 ขึ้นไป หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.61-0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.41-0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) 0.20-0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ

การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ตามข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อทดสอบว่าตัวแปรต้น (Independent Variables) ทุกตัว จะไม่มีความสัมพันธ์กันเองสูง เพื่อป้องกันปัญหาความสัมพันธ์ภายในของตัวแปรพยากรณ์ (Multicollinearity) โดยพิจารณาจากค่าความสัมพันธ์และค่าความคงทนของการยอมรับ (Tolerance) เกณฑ์ที่ใช้คือ ต้องมากกว่า 0.19 และค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน Variance inflation factor (VIF) เกณฑ์ที่ใช้คือ ต้องไม่เกิน 5.3 (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และคณะ, 2562,หน้า 277 อ้างถึงใน ประกายทิพย์ ภูมิภาค, 2565, หน้า 68) เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูล ก่อนที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณต่อไป

3.7 สรุป

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี 2) เพื่อศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี 3) เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหาร และหัวหน้ากลุ่มสาระฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี จำนวน 140 คน จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 18 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

บทที่ 4
การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่องปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามถึงผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 49 คน 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 91 คน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 140 คน และได้กลับคืนมา จำนวน 140 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เนื่องจากผู้วิจัยส่งและรับแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ด้วยตนเอง นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	กลุ่มตัวอย่าง
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
X_1	แทน	คนหรือบุคลากร
X_2	แทน	เงินหรืองบประมาณ
X_3	แทน	วัสดุ
X_4	แทน	การบริหารจัดการ
Y_1	แทน	พลวัตแห่งการเรียนรู้
Y_2	แทน	การปรับเปลี่ยนองค์การ
Y_3	แทน	การใช้อำนาจและสร้างความ สามารถให้กับบุคลากร
Y_4	แทน	การจัดการความรู้
Y_5	แทน	การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี
X_{tot}	แทน	ค่าโดยรวมปัจจัยด้านการบริหาร
Y_{tot}	แทน	ค่าโดยรวมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี จำนวน 140 คน เมื่อแยกพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 140)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	61	43.6
	หญิง	79	56.4
	รวม	140	100.0
อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	-	-
	31 – 40 ปี	48	34.3
	41 – 50 ปี	75	53.6
	ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป	17	12.1
	รวม	140	100.0
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	27	19.3
	ปริญญาโท	108	77.1
	ปริญญาเอก	5	3.6
	รวม	140	100.0
ตำแหน่ง	ผู้บริหารสถานศึกษา	49	35.00
	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	91	65.00
	รวม	**140**	**100.0**
ประสบการณ์การทำงาน (อายุราชการ)	ไม่เกิน 10 ปี	16	11.4
	11 - 20 ปี	69	49.3
	21 – 30 ปี	22	15.7
	ตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป	33	23.6
	รวม	**140**	**100.0**

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 56.4 และเพศชาย จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 43.6 เมื่อพิจารณาอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 53.6 และรองลงมาคืออายุ 31 – 40 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 34.3 อายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไปจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 เมื่อพิจารณาระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 77.1 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3 และระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6 เมื่อพิจารณาตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 และตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 65.00 เมื่อพิจารณาประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 11 - 20 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3 และรองลงมาคือมีประสบการณ์ทำงาน ตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 23.6 มีประสบการณ์ทำงาน 21 – 30 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 15.7 และมีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 10 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี เพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อที่ 1. ปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี อยู่ในระดับใด โดยวิเคราะห์ปัจจัยการบริหาร 4 ด้าน คือ 1) ด้านคนหรือบุคลากร 2) ด้านเงินหรืองบประมาณ 3) ด้านวัสดุ 4) ด้านการบริหารจัดการ โดยพิจารณาวิเคราะห์ข้อมูลจากค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรีโดยภาพรวม

(n = 140)

ปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี (X_{tot})	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านคนหรือบุคลากร	4.24	0.82	มาก
2. ด้านเงินหรืองบประมาณ	4.29	0.79	มาก
3. ด้านวัสดุ	4.37	0.77	มาก
4. ด้านการบริหารจัดการ	4.46	0.76	มาก
รวม	**4.42**	**0.72**	**มาก**

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณา

รายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ มากที่สุด ด้านการบริหารจัดการ ($\bar{X}$ = 4.46, S.D. = 0.76) ด้านวัสดุ ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.77) ด้านเงินหรืองบประมาณ ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = 0.79) และด้านคนหรือบุคลากร ($\bar{X}$ = 4.24, S.D. = 0.82) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านคนหรือบุคลากร (X_1)

(n = 140)

ด้านคนหรือบุคลากร (X_1)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษาของท่านมีจำนวนบุคลากรในสถานศึกษาเพียงพอกับปริมาณงาน	4.45	0.75	มาก
2. สถานศึกษาของท่านมีการวางแผนให้บุคคลากรได้ปฏิบัติงานตรงกับสายงาน และความถนัดของตนเอง	4.42	0.77	มาก
3. สถานศึกษาของท่านมีการสร้างขวัญและกำลังใจในรูปแบบต่าง ๆ ในหน่วยงาน เพื่อทำให้การปฏิบัติงานของท่านมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.33	0.78	มาก
4. สถานศึกษาของท่านมีแผนพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน	4.46	0.71	มาก
รวม	**4.24**	**0.82**	**มาก**

จากตารางที่ 4.3 พบว่าระดับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านคนหรือบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.24, S.D. = 0.82) เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ มากที่สุด สถานศึกษาของท่านมีแผนพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.46, S.D. = 0.71) สถานศึกษาของท่านมีจำนวนบุคลากรในสถานศึกษาเพียงพอกับปริมาณงาน ($\bar{X}$ = 4.45, S.D. = 0.75) รองลงมา สถานศึกษาของท่านมีการวางแผนให้บุคคลากรได้ปฏิบัติงานตรงกับสายงาน และความถนัดของตนเอง ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.77) และน้อยที่สุด คือ สถานศึกษาของท่านมีการสร้างขวัญและกำลังใจในรูปแบบต่าง ๆ ในหน่วยงาน เพื่อทำให้การปฏิบัติงานของท่านมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.78)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านเงินหรืองบประมาณ (X_2)

(n = 140)

ด้านเงินหรืองบประมาณ (X_2)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษาของท่านมีการการจัดสรรงบประมาณเพียงพอต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร	4.46	0.71	มาก
2. สถานศึกษาของท่านมีแผนการใช้งบประมาณที่ชัดเจนและมีการควบคุมให้เป็นไปตามแผนได้เป็นอย่างดี	4.38	0.81	มาก
3. สถานศึกษาของท่านมีระบบควบคุมกำกับการใช้งบประมาณให้เกิดความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์	4.43	0.75	มาก
4. สถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการใช้เงินงบประมาณ	4.49	0.80	มาก
5. สถานศึกษามีการตรวจสอบการใช้งบประมาณอย่างโปร่งใส	4.48	0.77	มาก
6. สถานศึกษามีระบบการเบิกจ่ายงบประมาณและระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใสโดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน	4.49	0.69	มาก
รวม	**4.30**	**0.79**	**มาก**

จากตารางที่ 4.4 พบว่าระดับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านเงินหรืองบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.30, S.D. = 0.79) เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ มากที่สุด สถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการใช้เงินงบประมาณ ($\bar{X}$ = 4.49, S.D. = 0.80) สถานศึกษามีระบบการเบิกจ่ายงบประมาณและระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใสโดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ($\bar{X}$ = 4.49, S.D. = 0.69) สถานศึกษามีการตรวจสอบการใช้งบประมาณอย่างโปร่งใส ($\bar{X}$ = 4.48, S.D. = 0.77) สถานศึกษาของท่านมีการการจัดสรรงบประมาณเพียงพอต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร ($\bar{X}$ = 4.46, S.D. = 0.71) สถานศึกษาของท่านมีระบบควบคุมกำกับการใช้งบประมาณให้เกิดความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์ ($\bar{X}$ = 4.43, S.D. = 0.75) และน้อยที่สุด คือ สถานศึกษาของท่านมีแผนการใช้งบประมาณที่ชัดเจน และมีการควบคุมให้เป็นไปตามแผนได้เป็นอย่างดี ($\bar{X}$ = 4.38, S.D. = 0.81)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านวัสดุอุปกรณ์ (X_3)

(n = 140)

ด้านวัสดุอุปกรณ์ (X_3)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษาของท่านมีการสำรวจความต้องการเครื่องมือเครื่องใช้อุปกรณ์เทคโนโลยี	4.49	0.67	มาก
2. สถานศึกษาของท่านมีแผนการจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อใช้ในงานของบุคคลากรตามความต้องการ	4.52	0.65	มากที่สุด
3. สถานศึกษาของท่านได้สนับสนุน วัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของท่านตามความต้องการอย่างพอเพียง/ ต่อเนื่อง	4.48	0.72	มาก
4. มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือว่าพร้อมใช้งาน หรือมีการซ่อมแซมบำรุงรักษาอยู่เสมอ	4.41	0.75	มาก
5. สถานศึกษามีระบบการสื่อสารที่ทันสมัยสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ	4.49	0.73	มาก
รวม	**4.37**	**0.77**	**มาก**

จากตารางที่ 4.5 พบว่าระดับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านวัสดุอุปกรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.37., S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ มากที่สุด สถานศึกษาของท่านมีแผนการจัดซื้อจัดหา วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อใช้ในงานของบุคคลากรตามความต้องการ ($\bar{X}$ = 4.52, S.D. = 0.65) สถานศึกษามีระบบการสื่อสารที่ทันสมัยสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ ($\bar{X}$ = 4.49, S.D. = 0.73) สถานศึกษาของท่านมีการสำรวจความต้องการเครื่องมือเครื่องใช้อุปกรณ์เทคโนโลยี ($\bar{X}$ = 4.49, S.D. = 0.67) สถานศึกษาของท่านได้สนับสนุน วัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของท่านตามความต้องการอย่างพอเพียง/ ต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 4.48, S.D. = 0.72) และน้อยที่สุด คือ มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือว่าพร้อมใช้งาน หรือมีการซ่อมแซมบำรุงรักษาอยู่เสมอ ($\bar{X}$ = 4.41, S.D. = 0.75)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการบริหารจัดการ (X_4)

(n = 140)

	ด้านการบริหารจัดการ (X_4)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	สถานศึกษามีระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การและประสานงานภายในโดยการเชื่อมโยงทั้งระบบ	4.46	0.82	มาก
2.	สถานศึกษามีการแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน	4.41	0.84	มาก
3.	สถานศึกษามีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจน	4.54	0.71	มากที่สุด
4.	สถานศึกษามีระเบียบปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นช่วยให้งานคล่องตัว	4.61	0.68	มากที่สุด
5.	สถานศึกษาให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.45	0.79	มาก
6.	ระบบการบริหารสถานศึกษาเป็นการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูง สู่ผู้บริหารระดับหน่วยงาน	4.58	0.68	มากที่สุด
7.	ระบบการบริหารเป็นการร่วมมือกันทั้งบุคลากรในสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานภายนอก	4.60	0.67	มากที่สุด
	รวม	**4.46**	**0.78**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 4.6 พบว่าระดับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการบริหารจัดการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.46, S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ มากที่สุด สถานศึกษามีระเบียบปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นช่วยให้งานคล่องตัว ($\bar{X}$ = 4.61, S.D. = 0.68) ระบบการบริหารเป็นการร่วมมือกันทั้งบุคลากรในสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานภายนอก ($\bar{X}$ = 4.60, S.D. = 0.67) ระบบการบริหารสถานศึกษาเป็นการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูง สู่ผู้บริหารระดับหน่วยงาน ($\bar{X}$ = 4.58, S.D. = 0.68) สถานศึกษามีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.54, S.D. = 0.71) สถานศึกษามีระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ และประสานงานภายในโดยการเชื่อมโยงทั้งระบบ ($\bar{X}$ = 4.46, S.D. = 0.82) สถานศึกษาให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 4.45, S.D. = 0.79) และน้อยที่สุด คือ สถานศึกษามีการแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.41, S.D. = 0.84)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี เพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อที่ 2 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี อยู่ในระดับใด โดยวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี อยู่ในระดับใด ได้แก่ 1) ด้านพลวัตการเรียนรู้ 2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ 3) ด้านการเสริมความรู้แก่บุคคล 4) ด้านการจัดการความรู้ 5) ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ โดยวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ปรากฏผลการวิเคราะห์โดยภาพรวมและรายด้าน ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี โดยภาพรวม

(n = 140)

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี (Y_{tot})	**$\bar{X}$**	**S.D.**	**ระดับ**
1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	4.42	0.67	มาก
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	4.43	0.66	มาก
3. ด้านการใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร	4.51	0.60	มากที่สุด
4. ด้านการจัดการความรู้	4.52	0.65	มากที่สุด
5. ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี	4.54	0.64	มากที่สุด
รวม	**4.49**	**0.60**	**มาก**

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.49, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ มากที่สุด ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ($\bar{X}$ = 4.54, S.D. = 0.64) ด้านการจัดการความรู้ ($\bar{X}$ = 4.52, S.D. = 0.65) การใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร ($\bar{X}$ = 4.51, S.D. = 0.60) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ($\bar{X}$ = 4.43, S.D. = 0.66) และด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.67)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้

(n = 140)

ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Y_1)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. บุคลากรในสถานศึกษาของท่านแสวงหาความรู้และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา	4.51	0.73	มากที่สุด
2. บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีค่านิยมการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม	4.42	0.75	มาก
3. สถานศึกษาของท่านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีการทำงานกับโรงเรียนอื่น	4.42	0.77	มาก
4. สถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความคิดเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง	4.33	0.78	มาก
รวม	**4.42**	**0.67**	**มาก**

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มากที่สุด บุคลากรในสถานศึกษาของท่านแสวงหาความรู้และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ($\bar{X}$ = 4.51, S.D. = 0.73) สถานศึกษาของท่านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีการทำงานกับโรงเรียนอื่น ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.77) บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีค่านิยมการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.75) และน้อยที่สุด คือ สถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความคิดเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.78)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

(n = 140)

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (Y_2)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษาของท่านมีระบบงานที่มีการกระจายอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน	4.46	0.71	มาก
2. สถานศึกษามีกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีเป้าหมายสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้	4.38	0.81	มาก
3. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ และกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง	4.43	0.75	มาก
4. ท่านมีการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมและสถานที่ภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.49	0.80	มาก
รวม	**4.44**	**0.65**	**มาก**

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ มากที่สุด ท่านมีการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมและสถานที่ภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 4.49, S.D. = 0.80) สถานศึกษาของท่านมีระบบงานที่มีการกระจายอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.46, S.D. = 0.71) สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ และกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}$ = 4.43, S.D. = 0.75) และน้อยที่สุด คือ สถานศึกษามีกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีเป้าหมายสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ($\bar{X}$ = 4.38, S.D. = 0.81)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร

(n = 140)

ด้านการใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร (Y_3)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษามีนโยบายและมาตรการในการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน	4.48	0.77	มาก
2. สถานศึกษาจัดให้บุคลากรแสวงหาวิธีที่จะเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งในและนอก เพื่อการพัฒนาตนเอง	4.49	0.69	มาก
3. สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรโดยสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน	4.54	0.67	มากที่สุด
4. สถานศึกษามุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา	4.54	0.65	มากที่สุด
รวม	**4.51**	**0.60**	**มาก**

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.51, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ มากที่สุด สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรโดยสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ($\bar{X}$ = 4.54, S.D. = 0.67) สถานศึกษามุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา ($\bar{X}$ = 4.54, S.D. = 0.65) สถานศึกษาจัดให้บุคลากรแสวงหาวิธีที่จะเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งในและนอก เพื่อการพัฒนาตนเอง ($\bar{X}$ = 4.49, S.D. = 0.69) และน้อยที่สุด คือ สถานศึกษามีนโยบายและมาตรการในการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.48, S.D. = 0.77)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการจัดการความรู้

(n = 140)

ด้านการจัดการความรู้ (Y_4)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษามีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบสามารถสืบค้นได้ง่าย สามารถใช้ความรู้ได้ถูกต้อง รวดเร็วและทันเหตุการณ์	4.51	0.73	มากที่สุด
2. สถานศึกษามีการจัดองค์ความรู้ใหม่ให้แก่บุคลากรโดยวิธีการที่หลากหลาย	4.43	0.76	มาก
3. สถานศึกษาของท่านมีการรวบรวมและพัฒนาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง	4.53	0.72	มากที่สุด
4. สถานศึกษามีแผนปฏิบัติงานประจำปีที่สนับสนุนบุคลากรไปศึกษาดูงาน เรียนรู้ความสำเร็จของบุคลากรภายนอกสถานศึกษา	4.54	0.77	มากที่สุด
5. สถานศึกษาของท่านได้จัดให้บุคลากรและทีมงานนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	4.59	0.71	มากที่สุด
รวม	**4.52**	**0.66**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการจัดการความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.52, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มากที่สุด สถานศึกษาของท่านได้จัดให้บุคลากรและทีมงานนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.59, S.D. = 0.71) สถานศึกษามีแผนปฏิบัติงานประจำปีที่สนับสนุนบุคลากรไปศึกษาดูงาน เรียนรู้ความสำเร็จของบุคลากรภายนอกสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 4.54, S.D. = 0.77) สถานศึกษาของท่านมีการรวบรวมและพัฒนาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}$ = 4.53, S.D. = 0.72) สถานศึกษามีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบสามารถสืบค้นได้ง่าย สามารถใช้ความรู้ได้ถูกต้อง รวดเร็วและทันเหตุการณ์ ($\bar{X}$ = 4.51, S.D. = 0.73) และน้อยที่สุด คือ สถานศึกษามีการจัดองค์ความรู้ใหม่ให้แก่บุคลากรโดยวิธีการที่หลากหลาย ($\bar{X}$ = 4.43, S.D. = 0.76)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

(n = 140)

ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Y_5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ท่านมีการจัดให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	4.54	0.71	มาก
2. ท่านมีนโยบายการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	4.61	0.67	มาก
3. สถานศึกษาของท่านมีการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยและพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อยู่เสมอ	4.45	0.79	มาก
4. สถานศึกษาของท่านมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในทางการบริหารองค์การ	4.58	0.68	มาก
รวม	**4.54**	**0.65**	**มาก**

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.54, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ มากที่สุด ท่านมีนโยบายการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 4.61, S.D. = 0.67) สถานศึกษาของท่านมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในทางการบริหารองค์การ ($\bar{X}$ = 4.58, S.D. = 0.68) ท่านมีการจัดให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 4.54, S.D. = 0.71) และน้อยที่สุด สถานศึกษาของท่านมีการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยและพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อยู่เสมอ ($\bar{X}$ = 4.45, S.D. = 0.79)

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

การวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อที่ 3 ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรีหรือไม่ เป็นการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรีในภาพรวม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียรสัน (Pearson’s product-moment correlation coefficient) นำค่าที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรีรายด้านและโดยภาพรวมกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม

(n = 140)

ตัวแปร	(X_1)	(X_2)	(X_3)	(X_4)	X_{total}	Y_{total}
X_1	1					
X_2	.855**	1				
X_3	.701**	.704**	1			
X_4	.670**	.701**	.858**	1		
X_{total}	.775**	.823**	.796**	.851**	1	
Y_{total}	.600**	.661**	.645**	.659**	.719**	1

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.13 พบว่า โดยภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหาร (X_{tot}) กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันในทางบวก โดยมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 พิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยการบริหารด้านที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด คือ (X_2) ด้านเงินหรืองบประมาณ (r= .661**) รองลงมาอันดับที่สอง คือ (X_4) ด้านการบริหารจัดการ (r= .659**) อันดับที่สาม คือ (X_3) ด้านวัสดุ (r= .645**) และน้อยที่สุด อันดับที่สี่ คือ (X_1) ด้านคนหรือบุคลากร (r= . 600**)

ค่าความสัมพันธ์ระหว่าง (X_1) – (X_4) มีค่าอยู่ระหว่าง .670 - .858 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันปานกลาง เกิดภาวะ Multicollinearity จึงต้องมีการทดสอบ Collinearity โดยพิจารณาจากค่า (Variance inflation factor: VIF) ในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 Variance inflation factor: VIF และ Tolerance ของปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรีในแต่ละด้าน

ปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี	Collinearity statistic	
	Tolerance	VIF
1. ด้านคนหรือบุคลากร	.250	4.002
2. ด้านเงินหรืองบประมาณ	.239	4.193
3. ด้านวัสดุ	.234	4.273
4. ด้านการบริหารจัดการ	.245	4.078

จากตารางที่ 4.14 ผลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของตัวแปรพยากรณ์ พบว่า ค่า Tolerance ของตัวแปรปัจจัยมีค่าตั้งแต่ 0.234 - 0.250 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.19 และเมื่อพิจารณาค่า VIF มีค่า 4.002 - 4.273 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 10 จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรที่ศึกษาไม่เกิดภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุ (Multicollinearity) ดังนั้นผู้วิจัย จึงได้ดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression) ในขั้นตอนต่อไป

ผู้วิจัยได้ใช้ตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยการบริหาร ได้แก่ ด้านคนหรือบุคลากร (X_1) ด้านเงินหรืองบประมาณ (X_2) ด้านวัสดุ (X_3) ด้านการบริหารจัดการ (X_4) เพื่อทำนายผลตัวแปรตามการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Y_{tot}) ผู้วิจัยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) โดยพิจารณาตัวแปรที่นำเข้าสมการ เพื่อคัดเลือกตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี โดยภาพรวม

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	25.446	2	12.723	71.842	.000
Residual	24.263	137	.177		
Total	49.709	139			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.715
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.512
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	0.505
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.420

ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coeffcients		Standardized Coefficients	t	p
	คะแนนดิบ ß	ค่ามาตรฐาน Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.900	.219		8.656	.000
ด้านเงินหรืองบประมาณ (X_2)	.297	.063	.392	4.687	.000
ด้านการบริหารจัดการ (X_4)	.295	.064	.383	4.577	.000

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการ คือ ด้านเงินหรืองบประมาณ (X_2) ด้านการบริหารจัดการ (X_4) โดยภาพรวม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .715 ค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .512 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .505 หมายความว่า ปัจจัยการบริหาร ด้านเงินหรืองบประมาณ (X_2) ด้านการบริหารจัดการ (X_4) สามารถทำนายการเป็นองค์การเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี (Y_{tot}) ได้ร้อยละ 51.2 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.420

ในลักษณะนี้แสดงว่า ปัจจัยการบริหาร ด้านเงินหรืองบประมาณ (X_2) และด้านการบริหารจัดการ (X_4) ส่งผลต่อการเป็นองค์การเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งผู้วิจัยสามารถเขียนสมการพยากรณ์การถดถอยพหุคูณได้ดังนี้

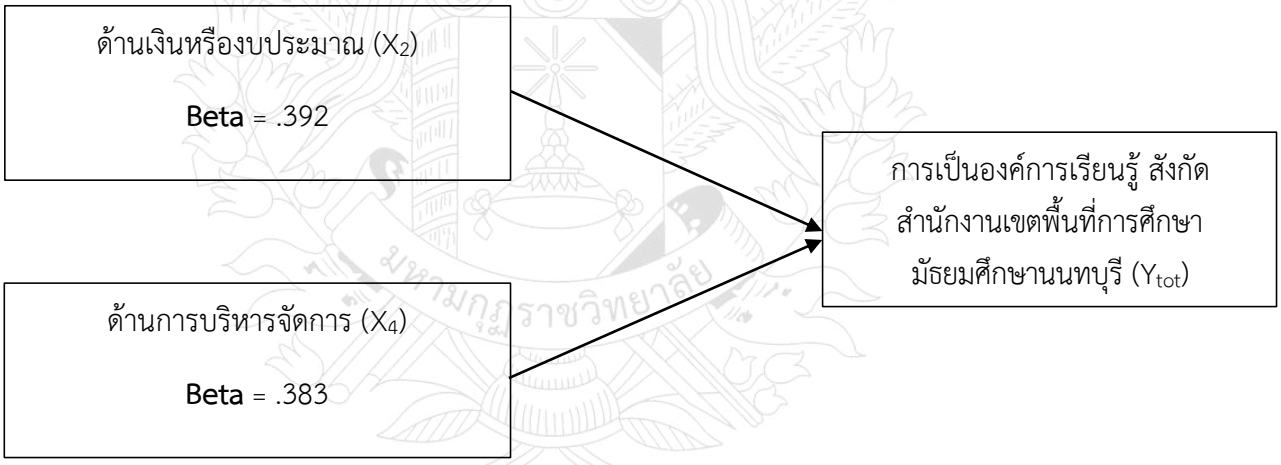
สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$\mathbf{Y_{tot}} = 1.900 + .297\ (X_2) + .295\ (X_4)$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$\boldsymbol{Z}' = .392\ (X_2) + .383\ (X_4)$

สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี



การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี รายด้าน มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์การถดถอยพหูคูณของปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Y_1) โดยภาพรวมดังนี้

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	27.576	2	13.788	54.264	.000
Residual	34.810	137	.254		
Total	62.386	139			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.665
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.442
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	0.434
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.504

ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
	คะแนนดิบ β	ค่ามาตรฐาน Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.971	.240		8.223	.000
ด้านเงินหรืองบประมาณ (X_2)	.321	.104	.379	3.083	.002
ด้านคนหรือบุคลากร (X_1)	.253	.100	.311	2.530	.013

จากตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการ ได้แก่ ด้านเงินหรืองบประมาณ (X_2) ด้านคนหรือบุคลากร (X_1) สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Y_1) ได้ร้อยละ 44.2 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.504

ในลักษณะนี้แสดงว่าปัจจัยการบริหาร ด้านเงินหรืองบประมาณ (X_2) ด้านคนหรือบุคลากร (X_1) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Y_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งผู้วิจัยสามารถเขียนสมการพยากรณ์การถดถอยพหุคูณ ได้ดังนี้

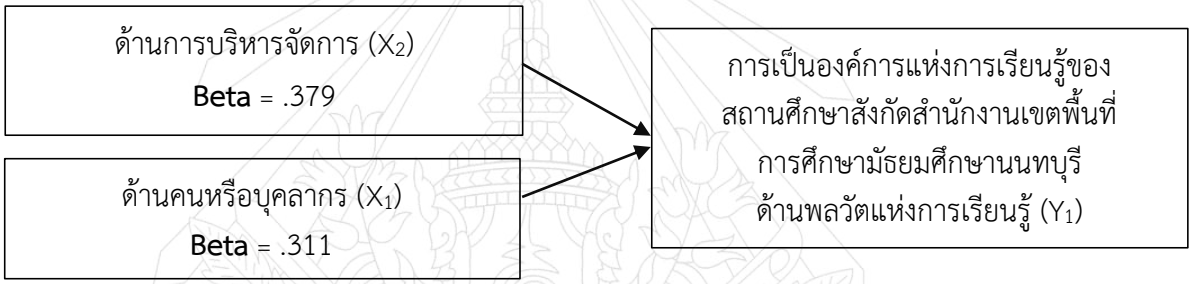
สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$\mathbf{Y_1}$ = 1.971 + .321 (X_2) + .253 (X_1)

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$\mathbf{Z_1}$ = .379 (X_2) + .311 (X_1)

สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Y_1)



ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์การถดถอยพหูคูณของปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (Y_2) โดยภาพรวมดังนี้

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	25.265	1	25.265	100.334	.000
Residual	34.750	138	.252		
Total	60.016	139			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.649
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.421
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	0.417
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.501

ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
	คะแนนดิบ ß	ค่ามาตรฐาน Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	2.122	.235		9.029	.000
ด้านเงินหรืองบประมาณ (X_2)	.539	.054	.649	10.017	.000

จากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการ ได้แก่ ด้านเงินหรืองบประมาณ (X_2) สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (Y_2) ได้ร้อยละ 42.1 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.501

ในลักษณะนี้แสดงว่าปัจจัยการบริหาร ด้านเงินหรืองบประมาณ (X_2) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (Y_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งผู้วิจัยสามารถเขียนสมการพยากรณ์การถดถอยพหุคูณ ได้ดังนี้

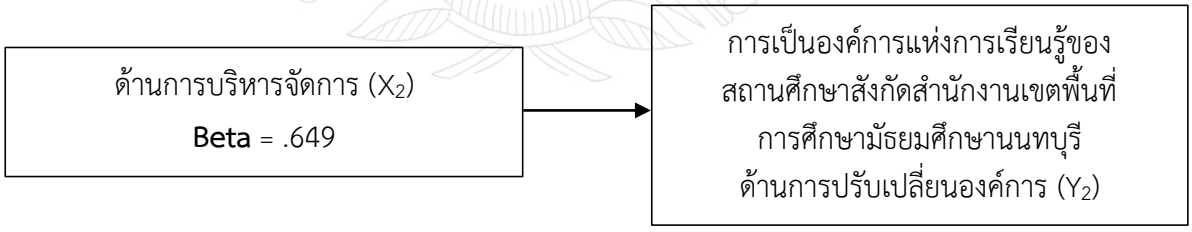
สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$Y_2 = 2.122 + .539 (X_2)$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$Z_2 = .649 (X_2)$

สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (Y_2)



ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร (Y_3) โดยภาพรวมดังนี้

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	22.699	2	11.350	57.014	.000
Residual	27.272	137	.199		
Total	49.971	139			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.674
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.454
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	0.446
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.446

ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
	คะแนนดิบ	ค่ามาตรฐาน Std. Error			
	β		Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	2.105	.230		9.146	.000
ด้านเงินหรืองบประมาณ (X_2)	.321	.067	.424	4.766	.000
ด้านวัสดุ (X_3)	.235	.069	.305	3.425	.001

จากตารางที่ 4.18 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการ ได้แก่ ด้านเงินหรืองบประมาณ (X_2) ด้านวัสดุ (X_3) สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร (Y_3) ได้ร้อยละ 45.4 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.446

ในลักษณะนี้แสดงว่าปัจจัยการบริหาร ด้านเงินหรืองบประมาณ (X_2) ด้านวัสดุ (X_3) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

ด้านการใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร (Y_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งผู้วิจัยสามารถเขียนสมการพยากรณ์การถดถอยพหุคูณ ได้ดังนี้

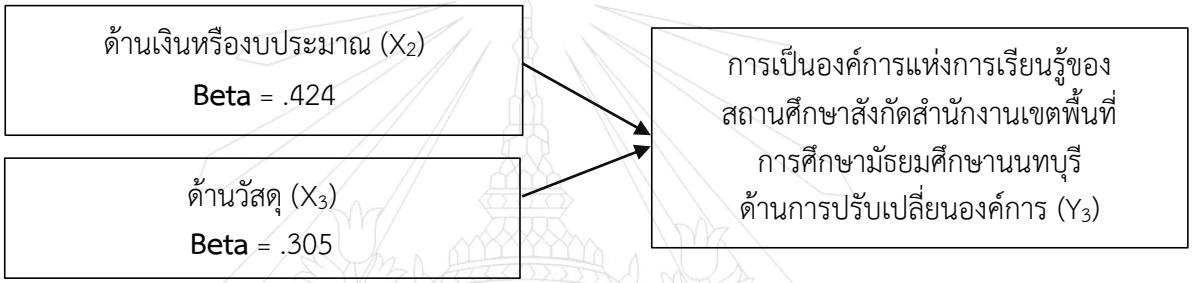
สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$Y_3 = 2.105 + .321 (X_2) + .235 (X_3)$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$Z_3 = .424 (X_2) + .305 (X_3)$

สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (Y_2)



ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์การถดถอยพหูคูณของปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการจัดการความรู้ (Y_4) โดยภาพรวมดังนี้

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	28.646	1	14.323	62.458	.000
Residual	31.418	137	.229		
Total	60.064	139			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.691
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.477
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	0.469
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.478

ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
	คะแนนดิบ ß	ค่ามาตรฐาน Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.843	.243		7.579	.000
ด้านวัสดุ (X_3)	.312	.102	.368	3.063	.003
ด้านการบริหารจัดการ (X_4)	.294	.102	.348	2.894	.004

จากตารางที่ 4.19 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการ ได้แก่ ด้านวัสดุ (X_3) ด้านการบริหารจัดการ (X_4) สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการจัดการความรู้ (Y_4) ได้ร้อยละ 47.7 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.478

ในลักษณะนี้แสดงว่าปัจจัยการบริหาร ด้านวัสดุ (X_3) และด้านการบริหารจัดการ (X_4) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการจัดการความรู้ (Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งผู้วิจัยสามารถเขียนสมการพยากรณ์การถดถอยพหุคูณ ได้ดังนี้

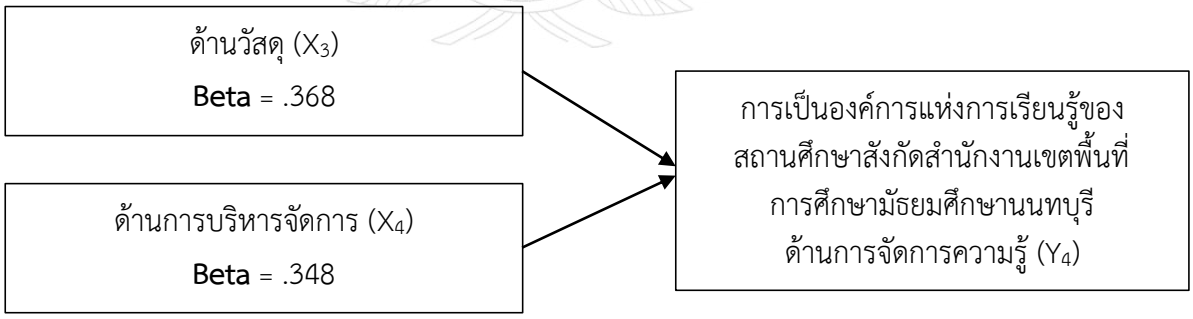
สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$Y_4 = 1.843 + .312 (X_3) + .294 (X_4)$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$Z_4 = .368 (X_3) + .348 (X_4)$

สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการจัดการความรู้ (Y_4)



ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Y_5) โดยภาพรวมดังนี้

แหล่งความแปรปรวน	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	30.369	1	30.369	150.811	.000
Residual	27.789	138	.201		
Total	58.158	139			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.723
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.522
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	0.519
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.448

ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
	คะแนนดิบ ß	ค่ามาตรฐาน Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.863	.222		8.408	.000
ด้านการบริหารจัดการ (X_4)	.601	.049	.723	12.281	.000

จากตารางที่ 4.20 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ (X_4) สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Y_5) ได้ร้อยละ 52.2 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.448

ในลักษณะนี้แสดงว่าปัจจัยการบริหาร ด้านการบริหารจัดการ (X_4) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Y_5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งผู้วิจัยสามารถเขียนสมการพยากรณ์การถดถอยพหุคูณ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$Y_5 = 1.863 + .601 (X_4)$

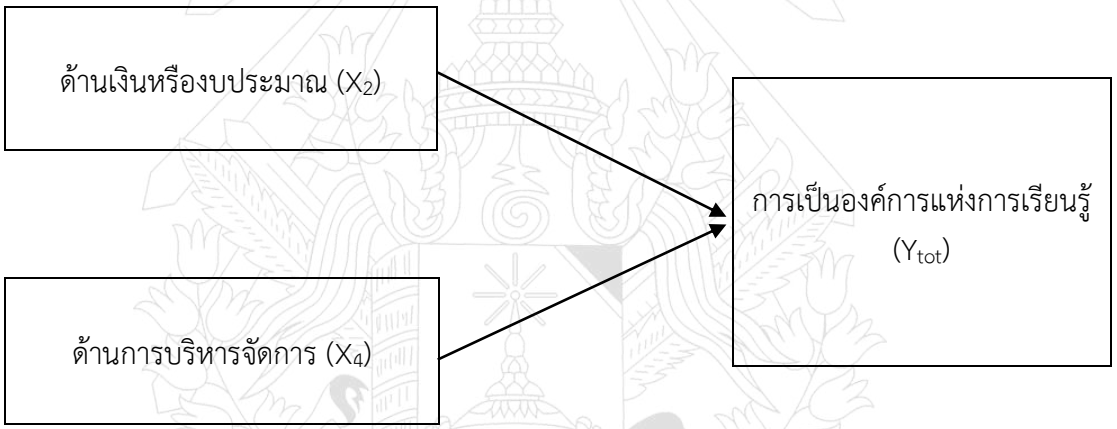
สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$Z_5 = .723 (X_4)$

สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Y_5)



ภาพที่ 4.1 ข้อค้นพบของปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ที่มีความสัมพันธ์กันในทางบวกมากที่สุด



พบว่า ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี คือ ด้านเงินหรืองบประมาณ (X_2) และด้านการบริหารจัดการ (X_4) มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Y_{tot}) มากที่สุด

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี 2) เพื่อศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี 3) เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ ได้ประชากร 222 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการใช้ตาราง กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของตารางเครซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 140 คน ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มสาระฯ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามโดยแบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ประกอบด้วยปัจจัยการบริหาร 4M ตามแนวคิดของ Peter F. Drucker (1973) ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michaek Marquardt (1996)

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่ (Frequency) การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี คือการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

วิเคราะห์สถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผู้วิจัยสามารถสรุปผลของข้อค้นพบได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี สามารถสรุปสาระสำคัญของผลการวิจัยได้ ดังนี้

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านวัสดุ ด้านเงินหรืองบประมาณ และด้านคนหรือบุคลากรตามลำดับ โดยมีผลการวิเคราะห์รายด้าน ดังนี้

1) ด้านการบริหารจัดการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษามีระเบียบปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นช่วยให้งานคล่องตัว รองลงมา คือ ระบบการบริหารเป็นการร่วมมือกันทั้งบุคลากรในสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานภายนอก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สถานศึกษามีการแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน

2) ด้านวัสดุ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาของท่านมีแผนการจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อใช้ในงานของบุคคลากรตามความต้องการ รองลงมามี 2 ข้อ คือ สถานศึกษามีระบบการสื่อสารที่ทันสมัยสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสถานศึกษาของท่านมีการสำรวจความต้องการเครื่องมือเครื่องใช้อุปกรณ์เทคโนโลยี และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สถานศึกษามีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือว่าพร้อมใช้งาน หรือมีการซ่อมแซมบำรุงรักษาอยู่เสมอ

3) ด้านเงินหรืองบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มี 2 ข้อ คือ สถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการใช้เงินงบประมาณ และสถานศึกษามีระบบการเบิกจ่ายงบประมาณและระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใสโดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน รองลงมา คือ สถานศึกษามีการตรวจสอบการใช้งบประมาณอย่างโปร่งใส และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สถานศึกษาของท่านมีแผนการใช้งบประมาณที่ชัดเจน และมีการควบคุมให้เป็นไปตามแผนได้เป็นอย่างดี

4) ด้านคนหรือบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มี 1 ข้อ คือ สถานศึกษาของท่านมีแผนพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน รองลงมา คือ สถานศึกษาของท่านมีจำนวนบุคลากรในสถานศึกษาเพียงพอกับปริมาณงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้องที่สุด คือ สถานศึกษาของท่านมีการ

สร้างขวัญและกำลังใจในรูปแบบต่าง ๆ ในหน่วยงาน เพื่อทำให้การปฏิบัติงานของท่านมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ด้านการจัดการความรู้ ด้านการใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ และด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ตามลำดับ โดยมีผลการวิเคราะห์รายด้าน ดังนี้

1) ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีนโยบายการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ รองลงมา คือ สถานศึกษาของท่านมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในทางการบริหารองค์การ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สถานศึกษาของท่านมีการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยและพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อยู่เสมอ

2) ด้านการจัดการความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด มี 4 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาของท่านได้จัดให้บุคลากรและทีมงานนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ สถานศึกษามีแผนปฏิบัติงานประจำปีที่สนับสนุนบุคลากรไปศึกษาดูงาน เรียนรู้ความสำเร็จของบุคลากรภายนอกสถานศึกษา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สถานศึกษามีการจัดองค์ความรู้ใหม่ให้แก่บุคลากรโดยวิธีการที่หลากหลาย

3) ด้านการใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาจัดให้บุคลากรแสวงหาวิธีที่จะเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งในและนอก เพื่อการพัฒนาตนเอง รองลงมา คือ สถานศึกษามีนโยบายและมาตรการในการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดมี 2 ข้อ คือ สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรโดยสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน และสถานศึกษามุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา

4) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุก ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมและสถานที่ภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รองลงมา คือ สถานศึกษาของท่านมีระบบงานที่มีการกระจายอำนาจ

หน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สถานศึกษามีกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีเป้าหมายสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

5) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรในสถานศึกษาของท่านแสวงหาความรู้และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา รองลงมาคือ สถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความคิดเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มี 2 ข้อ สถานศึกษาของท่านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีการทำงานกับโรงเรียนอื่น และบุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีค่านิยมการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม

5.1.3 ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์การทำนายตามความสำคัญ ดังนี้

ปัจจัยการบริหาร ด้านเงินหรืองบประมาณ (X_2) ด้านการบริหารจัดการ (X_4) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี (Y_{tot}) ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.512 ได้ ร้อยละ 51.2 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.420

5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นอภิปรายผลดังนี้

5.2.1 ปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี พบว่า ปัจจัยการบริหารของของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ปัจจัยการบริหารมีอิทธิพลหรือส่งผลต่อการเสริมสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากการเป็นองค์การที่มีศักยภาพคือการที่องค์การเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ และพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ซึ่งองค์การที่อยู่รอดในโลกแห่งความเป็นจริงได้นั้นก็คือ องค์การที่ต้องมีการปรับตัวตลอดจนพัฒนาให้ก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคด้วย ดังนั้นเป้าหมายหนึ่งของทุกองค์การก็คือ การมุ่งพัฒนาองค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา และผู้ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์การให้ก้าวไปข้างหน้านั้นไม่ใช่เฉพาะแค่ในส่วนของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงบุคลากรทุกฝ่ายที่รักในการพัฒนาศักยภาพตัวเองให้ดียิ่งขึ้นด้วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงมีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาขีด

ความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง และเน้นการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ อีกทั้งยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับสถานศึกษาทุกระดับ ถ้าสถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็จะทำให้บุคลากรในสถานศึกษานั้นเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ทองหลอ เดชไทย (2553) ไดกล่าวว่า ความสำเร็จของการบริหารหรือปัจจัยพื้นฐาน (Administrative resources) ที่ใช้ในการบริหารอันสำคัญ 4 ประการคือ คน (Man) เงิน (Money) วัตถุ สิ่งของ (Material) และวิธีการ (Method) หรือเรียกสั้น ๆ วา 4M′ s การที่จัดว่าปัจจัยทั้ง 4 เป็น ปัจจัยพื้นฐานในการบริหาร เพราะว่าในการบริหารเกือบทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยคน เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีการเป็นองค์ประกอบสำคัญ ไมวาการบริหารนั้นจะเป็นการบริหารราชการหรือ บริหารธุรกิจก็ตาม กล่าวโดยสรุป จากความหมายของ “ปัจจัยการบริหาร” จะพบว่าปัจจัยการบริหารหรือทรัพยากรการบริหารนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก ไมวาการบริหารงานนั้นเป็นการบริหารราชการหรือบริหารธุรกิจก็ตาม เพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการบริหารขึ้นอยู่กับความสมบูรณและคุณภาพของปัจจัยการบริหาร ไดแกกำลังคน (Man) งบประมาณ (Money) วัตถุอุปกรณ์ (Material) และกระบวนการบริหาร (Management) เรียกย่อ ๆ ว่า 4M′ s โดยนำปัจจัยเหล่านี้มาประสมประสานกันอย่างเหมาะสม และประจักร บัวผัน (2552) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหาร ไมว่าจะเป็นการบริหารในภาคราชการหรือภาคเอกชนก็ตาม ซึ่งปัจจัยเหล่านั้น ประกอบด้วยคนหรือบุคคลากร (Man) เงินหรืองบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องมือ เครื่องจักรที่ใช้ในการดำเนินงาน (Material or Machine) ด้านเทคโนโลยี (IT) และปัจจัยด้านเวลาในการดำเนินงาน (Time) สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ระบุเกี่ยวกับระบบการบริหารและสนับสนุนทางการศึกษา โดยได้มีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการบุคลากรทางการศึกษา และชุมชนให้ได้มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา มีบทบาททำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษา กำกับติดตามการดำเนินงานของสถานศึกษา รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการบริหาร เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ เมรินทกาล พัฒนทรัพย์พิศาล (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 พบว่าปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับจตุรภัทร ประทุม (2559) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการ บริหารงานวิชาการ และปัจจัยด้านแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผล ของสถานศึกษา พบว่าทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังสอดคล้องกับ วริศรา อรุณกิตติพร (2561) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่า 1) ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

5.2.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น เน้นที่ “คน” เป็นหลัก เป็นองค์การที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ความคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญคือเพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์การ สอดคล้องกับ พัทธิพงศ์ พลอาจ และคณะ (2559) ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยในเบื้องต้น คณะผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชร รวมถึงการพิจารณาการดำเนินงานในการให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียนตามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ จากนั้นจึงนำไปสู่การนำเสนอกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบการจัดการการศึกษาของโรงเรียน ด้วยการจัดทำฐานข้อมูลที่จำเป็นในการนำมาวางแผนสำหรับใช้ในการบริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทเป็นผู้นำในการเชิญครูและชุมชนมาร่วมกันระดมความคิดเห็นสำหรับการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา จากนั้นจึงนำไปสู่การแปลงแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลด้วยการอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายแล้วเสร็จ จึงนำไปสู่การประเมินผลการดำเนินงานและ นำมาใช้ปรับปรุงการจัดการศึกษาต่อไป 2) การจัดการสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดให้การพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ถือเป็นกลยุทธ์ที่ควรยึดถือปฏิบัติทั่วทั้งองค์การ โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายทั้งครู ชุมชน และผู้ปกครองของนักเรียน รวมถึงการส่งเสริมให้มีการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรยกระดับสถานศึกษาไปสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 3) การยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ด้วยการพัฒนาความรู้ทักษะและความสามารถที่จำเป็นให้แก่นักเรียน ครู และผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ยังควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ รวมถึงการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา สอดคล้องกับ ชวลิต ขอดศิริ และคณะ (2559) ได้ศึกษางานวิจัยการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักพุทธธรรม ของมหาวิทยาลัยสงฆ์ในภาคเหนือตอนบน พบว่า การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักพุทธธรรมของมหาวิทยาลัยสงฆ์ในภาคเหนือตอนบน ส่งผลให้สภาพและปัญหาการพัฒนามหาวิทยาลัยสงฆ์สามารถแก้ไขปัญหาด้วยการบริหารจัดการการศึกษาสมัยใหม่ที่เน้นการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนการแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบและการยึดหลักธรรมาภิบาลในทุกวิทยาเขต ส่วนการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ต้องพัฒนาเร่งด่วนมีอยู่ 3 ด้าน ได้แก การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การจัดการความรู้ในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและการเรียนรู้เป็นทีม ส่วนรูปแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยสงฆ์ด้วยหลักพุทธธรรมสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือ “Pinkish Model” สามารถบูรณาการเชื่อมโยงเข้ากับศาสตร์ทุกแขนง สอดคล้องกับการพัฒนามหาวิทยาลัยสงฆ์ในประเทศไทย ดังนั้นจึงควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยสงฆ์สะท้อนทัศนะความคิดเห็นต่าง ๆ วิพากษ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดความกระจ่างเพิ่มเติม เมื่อมีความเข้าใจหรือตระหนัก อันจะเป็นการส่งเสริมการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักพุทธธรรมของมหาวิทยาลัยสงฆ์ให้เกิดความยั่งยืนสอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 และโมเดลไทยแลนด์ 4.0 เพื่อการ

รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สอดคล้องกับ สุริยะ แช่มศรีรัตน์ และคณะ (2559) ได้ศึกษาการพัฒนาแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้มี 3 องค์ประกอบหลัก 10 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) องค์ประกอบหลักด้านองค์การมี 4 องค์ประกอบย่อยได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา โครงสร้างองค์การ ที่เหมาะสม บรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา และกลยุทธ์องค์การ 2) องค์ประกอบหลัก ด้านบุคลากรมี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน การพัฒนาครูและทีมงานและการสร้างแรงจูงใจ และ 3) องค์ประกอบหลักด้านเทคโนโลยีและการเรียนรู้มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ในสถานศึกษา และการใช้ความรู้เป็นฐานและการถ่ายโอนความรู้แผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ที่ได้มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ ประกอบด้วยแผนพัฒนา 3 ด้าน 6 โครงการ 26 กิจกรรม ดังนี้ 1) แผนพัฒนาด้านองค์การประกอบด้วย 2 โครงการ 10 กิจกรรม 2) แผนพัฒนาด้านบุคลากรประกอบด้วย 2 โครงการ 8 กิจกรรม และ 3) แผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีและการเรียนรู้ มีจำนวน 2 โครงการ 6 กิจกรรม ผลการประเมินความเข้าใจของผู้ใช้ที่มีต่อแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนคร ในเขตภาคใต้ ก่อนนำไปทดลองใช้ พบว่า ก่อนมีการชี้แจงทำความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ ผู้ใช้มีความเข้าใจในระดับน้อย และหลังจากได้มีการชี้แจงทำความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ ผู้ใช้มีความเข้าใจในระดับมากที่สุด ผลการประเมินความเหมาะสมและผลการนำไปใช้ของผู้ใช้ที่มีต่อแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้หลังเสร็จสิ้นการทดลองใช้พบว่า แผนกลยุทธ์มีความเหมาะสมมากที่สุด และผู้ใช้นำแผนกลยุทธ์ไปใช้ได้ดีที่สุด ทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมของ พระราชเมธี (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางที่คณะสงฆ์ควรมีการพัฒนาทั้ง เรื่องพระธรรมวินัยและวิธีการเผยแผ่พระพุทธศาสนาควบคู่กัน รวมทั้งมีการนำศาสตร์ความรู้สมัยใหม่ คือ หลักองค์กรแห่งการเรียนรู้มาบูรณาการกับการบริหารคณะสงฆ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อพระพุทธศาสนา

โดยมีแนวทางการพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) การปรับปรุงระบบการศึกษาสงฆ์ให้ทันสมัยเท่าเทียมมาตรฐานสากล 2) การพัฒนาองค์กรสงฆ์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) การส่งเสริมการนำหลักพุทธธรรมกับหลักการบริหารในการพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์ 4) การพัฒนาระบบการบริหารกิจการคณะสงฆ์ที่เชื่อมโยงกับภาครัฐและภาคประชาชน 5) การเชื่อมโยงและพัฒนาระบบฐานข้อมูลคณะสงฆ์เพื่อการพัฒนา ประกอบด้วยการพัฒนาระบบฐานข้อมูลคณะสงฆ์และการเชื่อมโยงข้อมูลคณะสงฆ์เพื่อการพัฒนา 6) การส่งเสริมการเรียนรู้และวัฒนธรรมเชิงพุทธเพื่อการพัฒนา ประกอบด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ตามแนวพระพุทธศาสนา การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงพุทธและ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการพัฒนาชุมชนบนฐานวัฒนธรรมเชิงพุทธและปรัชญาเศรษฐกิจ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศของ Garvin, Edmondson and Gino (2008) ได้ศึกษางานวิจัย องค์กรของคุณเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่

พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแนวคิดด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การที่องค์กรและบุคลากรไม่ตระหนักถึงความจำเป็น ขององค์กรแห่งการเรียนรู้และการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์และการขาดการประเมินองค์กร ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้และให้แนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างความรู้การได้รับความรู้และการส่งผ่านความรู้โดยการมองให้เป็นภาพรวม

ผลการศึกษาได้เสนอปัจจัยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3 ปัจจัยคือ องค์กรสนับสนุนบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีการศึกษาถึงการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และการเปิดโอกาสให้บุคลากรสะท้อนความรู้สึกของตนในการทำงาน องค์กรเน้นการเรียนรู้ให้เป็นกระบวนการและนำไปสู่การปฏิบัติโดยมีการเก็บข้อมูลสารสนเทศ วิเคราะห์ข้อมูลให้การศึกษาและฝึกอบรม และการส่งผ่านข้อมูลกัน และผู้นำให้ความสำคัญในการเรียนรู้ของบุคลากรโดยเป็นแบบอย่าง และให้การสนับสนุนให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้

5.2.3 ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

ผลการศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี คือ ด้านเงินหรืองบประมาณ และด้านการบริหารจัดการ ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ปัจจัยทางการบริหารเป็นสิ่งที่จะมาสนับสนุนการดำเนินงานทางการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านเงินหรืองบประมาณ ซึ่งการบริหารเงินเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะจัดสรรเงินอย่างไรให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุด แต่ให้การใช้จำนวนเงินที่มีให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีประโยชน์สูงสุด และด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างกระบวนการจัดการบริหารควบคุม สั่งการให้กับทุกฝ่ายในสถานศึกษาให้สามารถดำเนินงานไปได้ มีรูปแบบในการทำงาน และมอบงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม มีการหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาดำเนินงานในองค์การ เพื่อให้งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่ โดยรวมทุกอย่างเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดการ คน เงิน วัตถุดิบ จัดการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด สอดคล้องกับ วิมาลย์ ลีทอง (2563) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสกลนคร

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยการบริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพ ตำแหน่งและประเภทโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน 4) ประสิทธิผลโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรง ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและประเภท โรงเรียนโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ปัจจัยการบริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) ปัจจัยการบริหารจำนวน 5 ปัจจัย ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนได้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ปัจจัยที่ 4 การพัฒนาบุคลากร ปัจจัยที่ 2 บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยที่ 3 การบริหาร

จัดการ และปัจจัยที่ 8 งบประมาณ 7) แนวทางการพัฒนาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา มี 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ควรจัดบรรยากาศภายในให้ร่มรื่น สะอาด และปลอดภัยและมีระบบการทำงานที่เอื้อต่อความสำเร็จ (2) ด้านการบริหารจัดการควรใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ แบ่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน (3) ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาของตนเองในทุก ๆ ด้าน (4) ด้านโครงสร้างองค์การ ควรวิเคราะห์กำหนดโครงสร้างและแบ่งความรับผิดชอบ ลดขั้นตอนการทำงานและเน้นการกระจายอำนาจและ (5) ด้านงบประมาณควรวิเคราะห์จัดทำงบประมาณโดยยึดหลักการบริหาร มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการบริหารจัดการที่เป็นระบบ และจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ และสอดคล้องกับ สุรชัย พรมปากดี (2565) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม ผลการวิจัยพบว่า 1. ปัจจัยทางการบริหารและประสิทธิผลการบริหารงานของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. ปัจจัยทางการบริหารและประสิทธิผลการบริหารงานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 3. ปัจจัยทางการบริหารและประสิทธิผลการบริหารงานของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาด แตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 4. ปัจจัยทางการบริหารและประสิทธิผลการบริหารงานของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 5. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารและประสิทธิผลการ บริหารงานของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 6. ปัจจัยทางการบริหาร ด้านการบริหารจัดการ งบประมาณ และการพัฒนาบุคลากร มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานของโรงเรียนโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี สารสนเทศ มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานของโรงเรียนโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้ Y’= .200 + .333 (X7) + .303 (X8) + .143 (X5) + .094 (X3) + .082 (X6) และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้ Zy ’= .334 (Z7) + .331 (Z8) + .156 (Z5) + .094 (Z3) + .087 (Z6) 7. แนวทางการพัฒนาปัจจัยทางการบริหาร 5 ด้าน ได้แก่ 7.1 การบริหารจัดการ กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อความสำเร็จของ สถานศึกษาทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เน้นการทำงานเป็นทีม จัดการแบบมีส่วนร่วม 7.2 งบประมาณ จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนพัฒนาใช้การมีส่วนร่วมในการพิจารณาโครงการ 7.3 การพัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสให้พัฒนาตนเอง เช่น การประชุม สัมมนา ศึกษาต่อ มีการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 7.4 บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ กำหนดทิศทางการนำองค์การ บริหารภาพลักษณ์ และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม และให้เกียรติผู้อาวุโส ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่ง มอบหมายงานที่ชัดเจน 7.5 เทคโนโลยีสารสนเทศมีนโยบาย มีแผนงานในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนางาน

สำหรับด้านการบริหารจัดการ ซึ่งส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี สอดคล้องกับงานวิจัยของ รูสนานี ยาโม (2556, หน้า 149) ศึกษางานวิจัยพบว่า สถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ .01 ซึ่งปัจจัยที่มีค่าอำนาจพยากรณ์จากสูงไปหาต่ำคือ ด้านการจูงใจ ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านความมีประสิทธิผล สามารถทำนายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 52.50 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ปัจจัยทั้ง 11 ปัจจัย มีความสัมพันธ์กับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ .01 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับ “ค่อนข้างสูง” 4 ปัจจัย เรียงตามลำดับจากค่าความสัมพันธ์สูงไปหาต่ำ ได้ดังนี้ ด้านการจูงใจ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นอกนั้นมีความสัมพันธ์กับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับ “ปานกลาง” ตามลำดับจากค่าความสัมพันธ์สูงไปหาต่ำ ได้ดังนี้ ได้แก่ ด้านโครงสร้างขององค์การ ด้านความมีประสิทธิผล ด้านการสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านกระบวนการบริหาร ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ด้านการทำงานเป็นทีม ทั้งยังสิดคล้องกับประยงค์ ศรีโทมี (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 เปรียบเทียบปัจจัยทางการบริหารและประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยทางการบริหารและประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน ศึกษาอำนาจพยากรณ์ของปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน และหาแนวทางการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียนกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) ปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียน จำนวน 4 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ (X_8) ด้านทรัพยากรการเรียนการสอน (X_{10}) ด้านภาวะผู้นำ (X_1) และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (X_7) ในการพยากรณ์ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนรายด้าน พบว่า ยังมีปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียน ด้านโครงสร้างองค์การ (X_6) ที่สามารถพยากรณ์

ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน ด้านคุณลักษณะของผู้เรียน (Y_2) ได้ และด้านการพัฒนาบุคลากร (X_2) ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน ดังนั้นการศึกษาปัจจัยการบริหาร จึงมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร ที่จะพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ผู้วิจัยได้แบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

5.3.1.1 จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหา และเสริมสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ ทันต่อสถานการณ์อยู่เสมอ เพราะจะทำให้มองเห็นทิศทางและเป้าหมายได้กว้างไกล สามารถชี้นำให้บุคลากรได้เห็นถึงเส้นทางไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จและรู้เท่าทันต่อสถานการณ์

5.3.1.2 จากการศึกษาพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้โอกาสหรือสร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ตอบสนองเป้าหมายขององค์การ

5.3.1.3 ปัจจัยการบริหารส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี ซึ่งด้านเงินหรืองบประมาณ และด้านการบริหารจัดการ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหา และเสริมสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี สำหรับการวิจัยในครั้งต่อไปนั้นควรทำการวิจัย ดังนี้

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยศึกษาในรูปของกรณีศึกษาในสถานศึกษาใดสถานศึกษาหนึ่ง หรือขนาดสถานศึกษาใดขนาดสถานศึกษาหนึ่ง

5.3.2.2 การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ และได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี โดยนำแนวคิดปัจจัยด้านการบริหาร 4M ตามแนวคิดของ

Peter F. Drucker และแนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Michaek Marquardt 5 ด้าน มาศึกษาวิจัยเท่านั้น ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ผู้สนใจอาจนำแนวคิดปัจจัยการบริหารและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการอื่น ๆ มาศึกษาวิจัย เพื่อจะได้ผลการวิจัยที่หลากหลายยิ่งขึ้น

5.3.2.3 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา



บรรณานุกรม

1) หนังสือ

จำเรียง วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์. (2540). วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร:เอ็กซเปอร์เน็ท.

เจษฎา นกน้อย. (2556). แนวคิดฝ่าวิกฤตองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561). สำนักนายกรัฐมนตรี.

ประจักร บัวผัน. (2552) หลักการบริหารสาธารณสุข. พิมพ์ครั้งที่ 1. โรงพิมพ์หาวิทยาลัยขอนแก่น. หน้า 87.

ทองหล่อ เดชไทย. (2553). ภาวะนำ: เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ Leadership for excellent Quality management. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

ราชกิจจานุเบกษา. (2546). กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546. เล่ม 120 ตอนที่ 63 ก หน้า 17 ลงวันที่ 7 กรกฎาคม 2546.

วรภัทร์ ภู่เจริญ. (2547). องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้. กรุงเทพมหานคร, อริยชน. หน้า 26.

วสันต์ สุทธาวาศ และ ประสพชัย พสุนนท์. (2558). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมระดับบุคคลใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ. ปีที่ 8, ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม – เมษายน 2558. หน้า 530-545.

สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ และคณะ. (2556). การจัดทำยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดความ รับผิดชอบ. มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI).

สมพงษ์ เกษมสิน. (2550). การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2556. คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (พ.ศ. 2556).

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี. (2564). การทำวิจัยเชิงพื้นที่เพื่อการจัดทำนโยบายการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ สพม.นนทบุรี (พ.ศ.2564 - พ.ศ.2565). หน้า 61-62.

สุพจน์ นิมิตบรรณสาร. (2554). ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทไทยออยล์จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบรูพา.

สมพงศ์ เกษมสิน. (2556). การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

2) ดุษฎีนิพนธ์ วิทยานิพนธ์และสารนิพนธ์

จตุรภัทร ประทุม. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา. หน้า 168.

จำเริญ จิตรหลัง. (2559). “รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดความรู้ที่ส่ง ผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานในจังหวัดภาคใต้”, วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. หน้า 194.

ไชยสิทธิ์ ปิยมาตย์, “ปัจจัยภายนอกองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีปทุม), 2556, หน้า 136.

ทรรศนกร สงครินทร์. (2559). ปัจจัยทางด้านการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. อุดรธานี: วิทยาลัยสันตพล. หน้า 199.

นครินศร์ จับจิตต์. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์จังหวัดปทุมธานี. หน้า 100-107.

ประยงค์ ศรีโทมี. (2563). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษา ของโรงเรียนในสังกัดสานักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. หน้า 175 – 189.

เปรมศิริ เนื้อเย็น, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี), 2556, หน้า 76-77.

เมรินทกาล พัฒนทรัพย์พิศาล. (2561). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. หน้า 216 – 222.

รูสนานี ยาโม, “ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้”, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์), 2556, หน้า 149-155.

วริศรา อรุณกิตติพร. (2561). ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตราด. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา. หน้า 198-202.

วิมาลย์ ลีทอง. (2563). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. หน้า 208.

สุรชัย พรมปากดี. (2565). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. บทคัดย่อ.

3) สิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง

ชวลิต ขอดศิริ และคณะ. (2559). *การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักพุทธธรรมของมหาวิทยาลัยสงฆ์ในภาคเหนือตอนบน*. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น. ปที่ 10 ฉบับที่ 3 กรกฎาคม 2559-กันยายน 2559. หน้า 14.

ธนภณ สมหวัง. (2563). *สงฆ์ : แบบอย่างองค์กรแห่งการเรียนรู้*. บทความวิจัยการประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติมหาวิทยาลัยศรีปทุม ครั้งที่ 15 ประจำปี 2563. หน้า 9-10.

พงศกร เอี่ยมสอาด และคณะ. (2559). *“ปัจจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น กรณีศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร”*. วารสารการจัดการสมัยใหม่. ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 เดือน ม.ค.–มิ.ย. 2559. หน้า 130-142.

พระราชเมธี. (2017). *การพัฒนาองค์กรคณะสงฆ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้*. วารสารอนัมนิกาย. ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 (พฤศจิกายน – ธันวาคม 2560). หน้า 11.

พัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ และคณะ. (2561). *ปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ และศิลปะ. ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม -สิงหาคม 2561. หน้า 2340-2343.

พัทธิพงศ์ พลอาจ และคณะ. (2557). *กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้*. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร. ปีที่ 16 ฉบับที่ 1 มกราคม–มีนาคม 2557. หน้า 32-38.

วสันต์ สุทธาวาศ และคณะ. (2559). *“การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพความเป็นนวัตกรรมการศึกษา”*. Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ. ปีที่ 9, ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม 2559. หน้า 194-215.

สุริยะ แช่มศรีรัตน์ และคณะ. (2559). *การพัฒนาแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้*. วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี. ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2559). หน้า 1-4.

4) เอกสาร สารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี, ข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2565, สืบค้นเมื่อ 23 มีนาคม 2566, เข้าถึงได้จาก https://main.spmnonthaburi.go.th/.

5) ภาษาต่างประเทศ

Bennett, J.K. & O'Brien, M.J. (1994). The building Block of the learning organization. Training. 31 (June).

Best, John W. *Research in Education*. 4th ed. Engleoodcliffs: Prentice – Hill, 1983: 190

Drucker, P. F. (1973). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row Publication.

Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization. Harward Business Review, (July-August 1993): 778-779.

Hellrigel, D., Slocum, J. W. and Woodman. R. W. (2001) Organization Behavior. 9 th ed. USA: South Western College Publishing, 2001.

Marquardt, M. (2002). Building the Learning Organization: Master the 5 Elements for Corporate Learning. California, Davies-Black Publishing.

Marquardt, M. J. (1996b). Building the learning Organization: a Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York: McGraw-Hill.

Marquardt, M.J. (1996a). Building the Learning Organization. New York: McGraw–Hill.

McGill, M. E., & Slocum. J. W. (1994). The Smarter Organization. New York: John Wiley &Sons.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, Oxford.

Palos, R. a. S., V (2016). "Learning in organization." The Learning Organization 23 (1): 2 – 22.

Pedler, M., Burgoyne, J. G. and Boydell, T. (1997). The Learning Organization: A Strategy for Sustainable Development. New York: McGraw-Hill.

Sambrook, S and Stewart, J. (2000). Factors Influencing Learning in Eruropean Learninig Oriented Organizations: Issues for Management. Journal of European Industrial Training. 24(2/3/4); 318-328.

Senge, Peter M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization. New York: Doubleday/Currency.

Wen, H. (2014). "The nature, characteristics and ten strategies of learning organization." International Journal of Educational Management 28(3): 289 – 298.

Yan, M. R., Chien, K. M., and Yang, T. N., (2016). Green component procurement collaboration for improving sup-ply chain management in the high technology industries: A case study from the systems perspective. Sustainability, Vol. 8(2), pp. 105.

Youzbashi, A., & Mohammadi, A. (2012). An investigation into the realization dimension of learning organization. Procedia –Social and Behavioral Sciences, 47, 90-92.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัยรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๑๑๔๔

๒๕ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร นายเอกภพ พรหมสุทธิรักษ์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ สพม.นนทบุรี

ด้วย นางสาวเทวดา สหัสสธารา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๔๒๐๑๔๐๔๓๒๐๑๐ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี (FACTORS OF ADMINISTRATION THAT EFFECT LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOL UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE NONTHABURI)" มีความประสงค์จะขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัยในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา เพื่อเก็บข้อมูลเขียนวิทยานิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC) ให้แก่นักศึกษาเพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานวิทยานิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

พระครูศรีวีรคุณสุนทร

(พระครูศรีวีรคุณสุนทร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นักศึกษา นางสาวเทวดา สหัสสธารา : ๐๙๒ ๔๗๕ ๑๙๖๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๑๑๔๔

๒๕ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร นายธีระชัย เจริญต้นตระกูล รองผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี

ด้วย นางสาวเทวดา สหัสสธารา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๔๒๐๑๔๐๔๓๒๐๑๐ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี (FACTORS OF ADMINISTRATION THAT EFFECT LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOL UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE NONTHABURI)" มีความประสงค์จะขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัยในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา เพื่อเก็บข้อมูลเขียนวิทยานิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC) ให้แก่นักศึกษาเพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานวิทยานิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

พระครูศรีวีรคุณสุนทร

(พระครูศรีวีรคุณสุนทร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

อนุเคราะห์ตามนี้

นายธีระชัย เจริญต้นตระกูล
รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงบประมาณฯ

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นักศึกษา นางสาวเทวดา สหัสสธารา : ๐๙๒ ๔๗๕ ๑๙๖๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๑๑๔๔

๒๕ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร นางสาวจุฬีนาถ เปรุนาวิน ครู คศ.3 โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี

ด้วย นางสาวเทวดา สหัสสธารา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๔๒๐๑๔๐๔๓๒๐๑๐ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี (FACTORS OF ADMINISTRATION THAT EFFECT LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOL UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE NONTHABURI)" มีความประสงค์จะขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัยในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา เพื่อเก็บข้อมูลเขียนวิทยานิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC) ให้แก่นักศึกษาเพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานวิทยานิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

(พระครูศรีวีรคุณสุนทร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นักศึกษา นางสาวเทวดา สหัสสธารา : ๐๙๒ ๔๗๕ ๑๙๖๑

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. นายเอกภพ พรหมสุทธิรักษ์

วุฒิการศึกษา : สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท
ศษ.ม. สาขาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ตำแหน่งปัจจุบัน : ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา นนทบุรี

2. นายธีระชัย เจริญต้นตระกูล

วุฒิการศึกษา : สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท
ศษ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

ตำแหน่งปัจจุบัน : รองผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี

3. นางสาวจุฬีนาถ เปรุนาวิน

วุฒิการศึกษา : สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท
ค.ม. สาขาการศึกษาพิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ตำแหน่งปัจจุบัน : ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี

ภาคผนวก ข
แบบการพิจารณาประเมินหาค่าดัชนีความสอดคล้อง
Index of Consistency (IOC)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

****

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี
2. เพื่อศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี
3. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

แบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

ในการนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นแนวทางและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวเทวตา สหัสสธารา
นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

แบบการพิจารณาประเมินหาค่าดัชนีความสอดคล้อง Index of Consistency (IOC)
เรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ใน [ ] หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
1	เพศ [ ] 1. ชาย [ ] 2. หญิง				
2	อายุ [ ] 1. ไม่เกิน 30 ปี [ ] 2. 31 – 40 ปี [ ] 3. 41 – 50 ปี [ ] 4. ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป				
3	ระดับการศึกษาสูงสุด [ ] 1. ปริญญาตรี [ ] 2. ปริญญาโท [ ] 3. ปริญญาเอก [ ] 4. อื่น ๆ โปรดระบุ.....				
4	ตำแหน่งงาน [ ] 1. ผู้อำนวยการ/ รักษาการในตำแหน่ง [ ] 2. รองผู้อำนวยการ [ ] 3. หัวหน้ากลุ่มสาระฯ				
5	ประสบการณ์การทำงาน (อายุราชการ) [ ] 1. ไม่เกิน 10 ปี [ ] 2. 11 - 20 ปี [ ] 3. 21 – 30 ปี [ ] 4. ตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป				

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่อง [ ] หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามและเติมข้อความอย่างครบถ้วนตรงกับความเป็นจริง โดยแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

5 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
4 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
3 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
2 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
1 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ประเด็นของปัจจัยการบริหาร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
ด้านคนหรือบุคลากร (Man)					
1	สถานศึกษาของท่านมีจำนวนบุคลากรในสถานศึกษาเพียงพอกับปริมาณงาน				
2	สถานศึกษาของท่านมีการวางแผนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตรงกับสายงาน และความถนัดของตนเอง				
3	สถานศึกษาของท่านมีการสร้างขวัญและกำลังใจในรูปแบบต่าง ๆ ในหน่วยงาน เพื่อทำให้การปฏิบัติงานของท่านมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น				
4	สถานศึกษาของท่านมีแผนพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน				
ด้านเงินหรืองบประมาณ (Money)					
1	สถานศึกษาของท่านมีการการจัดสรรงบประมาณเพียงพอต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร				
2	สถานศึกษาของท่านมีแผนการใช้งบประมาณที่ชัดเจน และมีการควบคุมให้เป็นไปตามแผนได้เป็นอย่างดี				
3	สถานศึกษาของท่านมีระบบควบคุมกำกับการใช้งบประมาณให้เกิดความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์				
4	สถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการใช้เงินงบประมาณ				

ข้อที่	ประเด็นของปัจจัยการบริหาร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
5	สถานศึกษามีการตรวจสอบการใช้งบประมาณอย่างโปร่งใส				
6	สถานศึกษามีระบบการเบิกจ่ายงบประมาณและระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใสโดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน				
ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material)					
1	สถานศึกษาของท่านมีการสำรวจความต้องการเครื่องมือเครื่องใช้อุปกรณ์เทคโนโลยี				
2	สถานศึกษาของท่านมีแผนการจัดซื้อจัดหา วัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อใช้ในงานของบุคคลากรตามความต้องการ				
3	สถานศึกษาของท่านได้สนับสนุน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของท่านตามความต้องการอย่างพอเพียง/ ต่อเนื่อง				
4	มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือว่าพร้อมใช้งานหรือมีการซ่อมแซมบำรุงรักษาอยู่เสมอ				
5	สถานศึกษามีระบบการสื่อสารที่ทันสมัยสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ				
ด้านการบริหารจัดการ (Management)					
1	สถานศึกษามีระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การและประสานงานภายในโดยการเชื่อมโยงทั้งระบบ				
2	สถานศึกษามีการแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน				
3	สถานศึกษามีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจน				
4	สถานศึกษามีระเบียบปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นช่วยให้งานคล่องตัว				
5	สถานศึกษาให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา				
6	ระบบการบริหารสถานศึกษาเป็นการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูง สู่ผู้บริหารระดับหน่วยงาน				

ข้อที่	ประเด็นของปัจจัยการบริหาร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
7	ระบบการบริหารเป็นการร่วมมือกันทั้งบุคลากรในสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานภายนอก				

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่อง [ ] หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามและเติมข้อความอย่างครบถ้วนตรงกับความเป็นจริง โดยแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

5 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ประเด็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
พลวัตแห่งการเรียนรู้					
1	บุคลากรในสถานศึกษาของท่านแสวงหาความรู้และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา				
2	บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีค่านิยมการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม				
3	สถานศึกษาของท่านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีการทำงานกับโรงเรียนอื่น				
4	สถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความคิดเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง				
การปรับเปลี่ยนองค์การ					
1	สถานศึกษาของท่านมีระบบงานที่มีการกระจายอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน				
2	สถานศึกษามีกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีเป้าหมายสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้				

ข้อที่	ประเด็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
3	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ และกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง				
4	ท่านมีการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมและสถานที่ภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้				
การใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร					
1	สถานศึกษามีนโยบายและมาตรการในการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน				
2	สถานศึกษาจัดให้บุคลากรแสวงหาวิธีที่จะเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งในและนอก เพื่อการพัฒนาตนเอง				
3	สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรโดยสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน				
4	สถานศึกษามุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา				
การจัดการความรู้					
1	สถานศึกษามีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบสามารถสืบค้นได้ง่าย สามารถใช้ความรู้ได้ถูกต้อง รวดเร็วและทันเหตุการณ์				
2	สถานศึกษามีการจัดองค์ความรู้ใหม่ให้แก่บุคลากรโดยวิธีการที่หลากหลาย				
3	สถานศึกษาของท่านมีการรวบรวมและพัฒนาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง				
4	สถานศึกษามีแผนปฏิบัติงานประจำปีที่สนับสนุนบุคลากรไปศึกษาดูงาน เรียนรู้ความสำเร็จของบุคลากรภายนอกสถานศึกษา				
5	สถานศึกษาของท่านได้จัดให้บุคลากรและทีมงานนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน				
การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี					
1	ท่านมีการจัดให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้				
2	ท่านมีนโยบายการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้				

ข้อที่	ประเด็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
3	สถานศึกษาของท่านมีการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยและพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อยู่เสมอ				
4	สถานศึกษาของท่านมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในทางการบริหารองค์การ				

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ .....

(.....)

ตำแหน่ง.....

ภาคผนวก ค
ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ผลตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ของแบบสอบถามงานวิจัย เรื่องปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

ขอคำถามที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญคนที่			$\sum R$	N	$IoC = \sum \frac{R}{N}$	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3				
ปัจจัยการบริหารของสถานศึกษา							
ด้านคนหรือบุคลากร (Man)							
1	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
2	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
3	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
4	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
ด้านเงินหรืองบประมาณ (Money)							
5	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
6	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
7	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
8	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
9	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
10	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material)							
11	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
12	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
13	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
14	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
15	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
ด้านการบริหารจัดการ (Management)							
16	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
17	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
18	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
19	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
20	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
21	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
22	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง

ขอคำถามที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญคนที่			$\sum R$	N	$IoC = \sum \frac{R}{N}$	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3				
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา							
พลวัตแห่งการเรียนรู้							
1	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
2	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
3	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
4	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
การปรับเปลี่ยนองค์การ							
5	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
6	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
7	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
8	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
การใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร							
9	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
10	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
11	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
12	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
การจัดการความรู้							
13	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
14	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
15	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
16	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
17	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี							
18	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
19	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
20	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง
21	1	1	1	3	3	1	สอดคล้อง

ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในการรวบรวม Try Out

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๑๓๓๙

๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย (Try out)

เจริญพร

ด้วย นางสาวเทวดา สหัสสธารา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๔๒๐๑๔๐๔๓๒๐๑๐ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี (FACTORS OF ADMINISTRATION THAT EFFECT LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOL UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE NONTHABURI)" มีความประสงค์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย เพื่อเก็บข้อมูลหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลในการเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว ซึ่งมีรายละเอียดตามที่ได้แนบมาด้วยแล้ว จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

พระครูศรีวิรคุณสุนทร

(พระครูศรีวิรคุณสุนทร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นักศึกษา นางสาวเทวดา สหัสสธารา : ๐๙๒ ๔๗๕ ๑๙๖๓

ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย และแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๗๐๙/ว ๑๑๓๙

๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล

เจริญพร **ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี**

ด้วย นางสาวเทวดา สหัสสธารา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๔๒๐๑๔๐๔๓๒๐๑๐ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี (FACTORS OF ADMINISTRATION THAT EFFECT LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOL UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE NONTHABURI)" มีความประสงค์**จะขอให้ท่านอนุเคราะห์**ในการแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูล เพื่อเป็นข้อมูล ในการเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูลดังกล่าว ให้นักศึกษาเพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานวิทยานิพนธ์ต่อไป

ขออำนวยพร

พระครูศรีวีรคุณสุนทร

(พระครูศรีวีรคุณสุนทร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นักศึกษา นางสาวเทวดา สหัสสธารา : ๐๙๒ ๔๗๕ ๑๙๖๑



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

****

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม-ศึกษานนทบุรี
2. เพื่อศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี
3. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

แบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

ในการนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นแนวทางและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวเทวตา สหัสสธารา
นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย √ ใน [ ] หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ [ ] 1. ชาย [ ] 2. หญิง
2	อายุ [ ] 1. ไม่เกิน 30 ปี [ ] 2. 31 – 40 ปี [ ] 3. 41 – 50 ปี [ ] 4. ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป
3	ระดับการศึกษาสูงสุด [ ] 1. ปริญญาตรี [ ] 2. ปริญญาโท [ ] 3. ปริญญาเอก [ ] 4. อื่น ๆ โปรดระบุ.....
4	ตำแหน่งงาน [ ] 1. ผู้อำนวยการ/ รักษาการในตำแหน่ง [ ] 2. รองผู้อำนวยการ [ ] 3. หัวหน้ากลุ่มสาระฯ
5	ประสบการณ์การทำงาน (อายุราชการ) [ ] 1. ไม่เกิน 10 ปี [ ] 2. 11 - 20 ปี [ ] 3. 21 – 30 ปี [ ] 4. ตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่อง [ ] หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามและเติมข้อความอย่างครบถ้วนตรงกับความเป็นจริง โดยแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
4 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
3 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
2 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
1 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ประเด็นของปัจจัยการบริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ด้านคนหรือบุคลากร (Man)						
1	สถานศึกษาของท่านมีจำนวนบุคลากรในสถานศึกษาเพียงพอกับปริมาณงาน					
2	สถานศึกษาของท่านมีการวางแผนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตรงกับสายงาน และความถนัดของตนเอง					
3	สถานศึกษาของท่านมีการสร้างขวัญและกำลังใจในรูปแบบต่าง ๆ ในหน่วยงาน เพื่อทำให้การปฏิบัติงานของท่านมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
4	สถานศึกษาของท่านมีแผนพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน					
ด้านเงินหรืองบประมาณ (Money)						
1	สถานศึกษาของท่านมีการการจัดสรรงบประมาณเพียงพอต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร					
2	สถานศึกษาของท่านมีแผนการใช้งบประมาณที่ชัดเจน และมีการควบคุมให้เป็นไปตามแผนได้เป็นอย่างดี					
3	สถานศึกษาของท่านมีระบบควบคุมกำกับการใช้งบประมาณให้เกิดความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์					
4	สถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการใช้เงินงบประมาณ					

ข้อที่	ประเด็นของปัจจัยการบริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
5	สถานศึกษามีการตรวจสอบการใช้งบประมาณอย่างโปร่งใส					
6	สถานศึกษามีระบบการเบิกจ่ายงบประมาณและระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใสโดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน					
ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material)						
1	สถานศึกษาของท่านมีการสำรวจความต้องการเครื่องมือเครื่องใช้อุปกรณ์เทคโนโลยี					
2	สถานศึกษาของท่านมีแผนการจัดซื้อจัดหา วัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อใช้ในงานของบุคคลากรตามความต้องการ					
3	สถานศึกษาของท่านได้สนับสนุน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของท่านตามความต้องการอย่างพอเพียง/ ต่อเนื่อง					
4	มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือว่าพร้อมใช้งานหรือมีการซ่อมแซมบำรุงรักษาอยู่เสมอ					
5	สถานศึกษามีระบบการสื่อสารที่ทันสมัยสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ					
ด้านการบริหารจัดการ (Management)						
1	สถานศึกษามีระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การและประสานงานภายในโดยการเชื่อมโยงทั้งระบบ					
2	สถานศึกษามีการแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน					
3	สถานศึกษามีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจน					
4	สถานศึกษามีระเบียบปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นช่วยให้งานคล่องตัว					
5	สถานศึกษาให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา					
6	ระบบการบริหารสถานศึกษาเป็นการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูง สู่ผู้บริหารระดับหน่วยงาน					
7	ระบบการบริหารเป็นการร่วมมือกันทั้งบุคลากรในสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานภายนอก					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี

โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่อง [ ] หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามและเติมข้อความอย่างครบถ้วนตรงกับความเป็นจริง โดยแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ประเด็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
พลวัตแห่งการเรียนรู้						
1	บุคลากรในสถานศึกษาของท่านแสวงหาความรู้และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา					
2	บุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีค่านิยมการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม					
3	สถานศึกษาของท่านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีการทำงานกับโรงเรียนอื่น					
4	สถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความคิดเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง					
การปรับเปลี่ยนองค์การ						
1	สถานศึกษาของท่านมีระบบงานที่มีการกระจายอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน					
2	สถานศึกษามีกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีเป้าหมายสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้					
3	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ และกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง					
4	ท่านมีการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมและสถานที่ภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
การใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร						
1	สถานศึกษามีนโยบายและมาตรการในการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน					

ข้อที่	ประเด็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
2	สถานศึกษาจัดให้บุคลากรแสวงหาวิธีที่จะเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งในและนอก เพื่อการพัฒนาตนเอง					
3	สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรโดยสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน					
4	สถานศึกษามุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา					
การจัดการความรู้						
1	สถานศึกษามีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบสามารถสืบค้นได้ง่าย สามารถใช้ความรู้ได้ถูกต้อง รวดเร็ว และทันเหตุการณ์					
2	สถานศึกษามีการจัดองค์ความรู้ใหม่ให้แก่บุคลากรโดยวิธีการที่หลากหลาย					
3	สถานศึกษาของท่านมีการรวบรวมและพัฒนาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง					
4	สถานศึกษามีแผนปฏิบัติงานประจำปีที่สนับสนุนบุคลากรไปศึกษาดูงาน เรียนรู้ความสำเร็จของบุคลากรภายนอกสถานศึกษา					
5	สถานศึกษาของท่านได้จัดให้บุคลากรและทีมงานนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน					
การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี						
1	ท่านมีการจัดให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้					
2	ท่านมีนโยบายการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้					
3	สถานศึกษาของท่านมีการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยและพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อยู่เสมอ					
4	สถานศึกษาของท่านมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในทางการบริหารองค์การ					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ภาคผนวก ฉ
ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ
โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach)

ความเชื่อมั่น (Reliability Analysis)

Scale : ปัจจัยการบริหารของสถานศึกษา

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	140	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	140	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.863	22

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	84.51	21.877	.121	.766
A2	84.54	22.049	.184	.761
A3	84.59	21.409	.249	.758
A4	84.74	21.045	.185	.766
A5	84.74	19.933	.419	.746
A6	84.51	20.611	.371	.751
A7	84.56	20.622	.433	.748
A8	84.63	20.897	.291	.756
A9	84.55	20.638	.334	.753
A10	84.54	20.725	.358	.752
A11	84.67	20.812	.332	.753
A12	84.70	20.614	.353	.752
A13	84.83	20.086	.361	.751
A14	84.79	20.899	.210	.764
A15	84.65	20.445	.393	.759
A16	84.71	20.583	.409	.749
A17	84.45	21.185	.201	.763
A18	84.43	20.534	.367	.751
A19	84.59	20.978	.454	.749
A20	84.54	20.768	.402	.750
A21	84.61	21.075	.365	.752
A22	84.47	21.086	.226	.761

Scale : การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	140	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	140	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.789	21

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	83.49	21.058	.182	.786
B2	83.39	20.167	.293	.775
B3	83.39	20.267	.231	.781
B4	83.49	20.741	.260	.679
B5	83.28	20.634	.273	.678
B6	83.22	20.202	.295	.775
B7	83.24	20.372	.251	.679
B8	83.36	20.260	.328	.772
B9	83.12	20.964	.281	.676
B10	83.49	20.950	.270	.757
B11	83.32	20.925	.267	.686
B12	83.36	20.972	.309	.773
B13	83.52	20.553	.223	.782
B14	83.36	20.217	.264	.678
B15	83.24	20.548	.361	.667
B16	83.36	20.872	.355	.769
B17	83.42	20.577	.326	.774
B18	83.18	20.148	.251	.679
B19	83.29	20.882	.238	.750
B20	83.24	20.297	.242	.780
B21	83.26	21.045	.230	.790

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ สกุล : นางสาวเทวตา สหัสสธารา

วัน เดือน ปีเกิด : 23 มกราคม 2533

ภูมิลำเนา : จังหวัดยะลา

ที่อยู่ปัจจุบัน : 259/34 ซอยเลียบคลองมหาสวัสดิ์ 5 ถนน อบต.ศาลายา หมู่ 3 แขวงศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170

การศึกษา : ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

หน้าที่การงานปัจจุบัน : ข้าราชการครู โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี
ถนนติวานนท์ ตำบลปากเกร็ด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ