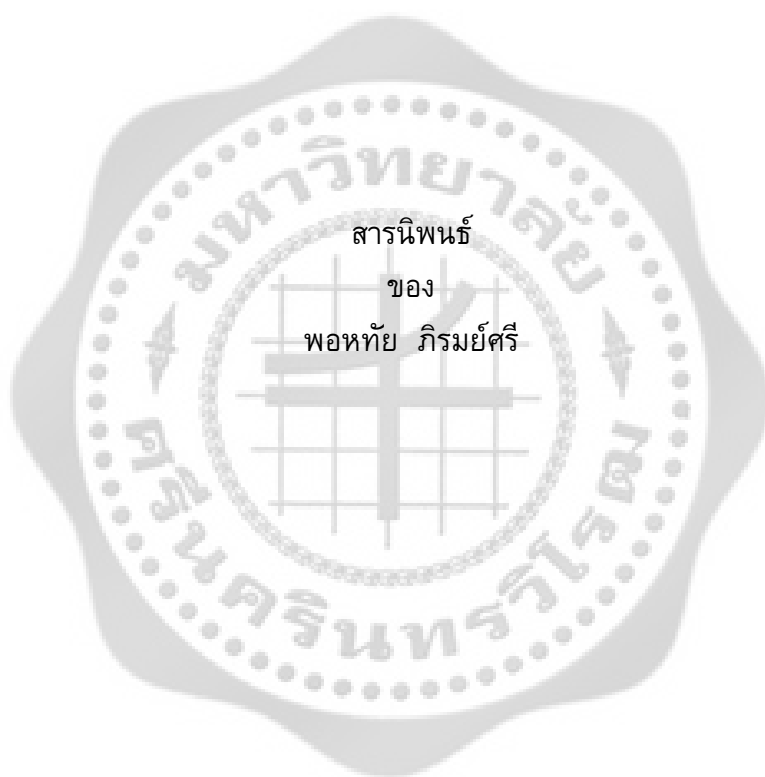
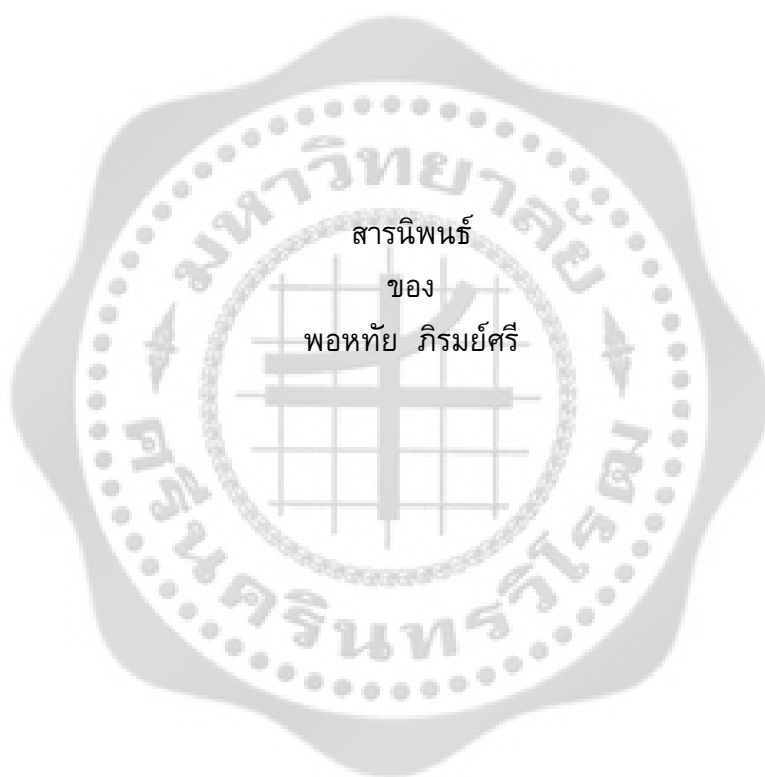


การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง
สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2554

การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง
สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2554

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง
สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2554

พอททัย ภิรมย์ศรี. (2554). การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ
โรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการ
เรียนรู้ และศึกษาระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการ
เรียนรู้ ตามความคิดเห็นของครูของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน
5 ด้าน ได้แก่ การสร้างบรรยากาศ การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน การคิดค้นนวัตกรรม
และการใช้เทคโนโลยี การมุ่งใจในการทำงาน และการปฏิบัติงานเป็นทีม ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
จำนวน 113 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา
ผู้ปกครอง และนักเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์เจาะลึกชนิดมีโครงสร้าง แบบ
สนทนากลุ่มย่อย และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์
ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ใน
รูปแบบพรรณนาความเชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง
สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการโรงเรียน
รองผู้อำนวยการ ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและนักเรียน พบว่า ด้านการสร้าง
บรรยากาศ โรงเรียนควรจัดกิจกรรมอบรมสัมมนาให้บุคลากร ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมาย
การทำงาน โรงเรียนควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแก่บุคลากร ด้านการคิดค้นนวัตกรรมและการ
ใช้เทคโนโลยี โรงเรียนควรจัดอบรม ศึกษา ดูงานแก่บุคลากร และจัดหางบประมาณให้เพียงพอต่อ
ความต้องการ ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารควรกล่าวยกย่อง ชมเชย มอบของขวัญ
และรางวัลด้วยความยุติธรรม และด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม โรงเรียนควรจัดกิจกรรมส่งเสริมการมี
ส่วนร่วม ให้มีการติดต่อสื่อสาร ประสานความสัมพันธ์ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการ
กระจายอำนาจและประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

2. ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตาม
ความคิดเห็นของครูในโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยรวม
และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

THE STUDY GUIDELINES SUPPORTING A LEARNING ORGANIZATION OF
NALUANG SCHOOL TUNGKARU DISTRICT BANGKOK METROPOLIS



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Education Degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

May 2011

Porhatai Piromsri. (2011). *The study guidelines supporting a learning organization of Nalauang School Tungkaru District Bangkok Metropolis*. Master's Project, M.Ed.(Educational Administration). Bangkok: Graduate School. Srinakharinwirot University. Project Advisor: Dr. Jaruwan Ployduangrat

The purposes of this research were to study the guidelines supporting a learning organization of Nalauang School, Tungkaru District, Bangkok Metropolis and to study appropriate levels of the guidelines supporting a learning organization by the opinion of the teachers in Nalauang School, Tungkaru District, Bangkok Metropolis in 5 aspects; Environment attribute, Vision and goal creation, Innovation creation and technology using, Working motivation and Teamwork. There were 113 samples; consist of the school principal, vice – principals, teachers, school committees, parents and students. The instruments were the individual in-depth interview structural questionnaires, the focus group guidelines questionnaires and 5 point-rating scale questionnaire. The statistics use for data analyses were percentage, mean and standard deviation.

The results revealed as follow.

1. The guidelines supporting a learning organization of Nalauang School, Tungkaru District, Bangkok Metropolis by the opinion of the school principal, vice – principals, teachers, school committees, parents and students revealed that Environment attribute; school should be organized and held seminars for the personnel, Vision and goal creation; school should be held workshops for the personnel, Innovation creation and technology using; school should be training visit for the personnel and provide enough budget, Working motivation and teamwork; Administrators should be honored, praise and reward with justice, Teamwork; school should be organized to participate to communicate, coordinate relations. support the exchange of learning, the distribution of power and is evaluated regularly.

2. Appropriate levels of the guidelines supporting a learning organization by the opinion of the teachers in Nalauang School, Tungkaru District, Bangkok Metropolis revealed the highest level in every aspects.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
(อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

คณะกรรมการสอบ

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ไพบุลย์ อ่อนมั่ง)

ประธาน

.....
(อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์)

กรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
(อาจารย์ ดร.สรภักดิ์สรณ์ จัตรกมลทัศน์)

กรรมการสอบสารนิพนธ์

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นัยพัฒน์)

วันที่ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2554

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดีเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ท่านได้ให้คำปรึกษาสารนิพนธ์ จนสารนิพนธ์นี้สำเร็จลงได้ด้วยดีท่านได้เสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำในการทำงาน วิจัยนี้ทุกขั้นตอนจนทำให้ผู้วิจัยได้รับประสบการณ์ในการทำงานวิจัยและรู้ถึงคุณค่าของงานวิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ทัศน แสงศักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ไพบุลย์ อ่อนมั่ง อาจารย์ ดร.มารศรี สุธานี อาจารย์ ดร.สรภักดิ์สรณ์ ฉัตรกมลทัศน์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำในการทำสารนิพนธ์ นี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ไพบุลย์ อ่อนมั่ง อาจารย์ ดร.จันทร์ศรี ภูมิอริยวัฒน์ นายถวัลย์ มหิมา ผู้อำนวยการโรงเรียนนาหลวง นายชาติ ทิมจรัส รองผู้อำนวยการโรงเรียนนาหลวง ดร.จามจุรี จำเมือง รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบางปะกอก ที่เมตตาให้คำแนะนำเกี่ยวกับเครื่องมือในการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูโรงเรียน กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน โรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ และให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการเก็บข้อมูล

คุณความดีและประโยชน์ที่เกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อเป็นการบูชาและ ทดแทนพระคุณของบิดา มารดา บุพการี บูรพาจารย์ เจ้าของแนวคิดและตำราที่ผู้วิจัยกล่าวถึง ตลอดจนผู้ที่ให้ความร่วมมือ ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยที่ทำให้สารนิพนธ์สำเร็จลงไปด้วยดี

พอททัย ภิรมย์ศรี

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
บริบทของโรงเรียนนาหลวง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	14
ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	28
แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	69
3 วิธีดำเนินการวิจัย	77
การกำหนดประชากร.....	77
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ	77
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	80
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	83
ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล.....	83
ตอนที่ 2 ผลการสนทนากลุ่มย่อย เกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริม ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	85
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาการสัมภาษณ์และการสนทนา กลุ่มย่อยเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้.....	98

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 (ต่อ)	
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของแนวทาง การส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	105
5 สรุปอภิปราย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	116
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	116
ประชากร.....	116
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	117
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	117
สรุปผลการวิจัย.....	118
อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	119
บรรณานุกรม.....	130
ภาคผนวก.....	139
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	140
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม.....	151
ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	157
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย.....	164
ภาคผนวก จ ข้อมูลจากการถอดเทปการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่มย่อย.....	166
ภาคผนวก ฉ. รูปภาพการสนทนากลุ่มย่อย.....	193
ประวัติผู้ทำสารนิพนธ์.....	196

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 สรุปแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้.....	66
2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล.....	84
3 ผลการสนทนากลุ่มย่อย แนวทางการส่งเสริม ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศ.....	85
4 ผลการสนทนากลุ่มย่อย แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน.....	88
5 ผลการสนทนากลุ่มย่อย แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี.....	91
6 ผลการสนทนากลุ่มย่อย แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการจูงใจในการทำงาน.....	94
7 ผลการสนทนากลุ่มย่อย แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม.....	96
8 แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศ จากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มย่อย.....	99
9 แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และ เป้าหมายการทำงานจากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มย่อย.....	100
10 แสดงแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดค้นนวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีจากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มย่อย.....	100
11 แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจูงใจในการทำงาน จากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มย่อย.....	103
12 แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีมจากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มย่อย.....	104
13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม ของแนวทางการส่งเสริม ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ในภาพรวม 5 ด้าน.....	106

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม ของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ด้านการสร้างบรรยากาศ.....	107
15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม ของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการทำงาน.....	108
16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม ของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ด้านการคิดค้นนวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยี.....	110
17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม ของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ด้านการจูงใจในการทำงาน.....	112
18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม ของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม.....	114

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ.....	19
2 องค์ประกอบหลักด้านการเรียนรู้.....	21
3 องค์ประกอบด้านองค์การ.....	22
4 องค์ประกอบด้านบุคคล.....	23
5 องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้.....	24
6 องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี.....	25
7 องค์ประกอบคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization).....	30



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีที่มาช่วยอำนวยความสะดวกสบายในปัจจุบัน ส่งผลให้ทุกองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อความอยู่รอดขององค์กร บุคลากรในองค์กรจะต้องเรียนรู้ ผสมผสานการเรียนรู้และมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่เป็นพื้นฐานสำคัญในสังคมคือองค์กรการศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรที่ช่วยพัฒนาคน ให้มีความรู้ความสามารถ มีค่านิยมที่ดีในการดำเนินชีวิตอยู่ในสังคม จึงได้มีแนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จึงจำเป็นต้องสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดี ในองค์กรให้กระตือรือร้นแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ การบริหารงานภายในองค์กรต้องปรับเปลี่ยนและจัดการอย่างเป็นระบบซึ่งจะต้องอาศัยการเรียนรู้จากทรัพยากรบุคคล ในองค์กรทุกคน ให้ความรู้ทั้งหลายนั้นกลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับคนทั้งองค์กร เพื่อการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ให้องค์กรมีความยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกัน ซึ่งต้องตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร บุคลากรทุกระดับต้องร่วมมือกันพัฒนาองค์การร่วมกันเพื่อเพิ่มศักยภาพความสามารถในการสร้างสรรค์อนาคตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบุคลากรในองค์กรมีความสามารถและความเชี่ยวชาญแตกต่างกันไป จึงจำเป็นต้องหลอมรวมความรู้นั้นให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สุรัตน์ ดวงชาทม. 2550: ออนไลน์)

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อองค์กรต่าง ๆ อย่างมากในปัจจุบัน จะเห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ มุ่งเน้นพัฒนาคนและสังคมไทยครอบคลุม 3 เรื่องหลัก คือ การพัฒนาคนไทยให้มีคุณธรรมนำความรู้ โดยพัฒนาจิตใจควบคู่กับการพัฒนาการเรียนรู้ของทุกคนทุกกลุ่มทุกวัยตลอดชีวิต ตั้งแต่วัยเด็กให้มีความรู้พื้นฐานเข้มแข็ง มีทักษะชีวิต พัฒนาสมรรถนะ ทักษะของกำลังแรงงาน ให้สอดคล้องกับความต้องการ พร้อมก้าวเข้าสู่โลกแห่งการทำงานและการแข่งขันอย่างมีคุณภาพ สร้างและพัฒนากำลังคนที่เป็นเลิศโดยเฉพาะการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ ส่งเสริมให้คนไทยเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต จัดการองค์ความรู้ทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นและองค์ความรู้สมัยใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2549: 50) ได้มีพระ

ราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 ว่าด้วยการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 กล่าวว่าส่วนราชการมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา.2546: 4) ซึ่งได้มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 1 ความมุ่งหมายและหลักการ มาตรา 6 ได้กล่าวว่าการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545: 5)

สถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์การที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้พัฒนาทั้งด้านสติปัญญา และทักษะเพื่อเป็นกำลังของสังคม การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับความพึงพอใจต่อคุณภาพของโรงเรียน สถานศึกษาจำเป็นต้องหาทางป้องกัน สร้างความเข้มแข็งในโรงเรียนเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ เปิดโอกาสให้บุคลากรจากทุกฝ่ายในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เน้นการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหารจัดการในสถานศึกษา ส่งเสริมความช่วยเหลือและความร่วมมือทุกรูปแบบ ทำให้ต้องมีการหาแนวทางส่งเสริมแนวทางการเรียนรู้ให้แก่องค์กรและผู้คนในองค์กรทั้งระดับทีม ระดับบุคคล เพื่อแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์

แนวคิดในการสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก ได้มีผู้เผยแพร่แนวความคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาองค์การและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต ซึ่งมี เซงเก้ (Senge) เป็นผู้ผลิตงานเขียนเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มุ่งขยายขีดความสามารถของคนในองค์การอย่างต่อเนื่อง ด้วยการส่งเสริมให้คนเหล่านั้นพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยทุกคนต้องตระหนักถึงสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์การและพร้อมที่จะเผชิญกับการแก้ปัญหาเหล่านั้น ซึ่งจะต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียนเป็นทีมพร้อมสร้างความคิดที่เป็นระบบให้กับทุกคนในองค์การ ทุกองค์การจึงต้องเพียรพยายามที่จะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นเพื่อกระตุ้นและเร่งเร้าให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อไปสู่อนาคตองค์การที่ดียิ่งขึ้น (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544: 58) การศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนามนุษย์และสังคม สถานศึกษาจึงทำหน้าที่นำเอานโยบายด้านการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ดำเนินการจัดการเรียนการสอน การจัดการศึกษา จะบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับ การดำเนินงานของสถานศึกษา ตามการรายงานสภาวะการศึกษาไทย พ.ศ. 2551 / 2552 ได้กล่าวถึงปัญหาครูอาจารย์ขาดคุณภาพทั้งทางวิชาการและทางคุณลักษณะ

ความเป็นครูที่ดี ครูเป็นตัวอย่างที่สำคัญต่อผู้เรียน สาเหตุที่ครูขาดคุณภาพส่วนหนึ่งเป็นผลจากคนส่วนใหญ่มีระดับผลการเรียนอยู่ในระดับปานกลาง จะมาเลือกเรียนหรือมาเป็นครูไม่ได้มีอุปนิสัยหรือใจรักการเป็นครู ไม่ใฝ่รู้ ไม่รักการอ่านหนังสือ ไม่สนใจพัฒนาตนเองแต่เลือกเรียนและเข้ามาทำงานเพื่อ มีรายได้ประจำอาชีพหนึ่ง การทำงานแบบราชการในเมืองไทยไม่มีการตรวจสอบผลการทำงานจริงจัง หากไม่ทำผิดระเบียบวินัย และผิดกฎหมายก็จะได้เงินเดือนเพิ่มขึ้นทุกปี ครูในระบบราชการแบบเก่านี้ส่วนใหญ่จึงไม่สนใจ ไม่พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการทำงานของตนเอง รวมทั้งไม่ตรวจสอบเรียกร้องจากเพื่อนร่วมงานในองค์กรให้ต้องพัฒนาการทำงาน ครูที่มีลักษณะดีก็มีมาก แต่การทำงานภายใต้ระบบราชการแบบเก่าทำให้พอทำงานไปสักระยะหนึ่งก็อาจทำให้ครูเหล่านี้ไม่มีกำลังใจ ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน บางคนขอลาออกไปทำงานอื่นหรือขอเกษียณก่อนครบกำหนดอายุไปทำอย่างอื่นแทน ทำให้ประเทศต้องสูญเสียครูดี ๆ ที่มีอยู่น้อยไปอีก ด้วยเหตุนี้จำเป็นต้องสร้างครูแนวใหม่ พัฒนาครูแบบเก่าและสร้างครูลุ่นใหม่ ด้วยการคัดเลือกเฉพาะคนเก่ง มีใจรักความเป็นครู พร้อมพัฒนาปรับปรุงตนเองสม่ำเสมอ รักการอ่านหนังสือ ทำงานเป็นทีมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2553: 180-184) การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นคุณภาพจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญเพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงานสูงสุดให้แก่องค์กร ต้องเปลี่ยนแปลงสร้างสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อนในองค์กร พัฒนาสิ่งที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง คือทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง และองค์กร ให้การดำเนินงานบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ มุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่อง (วิโรจน์ สารัตนะ. 2545: 8)

สถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาในระบบให้กับประชาชน เป็นระบบที่ทุกประเทศให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งอีกระบบหนึ่ง เพราะสถานศึกษาเป็นระบบสังคมที่ช่วยพัฒนาคนให้มีความรู้ มีค่านิยมที่ดีในการใช้ชีวิต พัฒนาทักษะกระบวนการต่าง ๆ แต่ปัจจุบันสภาพสังคมได้เปลี่ยนแปลงไป นับวันวัฒนธรรมแบบบริโภคนิยมจากตะวันตกจะเข้ามาแทนที่ ความเสื่อมทางศีลธรรมอันดีงาม วิกฤตทางการเมืองในปัจจุบันทำให้ประชาชนขาดความศรัทธาผู้นำประเทศ ปัญหาเหล่านี้ล้วนมาจากผลด้านการศึกษาเป็นสำคัญ จากการวิเคราะห์ในเรื่องสมรรถนะของการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2552 โดยใช้ดัชนีของสถาบันเพื่อพัฒนาการจัดการ หรือ International Institute for Management Development (IMD) เป็นกรอบหลักในการวิเคราะห์ พบว่าสมรรถนะด้านการศึกษาในภาพรวมประเทศไทยอยู่อันดับ 47 จากทั้งหมด 57 ประเทศ จากการศึกษาวិเคราะห์ของนักวิชาการ ลงความเห็นว่สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากลยังอยู่ในระดับไม่เป็นที่น่าพอใจและยังล้าหลังกว่าหลายประเทศ ทั้งด้านโอกาส คุณภาพและประสิทธิภาพ ผลการจัดการศึกษาต้องยกระดับคุณภาพการศึกษา มุ่งเน้นคุณภาพให้มากขึ้น

ทั้งคุณภาพครู คุณภาพผู้เรียน และคุณภาพของระบบการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2552. 40-58) การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจึงเป็นสิ่งที่สำคัญการศึกษาช่วยในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพและสามารถที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

โรงเรียนนาหลวงเป็นโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้จัดตั้งเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2477 นับเป็นระยะเวลา 75 ปี โรงเรียนนาหลวงได้รับคัดเลือกจากกรุงเทพมหานคร เข้าร่วมในโครงการโรงเรียนต้นแบบคุณภาพมาตรฐานเพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนาทั้งด้านกายภาพภายนอกและคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้ทัดเทียมโรงเรียนสาธิตและโรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียง บุคลากรของโรงเรียนมีความรู้ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารจัดการศึกษา พบปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ คือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญในการร่วมมือกันสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายในการทำงานส่วนมากวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจะมาจากผู้บริหารโรงเรียน การไม่ยอมรับความคิดเห็น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การทำงานเป็นทีม บุคลากรบางส่วนยังยึดติดกับรูปแบบ เดิม ๆ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่เอื้อต่อการพัฒนา ต้องมีแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบใหม่ ๆ เช่นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาแสดงความคิดเห็นและกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การพัฒนาทีมงาน การเพิ่มเทคโนโลยีสารสนเทศในห้องสมุดให้เพียงพอต่อบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ในรูปแบบด้านการฝึกอบรมให้เพียงพอต่อความต้องการหรือจัดกิจกรรมทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร การเป็นผู้ใฝ่รู้ กระตือรือร้นในการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศที่ดีให้กับสถานศึกษาที่ได้ชื่อว่าเป็นแหล่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อจะได้พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสมบูรณ์ (ถวัลย์ มหิมา. 2552. สัมภาษณ์) จากการวิจัยในครั้งนี้จะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร นำมาพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา สามารถนำแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ต่อองค์กรอื่น ๆ อีกต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ข้อมูลเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้บริหาร บุคลากรในสถานศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. แนวทางการสร้างบรรยากาศ ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความประทับใจ มีรู้สึกที่ดี มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง
2. แนวทางการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา
3. แนวทางการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ทำให้บุคลากรในสถานศึกษานำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ อำนวยความสะดวกในการทำงาน
4. แนวทางการจูงใจในการทำงาน ทำให้บุคลากรในสถานศึกษามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำงานเต็มศักยภาพ
5. แนวทางการปฏิบัติงานเป็นทีม ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาทำงานร่วมกันกับสมาชิกเป็นระบบและมีความสุขในการทำงานร่วมกัน นำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานที่ตั้งเป้าหมายไว้

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีขอบเขตของเนื้อหา ประชากร พร้อมทั้งตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตเนื้อหาเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน คือ การสร้างบรรยากาศ การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน การคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี การจูงใจในการทำงาน และการปฏิบัติงานเป็นทีม

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยประชากร 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ได้แก่ ผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน รวมทั้งหมด 5 คน

กลุ่มที่ 2 เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบการสนทนากลุ่มย่อย ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 81 คน คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 9 คน ผู้ปกครอง จำนวน 9 คน และนักเรียน จำนวน 9 คน รวมทั้งหมด 108 คน

กลุ่มที่ 3 เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 81 คน

3. ด้านตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5 ด้าน ประกอบด้วย

1. การสร้างบรรยากาศ
2. การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน
3. การคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี
4. การตั้งใจในการทำงาน
5. การปฏิบัติงานเป็นทีม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึงสถานศึกษาที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องโดยผ่านสมาชิกในองค์กรทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนาศักยภาพของตนเอง ทำให้องค์กรเจริญงอกงามอย่างต่อเนื่อง

2. การส่งเสริม หมายถึงพฤติกรรมของบุคลากรสถานศึกษา ที่เอื้อหรือส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ นำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ทั้งการให้ความรู้ การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมความคิดเห็น การทำเป็นแบบอย่าง การเสริมแรง การจัดสภาพแวดล้อม การสร้างบรรยากาศ การจัดหาเทคโนโลยี และการสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ

3. แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษาที่เอื้อหรือส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ นำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

3.1 การสร้างบรรยากาศ หมายถึงพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษามุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง มีความเอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกันมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไร้ซึ่งความแบ่งแยก และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

3.2 การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน หมายถึงพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษาให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เกิดความปรารถนาที่จะเห็นภาพในอนาคตขององค์กรร่วมกัน มีการขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างไปสู่เป้าหมายเดียวกันและมีความรักความหวังใซึ่งกันและกัน

3.3 การคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี หมายถึงพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษาสนับสนุนให้สมาชิกขององค์กรมีความเข้าใจ ความสามารถของการใช้เทคโนโลยี วัธีการใช้ประโยชน์ มีการจัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีมาให้บุคลากรได้เรียนรู้สนับสนุนให้มีการใช้อย่างต่อเนื่อง

3.4 การจูงใจในการทำงาน หมายถึงพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษากระตุ้นใ้มน้ำวสมาชิกลงในสถานศึกษาทำงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาโดยอาศัยกระบวนการจูงใจ

3.5 การปฏิบัติงานเป็นทีม หมายถึงพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษาสนับสนุนความร่วมมือ การแบ่งปันการทำงานทั้งเป็นทีมและเครือข่าย มีการแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องระยะยาว มีการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพลังร่วมกันอันจะทำให้สถานศึกษาอยู่รอดและเจริญเติบโตได้

4. ผู้อำนวยการ หมายถึงข้าราชการผู้ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร

5.รองผู้อำนวยการ หมายถึงข้าราชการผู้ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ รองผู้อำนวยการฝ่ายบุคลากร รองผู้อำนวยการฝ่ายงบประมาณ และรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานทั่วไป โรงเรียน นาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร

6. ครูผู้สอน หมายถึงข้าราชการผู้ปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร

7. คณะกรรมการสถานศึกษา หมายถึงคณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร

8. ผู้ปกครอง หมายถึง บิดา มารดา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากครัวเรือนให้เป็นผู้ปกครองของนักเรียนในโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานครและเป็นผู้ที่มีอายุ 20 ปีขึ้นไป

9. นักเรียน หมายถึงผู้ที่เข้าเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากประมวลแนวคิดดังกล่าวของนักวิชาการหลายท่าน ประกอบด้วย เซงเก้ (Senge. 1996: 139) วัตคินและมาร์ซิค (Watkin; & Marsick. 1992: 74-78) เบนเนตและ โอเบรียน (Bennett; & O' Brein. 1994: 43-47) มาร์ควอธท์ และ เรย์โนลด์ (Marquadt; & Reynolds. 1994: 31-32) ไกลเซอร์ (Kaiser. 2000: 5)

การ์วิน (Garvin. 1993: 123) เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาณะศิริรานนท์ (2546. 17-65) วิโรจน์ สารรัตน์นะ (2548:) วัลลพ คำพาย (2547: 23-35) และวีรวัฒน์ ปันนิตามัย (2540: 38-40) พบว่ามีแนวคิดที่สอดคล้องกัน 5 ด้าน คือการสร้างบรรยากาศ การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน การคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี การจูงใจในการทำงาน และการปฏิบัติงานเป็นทีม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงได้นำมา กำหนดเป็นตัวแปรในการศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในครั้งนี้ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. บริบทของโรงเรียนนาหลวง
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 ความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 แนวคิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.4 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้
3. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
4. แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 4.1 การสร้างบรรยากาศ
 - 4.2 การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน
 - 4.3 การคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี
 - 4.4 การจูงใจในการทำงาน
 - 4.5 การปฏิบัติงานเป็นทีม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. บริบทของโรงเรียนนาหลวง

1.1 ข้อมูลทั่วไป

โรงเรียนนาหลวง สังกัดสำนักงานเขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร ตั้งอยู่เลขที่ 60 หมู่ที่ 1 ถนนพุทธบูชา แขวงบางมด เขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร เปิดทำการสอนในระดับชั้นอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนต้น มีเขตพื้นที่บริการแขวงบางมด 8 ชุมชน ได้แก่ ชุมชนอัสดีกวา ชุมชนบรู๊โล่ท์ ชุมชนสามัคคี ชุมชนหมู่ 2 บางมด ชุมชน หมู่ 3 บางมด ชุมชนหมู่ 5 บางมด ชุมชนหลังสวน ธนบุรีรัมย์ และชุมชนศรีสมิต

1.2 ข้อมูลบุคลากร

ผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน ข้าราชการครูปฏิบัติงานในโรงเรียน จำนวน 81 คน เจ้าหน้าที่ธุรการ จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่การเงิน จำนวน 1 คน ภารโรง จำนวน 9 คน พี่เลี้ยงเด็ก 8 คน เจ้าหน้าที่พัสดุ จำนวน 1 คน และนักเรียน จำนวน 2,169 คน

1.3 ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

ปรัชญา คือความรู้ คู่คุณธรรม นำชีวิตสดใส

สิ่งสัการะของโรงเรียน คือพระพุทธรูป หลวงพ่อพุทธโสธรจำลอง ประดิษฐานในองค์มณฑป และหลวงปู่เทพชัยมงคล

ดอกไม้ประจำโรงเรียน คือดอกกุหลาบ

สีประจำโรงเรียน คือน้ำเงิน – ขาว

วิสัยทัศน์ คือภายในปี 2550-2553 โรงเรียนนาหลวงจะจัดการเรียนรู้ คู่กีฬา พัฒนาเทคโนโลยี มีวิถีธรรม สัมพันธ์ชุมชน หลีกพ้นสารเสพติดและสิ่งมอมเมา

พันธกิจ คือพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีความสนใจในการเรียนและมีคุณธรรม มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตให้มีความสุขสมดุล ทางปัญญา จิตใจ ร่างกาย และสังคม มีทักษะทางด้านการเรียน กระบวนการเรียนรู้และกระบวนการคิดใฝ่ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง ด้านการปฏิบัติจริง สามารถทำงานเป็นกลุ่มได้เป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบร่วมกันพัฒนาสภาพแวดล้อมโรงเรียนให้ร่มรื่น ดำรงชีวิตอย่างมีความสุขตลอดจนมีศักยภาพด้านศิลปะ ดนตรี กีฬาโดยเฉพาะกีฬามุ่งพัฒนาความเป็นเลิศด้านกีฬาสามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ประกอบอาชีพสุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่พึ่งพา สารเสพติด

ภารกิจ มีดังนี้คือ

1. พัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนนาหลวง ตามแนวทางหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

2. จัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้ ความคิด การทำงาน การตัดสินใจรวมทั้งพัฒนาร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม

3. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักการแสวงหาความรู้อยู่เสมอ

4. จัดแหล่งการเรียนรู้ทั้งด้านวิชาการ เทคโนโลยี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และประสบการณ์เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

5. ส่งเสริมการจัดกิจกรรม ประสบการณ์ ที่สอดคล้องกับหลักสูตร และกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา

6. ส่งเสริมการเรียนรู้และมีทักษะในการเล่นกีฬาอย่างถูกต้องทั้งทางร่างกาย จิตใจ และมีวัฒนธรรม

จุดเน้น คือโรงเรียนนาหลวง จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งการพัฒนาผู้เรียนให้รู้จักการ คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและเหตุผล กระบวนการกลุ่ม การวางแผนในการทำงาน และการได้ปฏิบัติจริง ส่งเสริมการเรียนรู้และเล่นกีฬาอย่างถูกต้อง เพื่อที่จะพัฒนาความรู้ ความคิด ประสบการณ์ คุณธรรมรวมทั้งพัฒนาร่างกายให้เจริญงอกงามอย่างมีคุณค่า

ผลลัพธ์ปลายทาง มีดังนี้

ด้านผู้เรียน ประกอบด้วย

1. นักเรียนโรงเรียนนาหลวง เป็นผู้ที่มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข
 2. นักเรียนโรงเรียนนาหลวง มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน
 3. นักเรียนสามารถ คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ ได้อย่างมีเหตุผล และสร้างสรรค์
 4. นักเรียนมีทักษะในด้านกระบวนการกลุ่ม รู้จักการวางแผนในการทำงานมีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างมีวิจารณญาณ
 5. นักเรียนเป็นผู้แสวงหาความรู้อยู่เสมอ รู้จักการจำแนก วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์
 6. นักเรียนสามารถใช้ภาษาในการเรียนรู้ ติดต่อบริการ รวมทั้งนำความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับมาใช้ในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข และสร้างสรรค์ประโยชน์แก่ส่วนรวม
 7. นักเรียนเป็นผู้ที่มีสุขภาพกาย ใจ ที่แข็งแรง มีอารมณ์อันสุนทรีย์ และห่างไกลสิ่งเสพติด
 8. เป็นผู้ที่มีค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง ยอมรับ และให้เกียรติผู้อื่น
 9. นักเรียนเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และมีคุณธรรม ในการเล่นกีฬา
 10. เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม บนพื้นฐานของความเป็นไทย
- ด้านปัจจัย ประกอบด้วย
1. โรงเรียนนาหลวงมีหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการวิเคราะห์ โดยบุคลากรของโรงเรียน ซึ่งเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และชุมชน
 2. โรงเรียนนาหลวงมีแหล่งการเรียนรู้และค้นหาข้อมูลที่ทันสมัยส่งเสริม การแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย

1. ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยให้ความสำคัญและคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดกิจกรรมที่ ส่งเสริมการแสวงหาความรู้
2. ครูผู้สอนใช้ประสบการณ์ เทคโนโลยี สื่อการเรียนการสอน และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ในการส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียน
3. ครูทำงานอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการทำงานเป็นทีม บนพื้นฐานของข้อมูลของความเป็นจริง

ภาระหน้าที่งานวิชาการ ประกอบด้วย

1. งานธุรการทางวิชาการ และทะเบียนและสถิติ
2. งานจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
3. งานส่งเสริมวิชาการ งานบริการแนะแนวและห้องสมุด
4. งานกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 สาระ
5. งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
6. งานวัดผล ประเมินผล และการจัดทำ ปพ.ต่าง ๆ

แผนงานวิชาการ มีดังนี้คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สาระการเรียนรู้ โรงเรียน

นาหลวง

เป้าหมาย ประกอบด้วย

1. ทำการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนนาหลวง เพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และความต้องการของท้องถิ่น
2. พัฒนาสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 สาระให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และหลักสูตรสถานศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการวัดผลประเมินผลเพื่อนำผลการประเมินมาใช้ ในการพัฒนาการเรียนรู้

เป้าหมาย ประกอบด้วย

1. พัฒนาและส่งเสริมให้ครูมีการประเมินผลตามสภาพจริงด้วยกระบวนการวัดผลที่มีประสิทธิภาพ

2. ส่งเสริมการนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนอย่างแท้จริง

3. ซ่อมเสริมการเรียนการสอนจากการวัดและประเมินผล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการบวนการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

เป้าหมาย ประกอบด้วย

1. พัฒนาระบบการเรียนรู้อยู่โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ความสามารถของผู้เรียน
2. ส่งเสริมกระบวนการคิดและการฝึกปฏิบัติจริงในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
3. ปลุกฝังการแสวงหาความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในและนอกสถานที่
4. ส่งเสริมการนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการจัดการเรียนการสอน
5. ส่งเสริมกระบวนการวิจัย การทำโครงการขั้นพื้นฐานสำหรับนักเรียน
6. ส่งเสริมการเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการสืบค้น

ข้อมูล

7. พัฒนาระบบการถ่ายทอดการเรียนรู้ของชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่นและเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับผู้เรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการผลิตและใช้สื่อประกอบการเรียนรู้

เป้าหมาย ประกอบด้วย

1. ส่งเสริมการใช้สื่อประกอบการเรียนการสอน
 2. ส่งเสริมครู นักเรียนร่วมกันผลิต ซ่อมแซมสื่อการเรียนการสอนเพื่อการใช้งาน
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้

เป้าหมาย ประกอบด้วย

1. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้นอกสถานที่
2. ส่งเสริมการใช้กระบวนการกลุ่ม
3. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้
4. พัฒนาระบบการนิเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริมการเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ของครูผู้สอน

เป้าหมาย ประกอบด้วย ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้ ใน

รูปแบบต่าง ๆ อยู่เสมอ

ยุทธศาสตร์ที่ 7 ส่งเสริมการเขียน พุด และการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง

เป้าหมาย ประกอบด้วย

ส่งเสริมผู้เรียนใช้ภาษาไทยในการติดต่อสื่อสารได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

1.4 ข้อมูลด้านอาคารสถานที่

บริเวณโรงเรียนมีเนื้อที่ 8 ไร่ 1งาน มีอาคารเรียน 6 หลัง (กำลังก่อสร้างอีก 2 หลัง) โรงอาหาร 1 หลัง ส้วม 3 หลัง บ้านพักครู 4 หลัง บ้านพักภารโรง 3 หลัง ศาลาพักผ่อน (ถูกรื้อถอนเพื่อก่อสร้างอาคาร ผู้รับเหมาจะสร้างให้ใหม่เมื่อเสร็จสิ้นการก่อสร้างอาคารเรียน) ศาลาไม้สำหรับนั่งพักผ่อน 4 หลัง

2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

2.1 ความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (Learning Organization) เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ ฮาเยส (hayes) เป็นบรรณาธิการ และได้ทำการเผยแพร่ในประเทศอเมริกา และในหนังสือที่ปีเลอร์ (peddler) เป็นบรรณาธิการ ได้เผยแพร่ในประเทศอังกฤษเมื่อปี 1988 ซึ่งต่อมาบุคคลผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และได้เขียนผลงานออกเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับกันจนถึงปัจจุบันก็คือ เซงเก้ (Senge) แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (Learning Organization) เป็นแนวคิดหรือปรัชญาในการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่งที่สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของเทคโนโลยี องค์การที่จะอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้จะต้องเป็นองค์การที่สร้างความสามารถของพนักงานให้มีการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ นั่นก็คือการสร้างองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่มาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (Learning Organization) เริ่มจากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่างๆ ของ อากิริส (Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด และสซอน (donald schon) แห่งสถาบันเทคโนโลยีของแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology: MIT) สร้างผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ แต่เนื่องจากผลงานเหล่านั้นมีลักษณะเป็นเชิงวิชาการชั้นสูงยากต่อการศึกษาและเข้าใจจึงทำให้ไม่ได้รับความนิยมเท่าที่ควร อย่างไรก็ตามในช่วง ค.ศ. 1980 เรื่อยมา แนวคิดดังกล่าวเริ่มกลับมาได้รับความนิยมและตระหนักถึงความสำคัญในศักยภาพ แต่ยังคงได้รับความนิยมในวงแคบ เช่นกรณีของบริษัทเชลล์ที่เริ่มนำเอาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มาเชื่อมโยงเข้าเป็นแผนกลยุทธ์ของบริษัทและในทศวรรษต่อมาคือช่วงตั้งแต่ ค.ศ.1990 จนถึงปัจจุบันมีองค์การที่ได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มาปฏิบัติในต่างประเทศและประสบความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก ได้แก่ บริษัทโมโตโรล่า วอลล์มาร์ท บริติชปิโตรเลียม ซีรอกซ์ เจอเนอร์ลาลีเกอริคซ์ ฟอร์ด มอเตอร์ ฮาเลย์เดวิดสัน โกดัก ฮิวเล็ทแพคการ์ด ไอบีเอ็ม ฮอนด้า โซนี่ และสามเอ็ม เป็นต้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะช่วง ค.ศ.1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกับที่มีบุคคลผู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยผลิตงานเขียนที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างยิ่ง คือ เซงเก้ (Senge) ในผลงานที่ใช้ชื่อว่า The fifth discipline: The art and practice of learning organization และเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซตส์ (MIT Center for Organizational Learning) ที่ได้ก่อตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1991 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

ทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่างๆ ในการเผยแพร่แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544: 52-57; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996. *Building the Learning Organization*. pp. 3-7)

2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 คำว่า องค์การ (Organization) หมายถึง ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือตราสาร จัดตั้งซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์การของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัท จำกัด สมาคมหรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์การสหประชาชาติ ส่วนคำว่า องค์การ (organ) หมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรีเป็นองค์การบริหารของรัฐ สภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์การของรัฐสภา ในบางกรณี องค์การ หมายความว่ารวมถึงองค์การด้วย ในงานวิจัยเล่มนี้ผู้วิจัยขอใช้คำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จากแนวความคิดต่าง ๆ ของนักวิชาการและนักวิจัย องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีความหมายดังต่อไปนี้

เซงเก้ (Senge. 1991: 15) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่พัฒนาและขยายขีดความสามารถในการสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะมีการปรับการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด รวมทั้งเรียนรู้ที่จะพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้น

การ์วิน (Garvin. 1993: 32) ให้ความหมายของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ (Creating) เรียนรู้ (Acquiring) ถ่ายทอดความรู้ (Transferring) และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่และความเข้าใจอย่างถ่องแท้

มาร์ควอร์ท และเรย์โนลด์ (Marquadt; & Reynolds. 1994: 22) ให้ความหมายไว้ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคคลมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับการเรียนรู้ในความสำเร็จ

มาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996: 2) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่ปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อบริหารความรู้ ใช้เทคโนโลยีเสริมอำนาจบุคคลและขยายการเรียนรู้ให้ปรับตัวให้ดีขึ้นและมีความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง

เกพฮาร์ทและ มาร์สิค (Gephart; & Marsick. 1996 : 36) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่ยกระดับและปรับเปลี่ยนความสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยเป้าหมายที่สร้างสรรค์เป็นองค์การที่วิเคราะห์ ควบคุม พัฒนาบริหารจัดการและวางแผนทางของกระบวนการเรียนรู้อย่างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ผู้นำ ค่านิยม โครงสร้าง ระบบกระบวนการ และการปฏิบัติงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลตลอดจนเร่งให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ

วัตคิน และมาร์สิค (Watkin; & Marsick. 1993: 16) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์การ ขณะเดียวกันก็ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้กระบวนการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการทำงาน และมีการกระจายอำนาจให้แก่คนในองค์การ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งมีการเชื่อมโยงการพึ่งพาทั้งในระดับบุคคล องค์การ และชุมชน

เบญจวรรณ ไยสวรรค์ (2544: 66) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าเป็นองค์การที่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เพื่อสร้างศักยภาพของปัจเจกชนและองค์การในการสรรหาและถ่ายโอนองค์ความรู้เพื่อศักยภาพขององค์การและบุคคลในองค์การต่าง ๆ เรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547: 35) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่มีการดำเนินการหรือส่งเสริมให้บุคคล ทีมงานหรือกลุ่มในองค์การ ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อปรับเปลี่ยนตนเองแล้วนำมาพัฒนาองค์การ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยกระบวนการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

แก้วตา ไทรงามและคณะ (2548: 90) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าเป็นองค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาความสามารถ และศักยภาพของคนในองค์การทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างต่อเนื่องและบริหารจัดการความสามารถและศักยภาพนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

ปาริฉัตร ศังขะนันท์ (2548: 26) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญคือเพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาต่อไป

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548: 21) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่สมาชิกทุกคน ทุกระดับรู้จักเรียนรู้วิธีที่จะเรียน (Learn how to learn) จนกระทั่งเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self learning) เต็มใจสร้างผลงานของตนด้วยใจรัก ทำให้หน่วยงานและองค์การเจริญงอกงามอย่างต่อเนื่อง

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545: 11) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิก

ยุรพร ศุภรัตน์ (2552: 24) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องโดยผ่านสมาชิกขององค์กรทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งเกิดความได้เปรียบและอยู่รอดในทางธุรกิจ

จากความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ดังกล่าวข้างต้น จึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือ องค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องโดยผ่านสมาชิกในองค์กรทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนาศักยภาพของตนเอง ทำให้องค์กรเจริญงอกงามอย่างต่อเนื่อง

2.3 แนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ในการศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย สรุปได้ดังนี้

เซงเก้ (Senge. 1994: 139) นำเสนอองค์ประกอบ 5 ประการที่เรียกว่าวินัย 5 ประการ (Five Disciplines) ที่ส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ประกอบด้วย

1. ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) เป็นการเรียนรู้ที่จะขยายสมรรถนะของบุคคลในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้สมาชิกพัฒนาไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นเพราะเซงเก้ (Senge) เน้นว่าองค์กรจะเรียนรู้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากบุคคลเรียนรู้

2. แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ และตั้งสมมติฐานและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรมีแบบแผนทางความคิด และสะท้อนภาพที่ถูกต้องเป็นการพัฒนาแบบแผนความคิดที่มุ่งส่วนรวม

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาภาพอนาคตที่สมาชิกในองค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร วิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของบุคคลขององค์กรซึ่ง

จะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

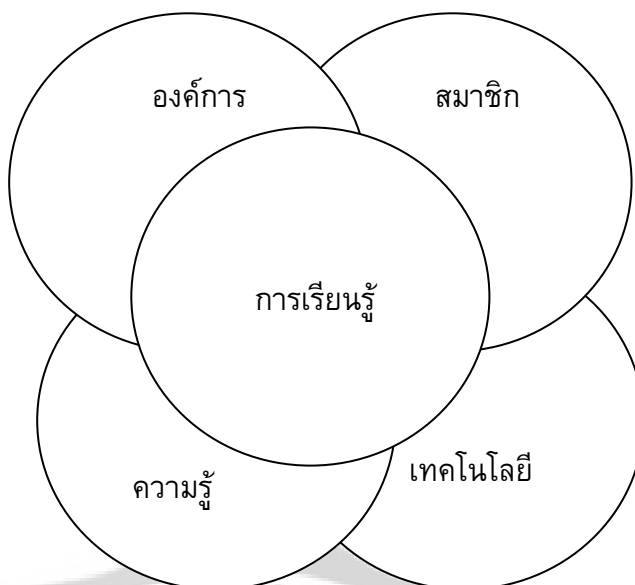
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยการสื่อข้อมูลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบสามารถเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย การคิดเชิงระบบนี้เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996: 21) ได้เสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยการวิเคราะห์ห้บทความและหนังสือเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. องค์ประกอบด้านองค์กร (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organizational Transformation)
3. องค์ประกอบด้านคน (People) ซึ่งจะเป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment)
4. องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กร

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการมีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกันโดยสรุปเป็นรูปภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ

ที่มา: Marquardt. (1996). *Building the Learning Organization: A systems approach to quantum improvement and global success.* p. 21.

1. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (learning dynamics)

ในระบบย่อยของการเรียนรู้ได้อ้างถึง ระดับของการเรียนรู้ ประเภทของการเรียนรู้ที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้เชิงองค์กร และทักษะที่สำคัญของการเรียนรู้เชิงองค์กร

1.1 ระบบย่อยระดับการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1.1.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ ค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

1.1.2 การเรียนรู้ระดับทีมงาน (Team Learning) หมายถึงการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง

1.1.3 การเรียนรู้ระดับ องค์กร (Organizational Learning) หมายถึง เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

1.2 ระบบย่อยรูปแบบการเรียนรู้ แบ่งได้เป็น 3 วิธี คือ

1.2.1 การเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อเราครุ่นคิดพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

1.2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือกระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลาย ๆ ลักษณะ วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์

1.2.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การ สืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์กร

1.3 ทักษะและวินัยในการเรียนรู้ คือสิ่งที่จำเป็นต่อการริเริ่มและการขยายการเรียนรู้ในองค์กรให้ได้มากที่สุด ประกอบด้วย

1.3.1 ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นโครงสร้างทางแนวความคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่าง ๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้นและมันจะช่วยให้เรากำหนดได้ว่า ทำอย่างไรถึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนพวกนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

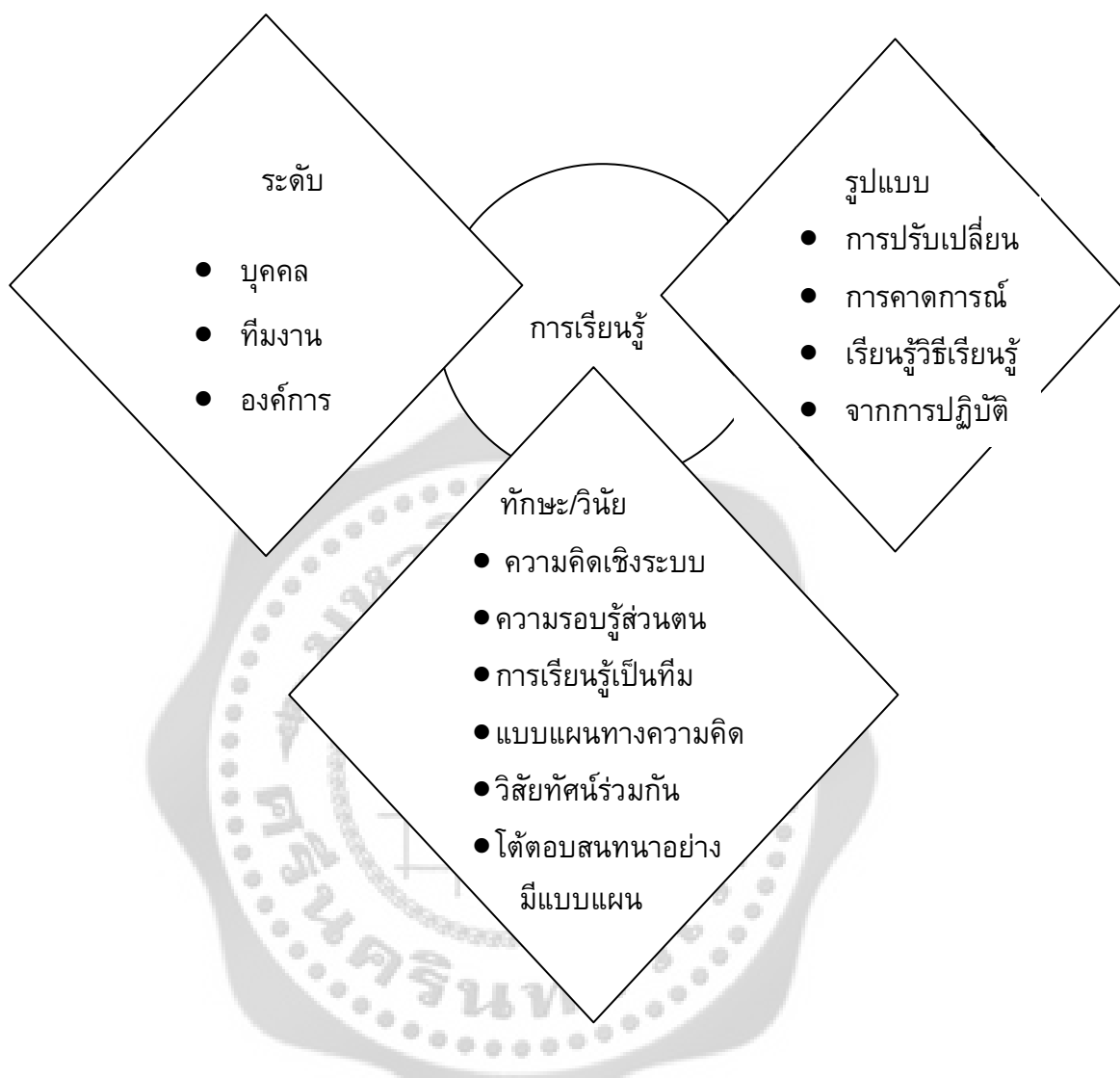
1.3.2 ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

1.3.3 การเรียนรู้แบบชี้นำตัวเอง (Self-directed Learning) คือการที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองจะประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเอง

1.3.4 แบบแผนความคิด (Mental Model) คือข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเรา เช่นรูปแบบความคิดหรือจินตนาการของเราที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือความรักในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมของเราในสถานการณ์ ที่เกี่ยวเนื่องกับแนวคิดเหล่านั้น

1.3.5 การโต้ตอบสนทนาอย่างมีแบบแผน (Dialogue) หมายถึง การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา นอกจากนี้เราก็ต้องมองให้ออกว่าแบบแผน ต่าง ๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในที่อาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้

ในองค์ประกอบหลักด้านการเรียนรู้ แสดงเป็นรูปภาพที่ 2 ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบหลักด้านการเรียนรู้

ที่มา: Marquardt. (1996). *Building the Learning Organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. p. 30.

2. องค์ประกอบด้านองค์กร (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organizational Transformation) ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนในทุกองค์ประกอบย่อยเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านองค์กร ประกอบด้วย

2.1 โครงสร้างขององค์กร (Structure) จะประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับและองค์ประกอบต่าง ๆ ของบริษัท โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะเป็นแบบแบนราบ ไม่มีขอบเขตที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อการ

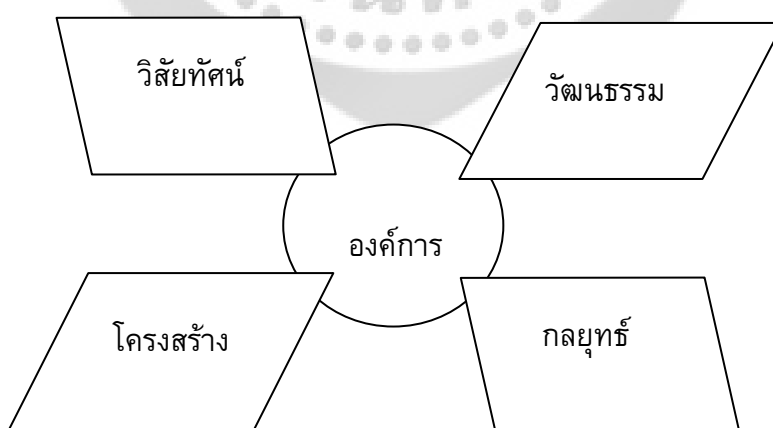
ไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี

2.2 วิสัยทัศน์องค์กร (Vision) คือ สิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตของบริษัทไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ถูก ก่อร่างขึ้นภายในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ของบริษัท ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้นก็สร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

2.3 วัฒนธรรมองค์กร (Culture) หมายถึงค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการ และประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมันิยมของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ก็คือวัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ก็ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การงานทุกอย่างในองค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่าง ๆ เช่นการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตนเอง

2.4 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด

ในองค์ประกอบด้านองค์กร สามารถอธิบายเป็นภาพประกอบ 3 ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบด้านองค์กร

ที่มา: Marquardt. (1996). *Building the Learning Organization: A systems approach to quantum improvement and global success.* p. 68.

3. องค์ประกอบด้านคน (People) ซึ่งจะเป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) ซึ่งแบ่งการเสริมอำนาจบุคคลได้ ดังนี้

3.1 ผู้นำ หรือผู้บริหาร (Leaders / Managers) ต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุดคือต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

3.2 บุคลากร (Employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการรวมถึงต้องแก้ปัญหาเป็น

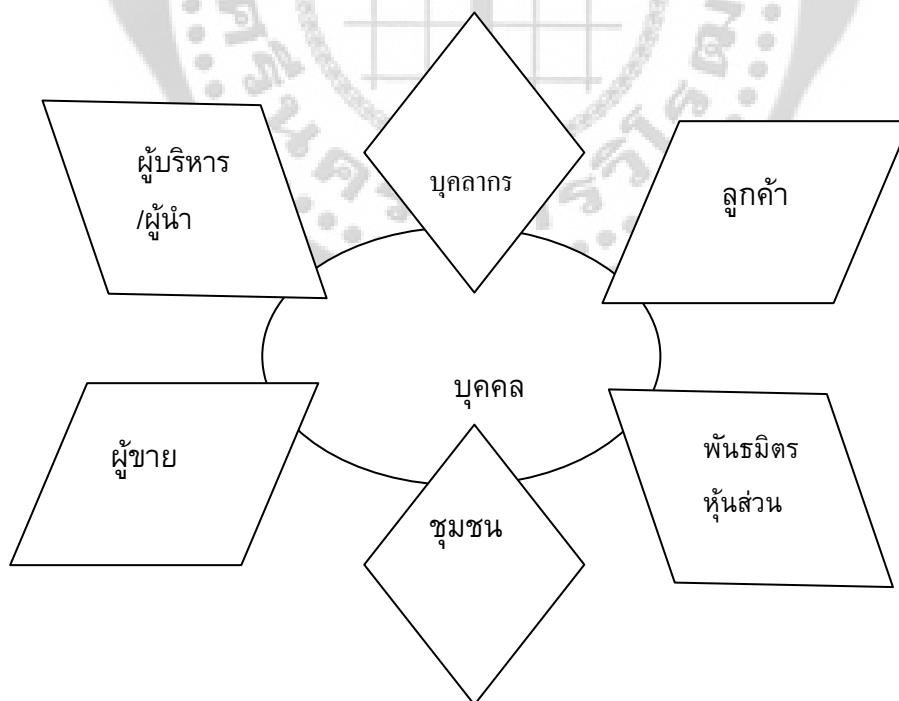
3.3 ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนร่วมในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร

3.4 ผู้ขาย (Suppliers and Vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วม ในโปรแกรมการสอนต่าง ๆ

3.5 พันธมิตรทางธุรกิจหรือหุ้นส่วน (Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

3.6 ชุมชน (Communities) อันได้แก่ กลุ่มต่าง ๆ ทางสังคมทางเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้

ในองค์ประกอบด้านบุคคล สรุปได้เป็นภาพประกอบ 4 ดังนี้



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบด้านบุคคล

ที่มา: Marquardt. (1996). *Building the Learning Organization: A systems approach to quantum improvement and global success.* p.102.

4. องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญขององค์การสมัยใหม่ องค์การจะต้องมีระบบการจัดการกับความรู้ในองค์การ ตั้งแต่การจัดการความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกองค์การ แล้วนำมาสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับทั้งองค์การ เมื่อเหมาะสมแล้วต้องมีระบบที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ จากนั้นนำมาถ่ายทอดหรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพทุกขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย

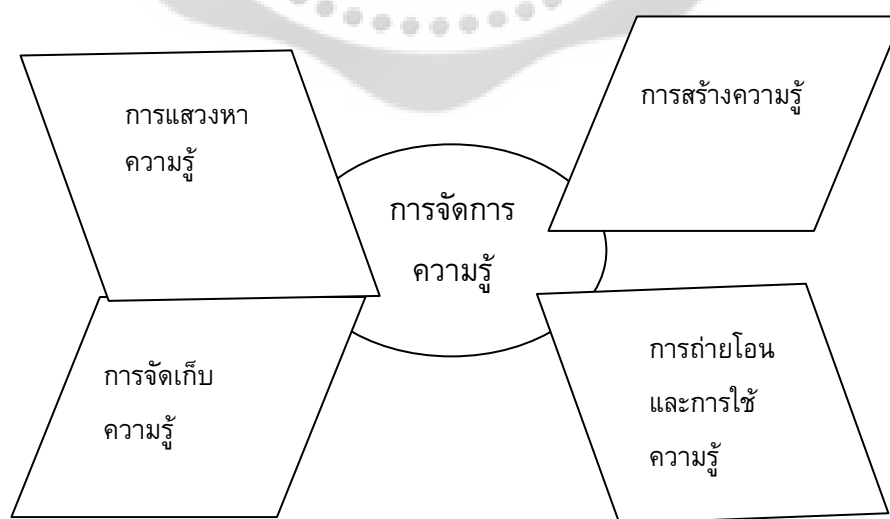
4.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

4.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่นวัตกรรมไปจนถึงการวิจัยที่ลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้มันยังเกิดจากความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

4.3 การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) หมายถึงการเข้ารหัส และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์การ เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่ายในทุกเวลาและทุกสถานที่

4.4 การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) คือการเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์การ (ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา) ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้กระทั่งใช้คนทำก็ตาม

ในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ แสดงได้เป็นภาพประกอบ 5 ดังนี้



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้

ที่มา: Marquardt. (1996). *Building the Learning Organization : A systems approach to quantum improvement and global success.* p.130.

5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยี ในองค์การ เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพราะองค์การใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี จะสามารถก้าวล้ำกว่าองค์การอื่นได้ ประกอบด้วย

5.1 เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึงเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่ว องค์การ และทั่วโลก

5.2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนเรียนรู้ (Technology-Based Learning) จะเกี่ยวข้องกับการนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน มาใช้ประโยชน์ เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์การให้ดียิ่งขึ้น

องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี แสดงได้เป็นภาพประกอบ 6 ดังนี้



ภาพประกอบ 6 องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี.

ที่มา: Marquardt. (1996). *Building the Learning Organization: A systems approach to quantum improvement and global success.* p.135.

ดาฟท์ (Daft. 1999 : 211-212) กล่าวว่าองค์การเรียนรู้นั้นต้องเป็นองค์การออกแบบเพื่อการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างเป็นโครงสร้างที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นแนวนอน (Horizontal) โดยพิจารณาความสลับไหลของงาน (Workflow) มากกว่าการพิจารณาด้านการแบ่งแยกเป็นหน้าที่ตามแผนงาน (Departmental Functions)

2. การเสริมอำนาจ (Empowerment) เน้นโดยเฉพาะการเสริมอำนาจให้แก่ (and Sharing) มุ่งเน้นกระบวนการสร้างการได้มาและการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว

3. การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (Critical Systemic Thinking) บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้คิดวิธีใหม่และใช้ทักษะเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อหาข้อสรุป

4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (A Culture of Learning) การเรียนรู้และการริเริ่มสร้างสรรค์มีรางวัลผลตอบแทนให้

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

6. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered) ยึดหลักที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต้องเอาใจใส่บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดี พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน

เกพฮาร์ท มาร์สิก และบิวเรน (Gephart; Marsick; & Buren. 1997: Online) ได้วิเคราะห์รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และได้พัฒนากรอบการประเมิน องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning) ประกอบด้วยการเรียนรู้ระดับบุคคลทีมงาน และองค์การ

2. ระบบต่าง ๆ ขององค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้และปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Factors) ประกอบด้วย

2.1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์

2.2 ภาวะผู้นำและการบริหาร

2.3 วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์การ

2.4 การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

2.4.1 การติดต่อสื่อสาร

2.4.2 การบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสารและความรู้

2.4.3 การปฏิบัติงานและการสนับสนุน

2.4.4 การใช้เทคโนโลยี

เดอซีโมเน, เวอร์เนอร์ และแฮร์ริส (Desimone, Werner; & Harris. 2002: 59-61) ได้กล่าวถึงมิติขององค์การที่สามารถอธิบายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ออกเป็น 5 มิติ คือ

1. โครงสร้างขององค์การ

2. ระบบข้อมูลข่าวสาร

3. ทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. วัฒนธรรมองค์การ

5. ภาวะผู้นำ

2.4 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การรูปแบบใหม่ที่ใช้ทักษะการมององค์การแบบองค์รวม คือปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของคน ซึ่งทรัพยากรบุคคลต้องมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพ มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้และใช้ทักษะ ใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญประกอบกับการใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจึงต้องเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการจากแบบดั้งเดิม เช่นจากการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการทำงานเป็นครั้งคราวหรือการส่งบุคคลไปศึกษาเพิ่มเติมเป็นรายๆ กลายเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง และเนื้อหาของการเรียนรู้ก็ไม่เน้นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานในที่มีความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังเรียนรู้ข้ามสายงาน เรียนรู้ภายในองค์การ เรียนรู้ภาวะที่แท้จริงขององค์การ เรียนรู้แนวโน้มและโอกาส เรียนรู้วิธีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดผล (จำเรียง วิยวัฒน์และเบญจมาศ อ่ำพันธ์. 2540: 12) ปัจจุบันนี้ทุกหน่วยงานกำลังเร่งพัฒนาตนเอง เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งมีปัจจัยหลักหลายประการที่เป็นเหตุผลและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างเช่นการแข่งขันเทคโนโลยี ผลผลิต การบริการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริการและผู้ใช้บริการ หน่วยงานทุกหน่วยงานจำเป็นต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอดในท่ามกลางของความก้าวหน้า และล้ำสมัยทางเทคโนโลยี เพื่อผลผลิตและบริการที่เป็นเลิศด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง ผู้บริการและผู้ใช้บริการจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (แก้วตา ไทรงามและคณะ. 2548: 90-91)

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทางการศึกษา จากการสำรวจในประเทศอังกฤษ และประเทศไอร์แลนด์เหนือ ท่ามกลางความตื่นตัวในเรื่องการเรียนรู้ขององค์การในหมู่นักวางแผน หรือผู้บริหารระดับนโยบายขององค์การ รวมถึงระดับผู้ปฏิบัติการ พบว่าในวงวิชาชีพครูรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานอกระบบได้ให้ความสนใจต่อแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้เชิงองค์การน้อยมาก พฤติกรรมเช่นนี้อาจเกิดจากความเคยชินที่มีต่อกระบวนการเรียนการสอนที่จำเจอยู่แล้วในชีวิตประจำวันของคุณ ความใส่ใจที่มีต่อกระแสการเรียนรู้ที่ผู้คนพากันตื่นตัวในวงวิชาการบริหารจึงขาดหายไป จึงอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ระบบการศึกษาทั่วโลกอยู่ในภาวะเสื่อมลง อย่างไรก็ตามสำหรับระบบการศึกษาในต่างประเทศได้มีนักการศึกษาหลายท่านที่ยอมรับประสิทธิภาพของแนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อสมรรถภาพของคุณ และบุคลากรทางการศึกษาซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลผลิตคือผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอย่างเห็นได้ชัด (ประยูร อัมสวาสดี. 2552: 19-20)

สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543: 3-4) ได้เสนอความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าเป็นองค์การที่สมาชิกได้เรียนรู้แบ่งปันและใช้ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด โดยมีเหตุผลหลัก 2 ประการ คือ

1. การอยู่รอด (Survival) การเรียนรู้จะต้องมากกว่าหรือเท่ากับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม

2. ความเป็นเลิศ (Excellence) ความเป็นเลิศทำให้องค์กรมีโอกาสรอด จากความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงกล่าวสรุปได้ดังนี้ คือเป็นองค์การรูปแบบใหม่ที่ใช้ทัศนะการมององค์การแบบองค์รวมเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน เป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงาน ของบุคคล ซึ่งทรัพยากรบุคคลต้องมีความสามารถมีความเชี่ยวชาญ และเป็นมืออาชีพ มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้และใช้ทักษะและใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับการใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

3. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

มาร์ควอร์ดท์ และเรโนลด์ (Marquardt, & Reynolds. 1994: 23) กล่าวว่า องค์การ ที่มีการเรียนรู้ นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนี้สมาชิกขององค์การต้องมีการชวนขยายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด มาร์ควอร์ดท์ และเรโนลด์ (Marquardt & Reynolds) ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์การได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

1. การเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีสร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีการหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. การสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาส และความสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
5. การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้ แก่สมาชิกขององค์การ
6. ต้องสร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์การ
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์การ

8. มีวิสัยทัศน์เป้าหมายและค่านิยมรวมกันทั่วทั้งองค์การ
9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงาน

ในองค์การ

10. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติ ที่คิดดีแล้ว
11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. การเชื่อมโยงการพัฒนาตนเองของพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์การโดย

ภาพรวม

15. มีการสร้างเครือข่ายในองค์การด้านเทคโนโลยี
16. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
17. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
18. คัดค้านแนวการปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และมีการจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิด

ดังกล่าว

20. สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มีการมององค์การว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

สำหรับ ลูธันส์ (Luthans. 1998: 45) ได้เสนอแนะว่าลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

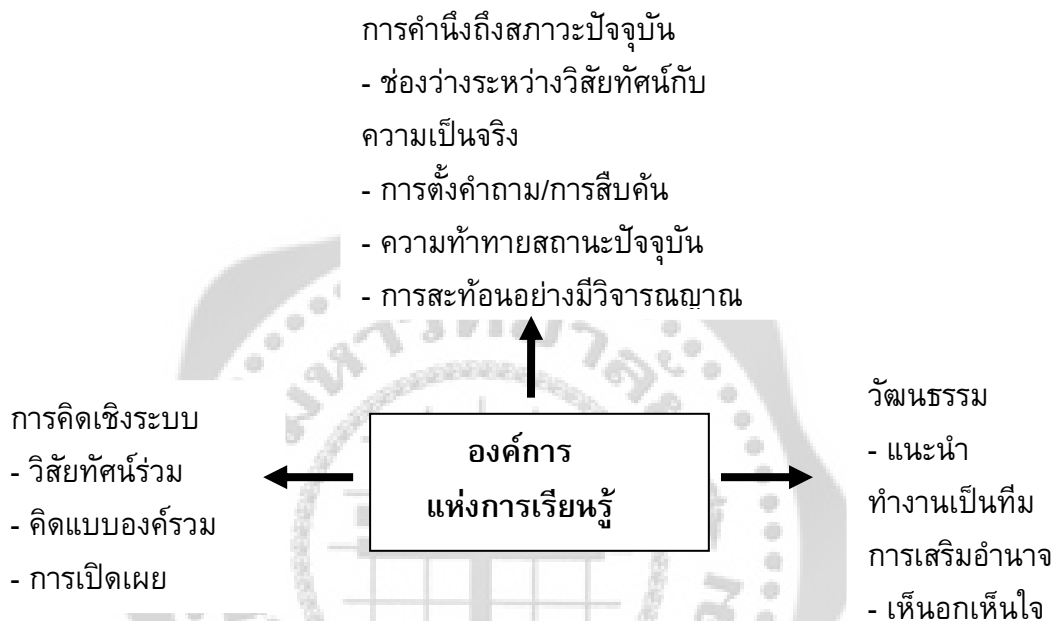
ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. สภาวะปัจจุบัน การคำนึงถึงสภาวะปัจจุบัน ประกอบด้วย
 - 1.1 ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง (Gap between Vision and Reality)
 - 1.2 การตั้งคำถาม หรือการสืบค้น (Questioning or Inquiry)
 - 1.3 ความท้าทายสถานะปัจจุบัน (Challenging Status Quo)
 - 1.4 การทบทวนอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Reflection)
2. วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ ประกอบด้วย
 - 2.1 การแนะนำ (Suggestion)
 - 2.2 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
 - 2.3 การเสริมอำนาจ (Empowerment)
 - 2.4 การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

3. การคิดเชิงระบบ ประกอบด้วย

- 3.1 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)]
- 3.2 การคิดแบบองค์รวม (Holistic Thinking)
- 3.3 การเปิดเผย (Openness)

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต้องเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 3 เข้าด้วยกัน ซึ่งแสดงได้เป็นรูปภาพดังนี้



ภาพประกอบ 7 องค์ประกอบคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learnin Organization)

ที่มา: Luthans. (1998). *Organizational Behavior*: p. 45.

เพดเลอร์, เบอร์กอนและบอยเดลล์ (Pedler; Burgone; & Boydell. 1997: 18)กำหนดคุณลักษณะไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ (Strategy)
 - 1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ
 - 1.2 มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม
2. องค์ประกอบด้านการมองภายในองค์การ (Looking In) ประกอบด้วย
 - 2.1 ใช้ข้อมูลข่าวสาร
 - 2.2 การสร้างการตรวจสอบและควบคุม

- 2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน
- 2.4 การยืดหยุ่นในการให้รางวัล
3. องค์ประกอบด้านโครงสร้าง (Structures) เน้นโครงสร้างที่กระจายอำนาจ มีกฎระเบียบ กระบวนการ แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกัน
4. องค์ประกอบด้านการมองภายนอก (Looking Out) ประกอบด้วย
- 4.1 บุคลากรเป็นเหมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์การ
5. องค์ประกอบด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ประกอบด้วย
- 5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ มีบรรยากาศการช่วยเหลือสนับสนุน และสนใจในการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 5.2 โอกาสการพัฒนาดตนเองของทุกคน มีงบประมาณการพัฒนาดตนเอง องค์การสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาดตนเองมากที่สุด
- ลองเวิร์ทและเดวีส์ (Longworth; & Davies. 1999: 75) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 10 ประการ ดังนี้
1. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นบริษัทองค์การวิชาชีพ มหาวิทยาลัยโรงเรียน เมื่อชาติหรือกลุ่มบุคคลอาจจะใหญ่หรือเล็กที่มีความต้องการ ที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยอาศัยการเรียนรู้
 2. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ลงทุนเพื่ออนาคตขององค์การ โดยการให้การศึกษาคือการบูรณาการกับบุคลากร
 3. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สร้างโอกาส กระตุ้นบุคลากรในทุกตำแหน่งหน้าที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์
 4. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับบุคลากร และกระตุ้นบุคลากรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยน หรือสร้างภาพอนาคตร่วมกัน
 5. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) บูรณาการงาน การเรียนรู้สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรแสวงหาคุณภาพ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 6. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เปิดโอกาสให้บุคคลในองค์การได้แสดงความสามารถพิเศษโดยการมุ่งเน้นที่การเรียนรู้และการวางแผนกิจกรรมการศึกษาอบรมที่สอดคล้องกับความสามารถด้วย
 7. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เสริมอำนาจ (Empower) บุคลากรให้ขยายขอบเขตหน้าที่ของตน สอดคล้องกลมกลืนกับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล
 8. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ประยุกต์เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น
 9. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตอบสนองต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมและสังคมและกระตุ้นให้บุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน

10. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีการทบทวนเรียนรู้เพื่อรักษา นวัตกรรมคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

4. แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) ที่เป็นหลักการซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เรียกว่าวินัย 5 ประการ (five disciplines) (จำเรียง วัลย์วัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์. 2543: 15-18; อ้างอิงจาก Senge. 1996. The fifth discipline: Strategies and tools for building a learning organization: pp. 58-62) ได้กล่าวถึงการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

1. ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) ต้องมีจุดเริ่มต้นจากบุคลากรที่มีความ มุ่งมั่นในการเรียนรู้ การเรียนรู้นี้จะเกิดขึ้นได้เนื่องจากปัจเจกบุคคลมีลักษณะของความรอบรู้ ส่วน ตน มีแนววิธีปฏิบัติประกอบด้วย การสร้างเป้าหมายส่วนตัว (Setting a goal) หมายถึงความ คาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตแบ่งเป็น เป้าหมายในหน้าที่การงาน เป้าหมายในด้านครอบครัว เป้าหมายเฉพาะตัว การประมาณระดับความสามารถของตนและ ระยะห่างจากเป้าประสงค์ด้วยความเที่ยงตรง การพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนตนนั้นแตกต่าง จากการวางแผนระยะสั้นหรือแผนระยะยาวแบบสามหรือห้าปีที่ผู้บริหารองค์การส่วนใหญ่เข้าใจ ใน บางครั้งเพื่อบรรลุเป้าหมายของแต่ละคนอาจต้องใช้เวลาคือชีวิต เพื่อให้เก่งในทุกๆ ด้าน ทั้งเก่งใน การเรียนรู้ เก่งคิด และเก่งทำ ใฝ่เรียนรู้ มีปฏิภาณ ไหวพริบ และความเพียรพยายามตั้งแต่ เยาววัย จนเข้าสู่โลกอาชีพก็ยังประพฤติปฏิบัติอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพราะตระหนักว่าภายใต้ยุค โลกาภิวัตน์ซึ่งเป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีความรู้เป็นพื้นฐาน (knowledge based economy) จำเป็นต้องเรียนรู้ให้ทันและต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิต • เมื่อองค์การประกอบด้วยบุคลากรที่มีความ เป็นเอกแห่งตน ได้ฝึกปฏิบัติมีโอกาสทำงานร่วมกันเป็นทีมก็จะส่งผลให้ทีมงานนั้น ยิ่งมีความเป็น เลิศมากขึ้น บุคคลที่พร้อมจะกระโดดข้ามช่องว่างระหว่างความสามารถที่ตนมีอยู่กับเป้าประสงค์ที่ ตนต้องการไป การใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจ การใช้ข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้งจะ ช่วยให้ทำงานได้อย่างถูกต้องตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้ข้อมูลที่ถูกต้องมีความจำเป็นอย่าง มากต่อการวิเคราะห์และตัดสินใจ เพราะจะช่วยให้มีระบบการคิดที่ดี เมื่อเกิดปัญหาขึ้นเจตคติเชิง สร้างสรรค์จะช่วยให้การมองอุปสรรคในงานให้กลายเป็นข้อได้เปรียบ

2. แบบแผนความคิด (Mental Models) หลักการที่สองขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามแนวทฤษฎีของเซงเก้ (Senge) ซึ่งได้รับอิทธิพลอย่างมาก แบบแผน ทางความคิดหมายถึงแนวคิด มุมมอง และความเข้าใจของแต่ละบุคคลที่มีต่อสรรพสิ่งในโลกซึ่งล้วน เป็นประสบการณ์ที่ได้รับการสั่งสมมาตั้งแต่เด็ก โดยสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆตัว รวมถึงการเรียนรู้ จากสถาบัน ครู อาจารย์ องค์การ และเพื่อนร่วมงาน แบบแผนความคิดเป็นพื้นฐานของภาวะ

ทางอารมณ์ (emotional quotient) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องาน หรือต่อกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การโดยปกติมักจะทำได้ยาก เนื่องจากเป็นธรรมชาติของบุคคลที่มักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจเกิดจากความกลัวต่อผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเอง ในสถานภาพต่าง ๆ หรือการยึดติดต่อรูปแบบ วิธีการ ที่ตนเองคุ้นเคยในที่สุดแบบแผนทางความคิดที่ถูกเพาะขึ้นจะเป็นตัวตัดสินใจว่าอย่างอื่น หรือวิธีการอื่น ๆ เลวไปเสียหมด

ดังนั้นผู้บริหารที่เข้าใจในแบบแผนความคิดที่ดีพอควรมีการเตรียมการเพื่อทำประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์ และสร้างบรรยากาศเปิด สร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทำทนายในความสำเร็กร่วมกันซึ่งมาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้างแบบแผนทางความคิดในด้านที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การได้ดี

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) วิสัยทัศน์ในที่นี้ คือ วิสัยทัศน์องค์การ การมีวิสัยทัศน์องค์การเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ เช่นก่อนที่จะมีกระบวนการวางแผนใดๆ จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน การพัฒนาวิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกๆ คน ที่มีส่วนร่วมในองค์การนั้นๆ จึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การมีวิสัยทัศน์ร่วมจึงเป็นเรื่องจำเป็นและหากสามารถขยายขอบเขตให้องค์การภายนอกทราบได้ด้วยก็จะดียิ่งขึ้น วิธีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์การกระทำได้โดย

3.1 ตั้งคณะทำงานชั้นชุดหนึ่งที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถและมีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการพอสมควร ยิ่งถ้าได้ผู้บริหารระดับสูงมากๆ มาเป็นคณะทำงาน ก็จะช่วยให้ประสบความสำเร็จง่ายขึ้น

3.2 สัมภาษณ์ความคาดหวังความต้องการ ความเห็นจากผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญต่อองค์การเช่น ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร พนักงานลูกค้าและผู้แทนจำหน่าย เป็นต้น เพราะทุกรายต่างมีความคาดหวังที่ต้องการจะได้รับจากองค์การของเราทั้งสิ้น จึงไม่มีอะไรที่จะเหมาะสมไปกว่าการประสานประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การได้มีโอกาสรับทราบข้อมูลเหล่านี้เสียก่อน ที่จะสรุปเป็นวิสัยทัศน์องค์การของเรา และวิสัยทัศน์นั้นก็จะเป็นไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

3.3 วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์การ จุดแข็ง โอกาส และทางเลือก ในอนาคต เพื่อประมวลแนวทางร่วมกับความคาดหวังและกำหนดออกมาเป็นวิสัยทัศน์ขั้นต้น

3.4 คัดเลือกวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดอย่างน้อย 2-3 หัวข้อเพื่อนำเสนอขออนุมัติ ประกาศใช้และสร้างความเข้าใจแก่คนในองค์การ วิสัยทัศน์องค์การ (corporate vision) จะเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์การที่จะมุ่งมั่นไปให้ถึงโดยทุกองค์การจะต้องสร้างวิสัยทัศน์แล้วนำไปเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ (strategic planning) จากนั้นจึงร่วมกันสานให้วิสัยทัศน์เป็นจริงด้วยแผนปฏิบัติการ

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมงานต้องมีวิจรรณญาณร่วมกันอยู่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะต้องประสานกับการสร้างภาวะผู้นำแก่บุคลากรทุกระดับเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จ

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงานท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ โดยมีวิธีการที่สำคัญๆ 4 วิธี คือ

4.1 การเสวนา (dialogue) ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยให้ปฏิบัติ ดังนี้ เริ่มต้นด้วยหัวข้อการเสวนาเท่านั้นไม่มีการกำหนดข้อสมมติฐานหรือทางเลือกใดๆ ไว้ล่วงหน้า แต่ให้กลุ่มเสวนาร่วมกันคิดพิจารณาตนเองในการเสวนาให้ได้ประสิทธิผลทุกครั้งสมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้าง ยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน ห้ามมิให้นำตำแหน่งหน้าที่การงานเข้าไปในบริเวณที่จะทำการเสวนาเพราะจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ร่วมกัน

4.2 ใช้การอภิปราย (discussion) จะคล้ายกับการเสวนาต่างหากที่การอภิปรายจะมีการจัดเตรียมข้อสมมติฐาน ทางเลือกต่างๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน

4.3 ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (team management) ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีม ความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จ หรือความผิดพลาดร่วมกัน

4.4 ใช้เทคนิคการบริหารโครงการธุรกิจ (business management) โดยบริหารในรูปแบบโครงการ มีหัวหน้า สมาชิก ในโครงการมีจุดเริ่มต้นกำหนดที่แล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้มีลักษณะพิเศษคือเป็นเสมือนการเรียนรู้กันระหว่างปฏิบัติงาน (on-the-job training) ซึ่งจะได้ผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง

5. การคิดเชิงระบบ (system thinking) เพื่อเน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงาน มีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นการมองภาพรวมมากกว่าการมองภาพเดี่ยวๆ ซึ่งเป็นการบริหารที่จะช่วยขจัดปัญหาจากความสลับซับซ้อนของงาน ความซับซ้อนของการคิด ความซับซ้อนขององค์กร การพัฒนาองค์กรเรียนรู้มีแนวคิดในการบริหารระบบหนึ่งๆ ที่มีเป้าประสงค์ให้ทั้งบุคคลและองค์กรมีความสามารถที่จะเผชิญภาวะวิกฤตใดๆ ได้

วิโรจน์ สารัตนะ (2545: 38-40) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ประกอบด้วย 10 ปัจจัย ดังนี้

1. ความมีประสิทธิผลของโรงเรียน โรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีลักษณะประกอบด้วย 1. การเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2. การมีแผนงานวิชาการ 3. การจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4. การเสริมสร้างบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก 5. การส่งเสริมความเป็นกลุ่ม 6. การพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7. การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8. การส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9. การส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

2. ความเป็นองค์กรวิชาชีพ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่เน้นเรื่องการกระจายอำนาจ และเรื่องการทำให้เป็นมาตรฐานในด้านทักษะของสมาชิกในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้มีการพัฒนาจนถึงระดับความเป็นวิชาชีพให้มีความรู้ความสามารถ

และทักษะในการปฏิบัติงาน มีอิสระในการตัดสินใจ มีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานงาน การปฏิบัติงาน และการประเมินตนเอง

3. การตัดสินใจร่วมและการมีส่วนร่วม องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีรูปแบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจที่ให้โอกาสกับครูและผู้เกี่ยวข้องช่วยกันตัดสินใจเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนโดยอาจขยายขอบเขตผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนอกโรงเรียนด้วย เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นสังคมประชาธิปไตย โดยถือว่าการตัดสินใจร่วมจะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจนั้น อาจประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ผู้นำชุมชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ สำหรับการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นการแสดงถึงสภาพที่พึงปรารถนา หรือที่เป็นไปได้ในอนาคตนั้น จากการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการจัดการบริหารใหม่ ถือว่าการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นจะไม่ใช่เรื่องเฉพาะของผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิก ในองค์กร

4. กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองอาศัยหลักการ self leadership เกิดขึ้นบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ผู้ปฏิบัติในยุคสมัยใหม่มีความรู้มากเพียงพอที่ไม่อาจจะรับภาวะการนำแบบดั้งเดิมได้อย่างเหมาะสมอีกแล้ว พวกเขาสามารถจะบริหารตนเองได้ และเป็นผู้นำให้ตนเองได้ โดยจะต้องเน้นความมีค่านิยมและมีการปฏิบัติด้วยตนเอง ทั้งการกำหนดความคาดหวัง เป้าหมาย การมีข้อมูลย้อนกลับ และการประเมินตนเอง ทั้งการกำหนดความคาดหวัง เป้าหมาย การมีข้อมูลย้อนกลับ และการประเมินตนเอง ส่วนกรณีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น ถือว่าการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น ถือว่าการติดต่อสื่อสารในองค์กรหนึ่ง ๆ อาจกระทำได้หลากหลายวิธี ขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กรนั้น ๆ ว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิดมากน้อยเพียงใด การติดต่อสื่อสารถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะแม้จะมียุทธศาสตร์ดีเพียงใดก็ตาม หากขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้ว ก็ยากที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรพัฒนาให้มีการติดต่อสื่อสาร ทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในแนวนอนและ ในแนวตั้ง ทั้งเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และแบบหลายช่องทาง

5. การจูงใจเชิงสร้างสรรค์ โรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต้องมีการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถจะต้องบริหารงานให้เป้าหมายของตัวบุคคลและเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวังหรือความต้องการของตัวบุคคลและขององค์กร ซึ่งการที่จะกระทำเช่นนั้นได้ ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจ ที่มีรูปแบบเชิงเนื้อหา และรูปแบบเชิงกระบวนการ แล้วนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นไปประยุกต์ให้เกิดผล

6. การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ในยุคปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มากกว่าเป็นผู้นำแห่งการจัดการ โดยลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการใน

ระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะต้องใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จในภารกิจที่เกิมนกตินั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมให้เกิดผลเพิ่มขึ้น จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการหรือกล่าวในอีกนัยหนึ่งว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะประสบความสำเร็จได้ จะต้องอาศัยภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐาน

7. การสร้างวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต้องอาศัยผู้นำที่จะต้องให้ความสนใจต่อวิถีชีวิตขององค์การ เป็นที่สันนิษฐานกันว่า ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนพึงทำความเข้าใจ ให้กระจ่างและให้มีความหมาย แนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนนั้น มีดังนี้ คือ 1.การเสริมสร้างความ เป็นหมู่คณะ 2. การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง 3. การกำหนดความคาดหวังไว้ในระดับสูง 4. การส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5. การส่งเสริมบรรยากาศความเชื่อมั่น 6. การสนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุ 7. การบรรลุความเป็นพื้นฐานในองค์ความรู้ 8. การส่งเสริมความภูมิใจในสถาบัน 9. การส่งเสริมการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 10. การส่งเสริมความเอาใจใส่ดูแล สังสรรค์ มีอารมณ์ขัน 11. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 12. การปกป้องสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ 13. การสืบทอดในประเพณี และ 14. การมีการสื่อสารแบบเปิด

กรณีของบรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณภาพสภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งรวมทั้งตัวบุคคล อาคารสถานที่และสถานที่ตั้งโรงเรียนเป็นต้นนั้น ผู้บริหารโรงเรียนพึงส่งเสริมบรรยากาศองค์การแบบเปิดมากกว่าบรรยากาศองค์การแบบปิด ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงใจ ให้การยกย่องนับถือ ให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพ และให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ใช้การสั่งการหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ ใช้ภาวะผู้นำแบบช่วยเหลือส่งเสริม และสนับสนุนมากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวดแบบระบบราชการ เช่นเดียวกับพฤติกรรมของครู ซึ่งจะมีพฤติกรรมที่สนับสนุนความโปร่งใสและความมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพระหว่างกัน ครูต่างรู้จักและมีความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือและมีพันธะผูกพันกับการทำงาน

8. การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารพึงมีความชัดเจนในคำตอบของคำถามต่าง ๆ ดังนี้ 1.จะเปลี่ยนแปลงอะไร 2. ทำไมถึงต้องเปลี่ยนแปลง 3. จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร 4. เปลี่ยนแปลงเมื่อไร 5. เกี่ยวข้องกับใครบ้าง 6. มีอุปสรรคอะไรบ้าง 7. คาดว่าจะมีผลกระทบอะไรบ้าง 8. สิ่งสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง 9. ค่าใช้จ่ายเป็นอย่างไร 10. ประโยชน์ที่ได้รับคืออะไร นอกจากนั้น ผู้บริหารพึงให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นของใหม่ ๆ ที่เรียกว่า นวัตกรรม โดยผู้บริหารควรเน้นไปที่กระบวนการเชิงนวัตกรรม ที่จะต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคล กลุ่มบุคคลและขององค์การ เพื่อให้เกิดผลผลิตเชิงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

9. การบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารควรจะต้องรู้และเข้าใจทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ที่จะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างถูกทิศทาง และในด้านการสอนนั้น ผู้บริหารควรตระหนักว่า ไม่มีการสอนใดที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้กับทุกคน ทุกสถานการณ์ หรือทุกจุดมุ่งหมายละตระหนักดีว่าครูที่จะเป็นระดับวิชาชีพได้นั้นจะต้องมีการฝึกฝน สามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ บทบาทของผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินนโยบายทางการศึกษา โดยการสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาครู การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและสำคัญ การส่งเสริมขวัญและกำลังใจครูให้ใช้ยุทธวิธีการสอนใหม่ ๆ และการใช้ทรัพยากรหลักสูตรที่ได้ถูกคัดเลือกจากท้องถิ่น

10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีความสำคัญที่สุดขององค์กร นั่นคือมนุษย์ ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด และการพัฒนาที่ยั่งยืนคือการพัฒนา ที่เกิดจากภายในตัวบุคคลหรือองค์กรเองสำหรับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษาหรือในโรงเรียนที่จะเป็นกลไกหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ ครู ครูที่จะต้องทำหน้าที่จัดสภาพการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน ครูที่มีภาระหน้าที่อื่นอีกหลากหลายที่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูที่จำเป็นจะต้องมีการปรับตัวและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งในการพัฒนาครูจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กร โดยหากต้องการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้มีลักษณะเป็นอย่างไร ก็จะต้องพัฒนาครูให้มีลักษณะที่สอดคล้องต้องกันนั้น

การ์วิน (Garvin) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะหลัก 5 ประการ ที่นำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (บุญศิริ อนันตเศรษฐ. 2541: 34-37; อ้างอิงจาก Garvin. 1993. Building Learning Organizations. p. 123) ได้แก่

1. ทักษะในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ วิธีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบนั้น อาศัยแนวคิดของรูปแบบการคิดอย่างมีเหตุผล (Rational Model) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 6 ขั้นตอน ได้แก่

- 1.1 ระบุปัญหา และเลือกปัญหาที่สมควรได้รับการแก้ไขก่อน
- 1.2 วิเคราะห์ปัญหา
- 1.3 ระดมสมองเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาที่น่าจะเป็นไปได้
- 1.4 เลือกวิธีการแก้ปัญหาที่คิดว่าดีที่สุด และวางแผนในการแก้ปัญหา
- 1.5 ลงมือแก้ปัญหา
- 1.6 ประเมินวิธีการแก้ปัญหาที่ใช้

วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวเป็นกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล หรือเป็นกระบวนการคิดเชิงวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการตั้งสมมติฐาน การทดสอบสมมติฐาน สิ่งที่สำคัญที่ต้องเน้นควบคู่กันไป คือการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ หัวใจสำคัญของการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ คือการ

เปลี่ยนแนวความคิดของสมาชิกในองค์กรเสียใหม่ โดยต้องให้ความสำคัญกับรายละเอียดที่ถูกต้อง และเที่ยงตรงอันจะทำให้ข้อค้นพบเป็นการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร

2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ การฝึกทักษะนี้ ไม่อาจเกิดได้บ่อยเหมือนการฝึกวิธีการแก้ปัญหาแต่อย่างไรก็ตามการแสวงหาความรู้ใหม่และการทดสอบความรู้ใหม่อย่างมีระบบ จะเกิดได้โดยการสนับสนุนจากองค์กรใน 2 ลักษณะ คือในการปฏิบัติงานตามปกติ และในโครงการสาธิตที่องค์กรรับผิดชอบให้มีขึ้นเพื่อเป็นการสนับสนุนให้สมาชิกขององค์กรทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ องค์กรต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรได้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ โดยการลา งานเพื่อศึกษาดูงาน ค้นคว้าเพื่อให้ได้ความคิดใหม่ ๆ มาทดลองใช้ปรับปรุงงานที่ตนเองทำอยู่ อย่างไรก็ตามเป็นการดำเนินงานที่มีความเสี่ยงเพราะการทดลองอาจไม่ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์กรได้ประโยชน์อย่างมากอีกทั้งต้องมีการประเมินผลการทดลอง ด้วยทำให้องค์กรได้เกิดการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง เพราะสมาชิกได้มีส่วนร่วมเป็นการเรียนรู้จากการ ได้ปฏิบัติจริง

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต องค์กรต้องทบทวนความสำเร็จและความ ล้มเหลวของตนเองอยู่เสมอ โดยต้องมีการประเมินความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นอย่างมี ระบบ และข้อมูลดังกล่าวต้องเป็นที่เปิดเผยเพื่อให้สมาชิกขององค์กรศึกษาได้เมื่อต้องการ

4. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้ทั้งหมดไม่ได้เกิดจากการคิดไตร่ตรองอย่าง มีระบบและการคิดวิเคราะห์ตนเองเท่านั้น การเรียนรู้อาจเกิดขึ้นได้จากการศึกษาสิ่งต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมและการนำความคิดที่ดีของผู้อื่นมาประยุกต์ใช้จะช่วยให้เกิดผลดีและประหยัดเวลา เช่น การใช้เทคนิคเปรียบเทียบมาตรฐานกับต้นแบบที่ดี (Benchmarking) การเรียนรู้จริงจะเกิดขึ้น ได้ในสภาพของความมีใจเปิดกว้างยอมรับคำวิจารณ์ ซึ่งจะต้องมีการปลูกฝังวัฒนธรรมของความมี ใจกว้าง และพร้อมรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ

5. การถ่ายทอดความรู้ การเรียนรู้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กันทั่วทั้งองค์กร ความรู้มีได้ กระจุกตัวอยู่ที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์กร ถ้าองค์กรมีคนเพียงกลุ่มเล็ก ๆ ที่มีความรู้องค์กร ก็จะสามารถผลักดันองค์กรไปข้างหน้า ด้วยเหตุนี้ทักษะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือการแพร่ขยายความรู้ไปอย่างรวดเร็ว และมี ประสิทธิภาพไปทั่วทั้งองค์กร และวิธีการที่จะทำให้เกิดการแพร่ขยายของความรู้อย่างรวดเร็วและ เสียค่าใช้จ่ายน้อย คือการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) ซึ่งจะเกิดการเรียนรู้ในวงกว้างเป็นการ

เรียนรู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่ทำ เป็นการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง เพราะได้ลงมือปฏิบัติจริงและเป็นการเรียนรู้ที่เกิดอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดอย่างสมัครใจการติดตามผลการเรียนรู้ในองค์กร ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

5.1 จะเป็นการพัฒนาด้านข้อความรู้ สมาชิกในองค์กรต้องได้รับความรู้ใหม่ มีโอกาสขยายความรู้ของตนเองและทำให้มีวิธีคิด หรือแนวคิดที่แตกต่างไปจากเดิม

5.2 การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของสมาชิกหลังจากที่ได้รับความรู้ใหม่ แล้วควรมีการประเมินด้วยการสำรวจความคิดเห็นแบบต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม หรือการสังเกตโดยตรงในสถานการณ์จริง การประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่น่าเชื่อถือ และมีประโยชน์ครอบคลุม ข้อมูลควรมาจากหลาย ๆ แหล่ง

5.3 การพัฒนาด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลออกมาในรูปแบบที่วัดได้ ได้แก่ คุณภาพของผลผลิตหรือบริการสูงขึ้น ผลตอบแทนอื่น ๆ สูงขึ้นสิ่งสำคัญต้องทำให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ บุคลากรมีโอกาสวิเคราะห์สิ่งทีตนเองทำ มีการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบ องค์กรต้องส่งเสริมให้สมาชิกสลายกำแพงของตนเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อการขยายความรู้ และการพัฒนาต่อไป

วัลลภ คำพาย (2547: 27-35) กล่าวถึงแนวทางในขั้นตอนการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ประกอบด้วยขั้นตอน 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพการณ์ในปัจจุบัน โดยจะต้องใช้วิธีการเชิงระบบให้ได้ข้อมูล อันถูกต้อง แล้วนำมาเข้ากระบวนการให้เป็นสารสนเทศ (Information) การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันต้องกระทำทั้งในส่วนที่เป็นไปตามปกติธรรมดา ส่วนที่เป็นปัญหาเพราะมีความเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานหรือสิ่งที่ควรจะเป็นการพิจารณาค่านิยม (Value) ของบุคลากร การวิเคราะห์ถึงศักยภาพรายบุคคล ทีมงานและความพร้อมเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Facilities) ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ วิถีทางการดำเนินชีวิต (Life Style) ของบุคลากร จากนั้นจึงนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Treat) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในขั้นตอนต่อไป

2. การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในทางปฏิบัติมี 3 ระดับ คือกลยุทธ์ชั้นนำ กลยุทธ์ปลูกฝัง และกลยุทธ์ปฏิรูป

2.1 กลยุทธ์ชั้นนำ (Surge Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบและให้การสนับสนุน

2.2 กลยุทธ์ปลูกฝัง (Cultivate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีคณะทำงานพิเศษจากทุกหน่วยงานในองค์กรเข้ามาร่วมรับผิดชอบดำเนินการ

2.3 กลยุทธ์ปฏิรูป (Transform Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีคณะทำงานพิเศษจากทุกหน่วยงานในองค์กรเข้าร่วมรับผิดชอบดำเนินการกลยุทธ์ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีมากมายหลายแนวทาง เช่น การสร้างนิสัยให้บุคลากรใฝ่รู้ โดยส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่สร้างนิสัยรักการอ่าน มีการประชุมปรึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน (Mutual Learning) และการเสริมสร้างการเรียนรู้ทั่วทั้งหน่วยงาน ใช้หลักการที่ทำให้การทำงาน การพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องเดียวกัน คือวางระบบการทำงานให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในลักษณะการฝึกอบรมในงาน (On the Job training :OJT) โดยจัดให้มีประสบการณ์ตรง (Direct Experience) และได้รับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Learning by Doing)

3. การกำหนดแผนงานที่ชัดเจน ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

3.1 ปรับโครงสร้างในการบริหาร ให้เป็นการทำงานแบบทีม

3.2 จัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงานที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีม โดยพัฒนาทั้งองค์ความรู้ตามรูปแบบของการฝึกอบรม และพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะตามรูปแบบของการเรียนรู้จากที่ทำงาน

3.3 จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรมและการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ มีความชัดเจนทั้งในเรื่องกำหนดเวลางบประมาณที่ได้รับ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ

4. การสร้างบรรยากาศเปิด บุคลากรมีโอกาสรับทราบกลไกของการพัฒนา และผลกระทบในทุก ๆ ด้าน ที่จะมีผลต่อองค์กรและสมาชิกทุก ๆ คน

5. พัฒนาพื้นฐานองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีอยู่ด้วยกัน 5 ประการคือ

5.1 จิตใจที่ใฝ่พัฒนาตนเอง (Personal Mastery)

5.2 รูปแบบวิธีการคิด มุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)

5.3 การสรรค์สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

5.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

5.5 ความคิดเชิงระบบ (System Thinking)

6. พัฒนาบุคลากรในระดับผู้น้องการ ไม่ว่าจะป็นหัวหน้าโครงการหรือหัวหน้าทีม จะต้องมีความเข้าใจและปฏิบัติตนให้มีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

6.1 นักออกแบบ (Designer)

6.2 ครูผู้สอนงาน (Teacher)

6.3 ผู้ช่วยเหลือ (Steward)

7. มอบหมายพันธกิจ (Mission) มอบหมายงานต่าง ๆ แก่ทีมงาน เพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบตัวเองได้ ซึ่งจะเป็นการให้อำนาจพนักงาน (Empowerment) ทั้งศักยภาพด้านความสามารถ และอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

8. สร้างวัฒนธรรมด้านการพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ช่วยให้ผู้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายขององค์กร เกิดมุมมองและรูปแบบวิธีการคิดและการปฏิบัติ งานร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

9. การประเมินผล (Assessment) เพื่อให้รู้ว่าการดำเนินงานส่งผลให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพียงใด มีการจัดวางระบบและมีเกณฑ์การพิจารณา ควรประเมินอย่างน้อยปีละ 2 ครั้งในกระบวนการสร้างและพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีความจำเป็นจะต้องดำเนินการใน 2 ระดับ คือระดับองค์กร และระดับปัจเจกชน ระดับองค์กรต้องมีแผนงานที่ชัดเจน มีระบบและโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนอย่างเพียงพอ ควรมีการปรับระบบการบริหารเข้ามาสนับสนุนด้วยส่วนระดับปัจเจกชน บุคลากรต้องมีความสมัครใจเต็มใจให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ และมีส่วนร่วมในการพัฒนา

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540: 38 - 41) ได้เสนอขั้นตอนที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้เน้นต้องประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. วิธีการเรียนรู้ การที่จะให้สมาชิกในองค์กรก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์นำสู่การปรับปรุงพัฒนาเรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบทำการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ โดยตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ องค์กรควรมีแนวทางที่ถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

- 1.1 เรียนรู้จากการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 1.2 เรียนรู้จากการแสวงหาความสามารถจากในและนอกองค์กร
- 1.3 เรียนรู้จากการทดลองศึกษานำร่อง
- 1.4 เรียนรู้จากแนวปฏิบัติของผู้รับ

2. สร้างความยึดมั่นผูกพันเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ทุกระดับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นจากพลังร่วมมือร่วมใจ ผู้บริหาร จึงต้องมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดมุ่งหมายซึ่งมีค่านิยมหลักขององค์กร จะต้องจัดสรรงบประมาณการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลมีระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปัน มีการส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ เพราะเป้าหมายสุดท้ายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ก็คือการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิด ทำอย่างเป็นระบบการที่สมาชิกขององค์กรคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของส่วนย่อยต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ทำตนเป็นเหยื่อความคิดของตนเองหรือเป็นเหยื่อของระบบป้องกันภาวะทุพพลภาพของการเรียนรู้ หรือในลักษณะความปราดเปรื่องที่ถดถอย เล็งเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนส่งผลเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

เบนเนตต์และโอเบรียน (Bennett & O'Brien) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งปัจจัยทั้ง 12 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์การ (สมคิด สร้อยน้ำ. 2547: 25 - 27; อ้างอิงจาก Bennett; & O'Brien. 1994. *The building blocks of the learning Organization*. pp. 43-47) ดังนี้

1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ องค์การและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับว่า พวกเขาต้องการไปจุดใด เพื่อที่จะคาดหวังว่า พวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้าง เพื่อไปให้ถึงจุดหมายนั้น พวกเขาต้องพัฒนากลยุทธ์กว้าง ๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย เพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้ของพวกเขาสามารถผลักดันองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ของพวกเขา นอกจากนี้ ถ้าองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีความสมบูรณ์ต่อหมุ่คณะแล้ว วิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร สมาชิกองค์การอาจตั้งเป็นคำถามได้ว่าผู้บริหารให้นโยบายอะไรและปฏิบัติอะไรบ้าง เพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ขององค์การ ผู้บริหารควรจะทำอย่างไรในการชี้แจงให้บุคลากรในองค์การให้เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าขององค์การ ผู้บริหารทำอะไรบ้างเพื่อปลูกเร้าหรือกระตุ้นในบางส่วนขององค์การที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้ขับเคลื่อนตามผู้บริหารเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้

3. การปฏิบัติเชิงการจัดการ ผู้บริหารซึ่งสนับสนุนและนิเทศการทำงาน ในแต่ละวันของแต่ละบุคคลและคณะ จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์การซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนา จะต้องช่วยพวกเขาบูรณาการสิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้ จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการใช้วิธีการใหม่ เพื่อการพัฒนาต่อไปข้างหน้า

4. บรรยากาศการปฏิบัติงาน จะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นที่มีผลต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นั่นก็คือบรรยากาศในองค์การ ซึ่งบรรยากาศในองค์การคือผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุก ๆ คนในองค์การเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นำบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้ใจกันมาใช้ ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดตามที่ใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้จัดการและลูกจ้างจะถูกขจัดออกไปและทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ

5. องค์การหรือโครงสร้างของงาน โครงสร้างองค์การสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้ เพื่อเป็นการเปลี่ยนไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก และตามความต้องการขององค์การเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่และใช้การชี้แนะด้วยตนเองมีการทำงานข้ามคณะทำงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น จะต้องมีการกำจัดนโยบายตามระบอบราชการและกฎที่สกดกั้นหรือขัดขวางการไหลของข้อมูล

6. การเลื่อนไหลของข้อมูลสารสนเทศ การเรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศและการเผยแพร่ ระบบคอมพิวเตอร์ จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเอง

7. การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นรายบุคคลและเป็นทีมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ไขปัญหา

8. กระบวนการทำงาน องค์กรจะกระตุ้นการเรียนรู้ได้โดยผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ แต่จะรวมกับการใช้กระบวนการทำงานที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ ให้อยู่ในแนวหน้าให้เท่ากันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน เป็นต้น

9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน ประเด็นสำคัญขององค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยตรงนั้น จะต้องเน้นลูกค้า จะต้องทราบว่าจะอะไรที่เขาต้องการและจำเป็น การเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวจะไม่ประสบความสำเร็จ คุณค่าของการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วยเหลือองค์กรในการบริการลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

10. การฝึกอบรมหรือการศึกษา เป็นที่ทราบอยู่แล้วว่าการฝึกอบรมและการศึกษานั้นมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็น ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้นการช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจากนั้น ก็จะสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคลได้จัดสรรไว้สำหรับทุกคน นอกจากนี้ยังมีแบบของการฝึกต่าง ๆ เช่น การฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การสาธิตโครงการงาน การให้คำปรึกษาโดยเพื่อน โครงการการเรียนรู้งานพื้นฐาน เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยสามารถจัดการอบรมหรือฝึกปฏิบัติการโดยผ่านดาวเทียมและคอมพิวเตอร์

11. การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นสมาชิกให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกัน ก็จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย องค์กรสามารถเรียนรู้ได้เพียงว่า ทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแบบชุมชนผู้ปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติงานกันอย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจในการทำงานเป็นทีมหรือรายบุคคล แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดสำหรับโลกธุรกิจ และยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรต่าง ๆ ที่จะหาวิธีเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง

12. การให้รางวัลหรือการยอมรับเป็นองค์ประกอบหรือกรอบตัวสุดท้ายที่จะสนับสนุนตัวอื่นทั้งหมด ระบบการให้รางวัลและการยอมรับจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบองค์การ ซึ่งการให้รางวัลอาจใช้หลายรูปแบบ เช่น จากบุคคลที่ผู้ร่วมงานยอมรับ ซึ่งเป็นบุคคลที่อาจเสนอแผนงานอื่นที่มีประโยชน์ต่อทุกคนมาแลกเปลี่ยนเมื่อองค์การมีการเรียนรู้และเติบโตขึ้น เป็นต้น

มาร์ควอดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynold) มององค์การในเชิงระบบได้เสนอปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ไว้ 11 ปัจจัย (พริธดา วิเชียรปัญญา. 2547; อ้างอิงจาก Marquardt; & Reynold: 1994. *The Global Learning Organization*. pp. 74-78) ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เหมาะสมคือโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณนางาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว การบังคับบัญชาไม่เน้นการควบคุมมากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม และเอาชนะการแตกแยกขององค์การ

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักในตน (self-awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) วัฒนธรรมองค์การต้องให้รางวัลพิเศษต่อการเสริมสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ สมาชิกในองค์การจะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้า เผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทันที มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

3. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลลงออกมา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต้องมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมี และคาดคะเนผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้หวัดตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับ

ภาพอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงอนาคตภาพขององค์กรที่มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม การเลือกเป้าหมายการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต้องมีการริเริ่มและถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่องการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หรือเกิดจากการลอกแบบและพัฒนา (Copy and Development) เท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากส่วนอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่จากทั้งข่าวสารภายนอกและภายใน มีการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็วและถูกหลัก สร้างเครือข่ายฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่ว ทั้งองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็ว สั้นกระชับเป็นที่น่าสนใจ และประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ทางไกล และการฝึกอบรมโดยสถานการณ์จำลอง (Simulation Games) เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตัวเอง เป็นต้น

7. คุณภาพ (Quality) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต้องเน้นคุณภาพงานการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ต้องเน้นคุณภาพของงานโดยองค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลที่ดีขึ้น คุณภาพดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยแรงจูงใจในการสร้างสรรค์งาน องค์กรต้องยึดหลักการสร้างแรงจูงใจเพื่อพัฒนาคุณภาพของงานทำให้เกิดการเรียนรู้กลายเป็นผลที่ดีขึ้น องค์กรต้องยึดหลักการว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. กลยุทธ์ (Strategy) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดดเด่น การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในการวางแผนการดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือกำหนดคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive Atmosphere) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย

ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและมีการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

10. ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork; & Networking) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกันอันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์เป็นฉันทามติขององค์การ และสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยมปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมกันทำงาน

ไคเซอร์ (Kaiser) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จำนวน 8 ปัจจัย (สมคิด สร้อยน้ำ. 2547: 38-40; อ้างอิงจาก Kaiser: 2000. *Mapping the learning organization*. p. 23) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตน เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การ และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึงวิธีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์การ ความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก วัฒนธรรมองค์การ มี 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึงองค์ความรู้ที่ไม่มีการยึดติดกับความรู้เดิมแต่เป็นความจริงที่มีอิสระ และไม่สามารถวัดคำนวณได้ และบุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ได้ รวมทั้งเป็นความรู้ที่ปรากฏตลอดเวลา และสมาชิกยอมรับไม่มีใครรู้คำตอบจากทุกคำถามได้

2.2 การมีอิสระในการเรียนรู้หมายถึงการเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่กล้าเสี่ยงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

2.3 ความเป็นเอกภาพในองค์การ หมายถึงสมาชิกในองค์การต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์การเสมือนตนเป็นผู้มีส่วนขององค์การ

3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) หมายถึงเป้าหมายที่องค์การตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าที่วัตถุประสงค์ขององค์การได้กำหนดไว้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) พันธกิจและยุทธศาสตร์มี 3 ประการ ดังนี้

3.1 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึงสมาชิกในองค์การต้องยอมรับและปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพในระดับระบบรวมขององค์การ ไม่ใช่แค่ในระดับบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น สมาชิกทุกคนมีความสำคัญต่อแผนยุทธศาสตร์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์การ และสมาชิกต้องคำนึงถึงแผนงานในแต่ละแผนกของตน ซึ่งมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ขององค์การด้วย

3.2 การตรวจสอบจากภายนอก หมายถึงการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า การเคลื่อนย้ายของคู่แข่ง เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การและสมาชิกในอนาคต

3.3 การสร้างเสริมองค์ความรู้ หมายถึงการเผยแพร่ ชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ และเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการตอบสนองการทำนาย และพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์การ

4. การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practices) หมายถึงกระบวนการปฏิบัติงานใน 4 เรื่อง ดังนี้

4.1 การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ หมายถึงการที่ผู้บริหารสนับสนุนสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์การ คือเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด รวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับทุกแผนกขององค์การ

4.2 การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ หมายถึงการที่ผู้บริหารมีความกล้าและจูงใจสมาชิกเพื่อไปสู่การเรียนรู้ การพัฒนาในระดับบุคคล และระดับกลุ่มบุคคล ช่วยกันกำหนดเป้าหมาย สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งผู้บริหารให้สมาชิกรับผิดชอบต่อการเรียนรู้

4.3 การพัฒนาศักยภาพ หมายถึงการที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะการอยู่ร่วมกันสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของสมาชิก

4.4 การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ หมายถึงการที่ผู้บริหารจัดทรัพยากรและงบประมาณต่างๆ ที่ต้องการไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย

5. โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) หมายถึงลักษณะโครงสร้าง ของการจัดหน้าที่และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่ และการปฏิสัมพันธ์กัน ใน 2 ลักษณะ ดังนี้

5.1 การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน หมายถึงการบูรณาการเป้าหมาย หน้าที่ บทบาท ความพยายามในการทำงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

5.2 โครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก หมายถึงโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้สมาชิกปฏิสัมพันธ์กัน ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

6. ระบบองค์การ (Organizational Systems) หมายถึงการที่องค์การมีระบบข้อมูลข่าวสารระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้านนโยบาย และการมีกลไกที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7. บรรยากาศการทำงาน (Working Climate) หมายถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิกในหน่วยงานมีบรรยากาศการทำงานลักษณะดังนี้

7.1 บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึงสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยมบรรทัดฐาน และพฤติกรรมของสมาชิก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

7.2 การปฏิสัมพันธ์ หมายถึงกิจกรรมของสมาชิกที่แลกเปลี่ยนพูดคุย ช่วยเหลือกันเอื้ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกเติบโต และประสบความสำเร็จ

8. การจูงใจ (Motivation) หมายถึงการกระตุ้นโน้มน้าวสมาชิกในองค์การให้อุทิศตนมีน้ำใจมีความเกี่ยวพันในงาน และความเพียรพยายามปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

วัตคินและมาร์ซิค (ตันสนีย์ จะสุวรรณ. 2550: 28; อ้างอิงจาก Watkin; & Marsick. 1993. *Sculpting the learning organization*. p. 72) ได้ชี้ให้เห็นกลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยกลยุทธ์ที่บูรณาการเข้ากับการทำงานไว้ 7 ขั้นตอน คือ

1. สร้างโอกาสและบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมให้มีการสนทนาและซักถามเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์การ
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและทีม
4. กำหนดระบบที่จะทำให้คนสนใจในการเรียนรู้ และแบ่งปันความรู้ให้กัน
5. ให้อำนาจหรือกระจายอำนาจในองค์การ โดยผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
6. ทำให้องค์การเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม พร้อมทั้งจะรับข้อมูลข่าวสาร เฝ้าระวังกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสามารถปรับองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ได้
7. สนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาชะศิริานนท์ (2546: 17-65) กล่าวถึงแนวคิดในการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อยู่ภายใต้พื้นฐานวินัย

5 ประการ ที่ทุกคนจะต้องศรัทธาและร่วมกันปฏิบัติ ได้แก่

1. การรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) มีแนวปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย
 - 1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) คือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นแก่ชีวิตจริงของตนสักวันหนึ่งในอนาคตแบ่งออกได้เป็น วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว และวิสัยทัศน์หลังเกษียณ
 - 1.2 มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tension) ถือเป็นแรงใฝ่ดีที่จะช่วยเสริมส่งให้คนมีความเพียรพยายามมุ่งมั่น และมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

1.3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งจะช่วยให้ทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลาช่วยให้มีระบบการคิดและการตัดสินใจที่ดี

1.4 ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconsciousness) เปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมาดีเยี่ยมการจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้ต้องมีการฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง

2. รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ในการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันจะต้องทำให้บุคลากรทุกคนมีความรู้และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน รูปแบบวิธีการคิดของคนและองค์การจำเป็นต้องเปลี่ยนไป ซึ่งจะสะท้อนออกมาใน 3 ลักษณะ คือเจตคติ (Attitude) ทศนคติ (Viewpoint / Standpoint / Perception) และกระบวนทัศน์ (Paradigm)

3. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) วิสัยทัศน์ในที่นี้ หมายถึง วิสัยทัศน์องค์การเป็นความมุ่งหวังขององค์การที่ทุกคนจะต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นในอนาคตเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์การที่จะมุ่งมั่นไปให้ถึง เมื่อมีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์การแล้วนำไปเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) จากนั้นจะต้องมีการสานวิสัยทัศน์ ให้ทุกคนได้รู้ ได้เข้าใจ และร่วมกันปฏิบัติให้เป็นจริงขึ้นมาด้วยแผนการปฏิบัติ (Operation Plan)

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ เน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงานท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ โดยมีวิธีการที่สำคัญ รวม 4 วิธี คือ

4.1 ใช้การเสวนา (Dialogue) ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยมีแนวทางปฏิบัติเริ่มต้นจากหัวข้อของการเสวนาเท่านั้น ไม่มีการกำหนดข้อสมมติฐานหรือทางเลือกใด ๆ ไว้ล่วงหน้า แต่ให้กลุ่มร่วมกันคิดพิจารณาเองโดยสมาชิกทุกคนต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้างยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน

4.2 ใช้การอภิปราย (Discussion) ซึ่งจะคล้ายกับการเสวนา แต่มีการเตรียมสมมติฐานและทางเลือกต่าง ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน

4.3 ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีมในความเป็นผู้นำ (Leadership) และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน

4.4 ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business Project Management) โดยบริหารในรูปแบบโครงการมีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการ มีจุดเริ่มต้นและแล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารเป็นระบบ

4.5 ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) โดยร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริงว่ามีสาเหตุมาจากอะไร ร่วมกันลงมือแก้ไขปัญหานั้นอย่างจริงจัง เพื่อให้ได้ผลจริง และเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ร่วมกันเรียนรู้ในประสบการณ์ที่ได้ลงมือปฏิบัติการณ์นั้น ๆ อย่างจริงจัง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้มีลักษณะพิเศษคือเสมือนการเรียนรู้กันในระหว่างการทำงาน (On-the-Job Training) ซึ่งจะได้ผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง แต่มีค่าใช้จ่ายต่ำมีความเป็นกันเองสูงแต่ต้องเน้นความเป็นระบบด้วย คือจะต้องเรียนรู้อะไรก่อน อะไรหลัง จึงจะประสบความสำเร็จสูงสุด

5. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) ถือเป็นวินัยที่มีความสำคัญสูงสุด เนื่องจากระบบใด ๆ เป็นระบบใหญ่ที่ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบ (Elements/Parts) และตัวเชื่อม (Link) ซึ่งจะเชื่อมต่อระหว่างองค์ประกอบ ต่าง ๆ วิธีคิดเชิงระบบนี้เป็นการคิดแบบเป็นวง (Circle) จากเหตุไปสู่ผลแล้วผลก็กลายเป็นเหตุนำไปสู่ผลต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มากำหนดเป็นตัวแปรในการศึกษา แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 5 ด้าน ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

4.1 แนวคิดการสร้างบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเนื่องจากคนที่ทำงานในองค์การไม่ได้ทำงานอยู่ในความว่างเปล่า แต่การทำงานของพวกเขาอยู่ภายใต้การกำกับ ควบคุมของบางสิ่งบางอย่าง ตั้งแต่แบบความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของเขา ความไม่ยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ กฎระเบียบขององค์การตลอดจนสิ่งต่างๆภายในองค์การที่มองไม่เห็นหรือจับต้องไม่ได้แต่ความรู้สึกและรับรู้ได้ ความรู้สึกที่เกิดจากความนึกคิดเอาเองของเขาถึงสิ่งต่างๆ ในองค์การนี้คือบรรยากาศองค์การ ซึ่งบรรยากาศองค์การนี้มีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นด้วยเหตุผลสามประการคือ ประการแรก บรรยากาศองค์การบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานของเขาอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศอื่นๆ ประการที่สองผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของพวกเขา หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงานของพวกเขาเองภายในองค์การ และประการที่สามความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคคลในองค์การ (สมยศ นาวิการ. 2538: 8 - 10)

4.1.1 ความหมายของการสร้างบรรยากาศองค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545: 38-40) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณภาพสภาพแวดล้อมโดยรวมซึ่งรวมทั้งตัวบุคคล อาคารสถานที่และสถานที่ตั้งโรงเรียนเป็นต้นนั้น ผู้บริหารโรงเรียนพึงส่งเสริมบรรยากาศองค์การแบบเปิดมากกว่าบรรยากาศองค์การแบบปิด ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงจัง ให้การยกย่อง

นับถือ ให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ใช้การสั่งการหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ ใช้ภาวะผู้นำแบบช่วยเหลือส่งเสริมและสนับสนุนมากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวดแบบระบบราชการ เช่นเดียวกับพฤติกรรมของครู ซึ่งจะมีพฤติกรรมที่สนับสนุนความโปร่งใสและความมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพระหว่างกัน

มาร์ควอดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt; & Reynold. 1994: 64) กล่าวถึงบรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive Atmosphere) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยมเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ยอมรับในความแตกต่างหลากหลายให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกันให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมโดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

เบนเนต และโอเบรียน (Bennette; & O'Brien. 1994: 77-79) กล่าวถึงบรรยากาศว่าเป็นผลรวมของความเชื่อ และทัศนคติที่ทุกคนในองค์กรประพฤติปฏิบัติ บรรยากาศขององค์กรต้องเป็นแบบเปิดและไว้วางใจ

ไคเซอร์ (สมคิด สร้อยน้ำ. 2547: 38-40; อ้างอิงจาก Kaiser. 2000. *Mapping the learning organization.* p. 5) กล่าวว่าบรรยากาศการทำงาน (Working Climate) หมายถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก ในหน่วยงานมีบรรยากาศการทำงานลักษณะดังนี้

1. บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึงสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยมบรรทัดฐาน และพฤติกรรมของสมาชิกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

2. การปฏิสัมพันธ์ หมายถึงกิจกรรมของสมาชิกที่แลกเปลี่ยนพูดคุยช่วยเหลือกันเอื้ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกเติบโต และประสบความสำเร็จ

วัลลภ คำพาย (2547: 27-35) ได้กล่าวว่าการสร้างบรรยากาศเปิดบุคลากรมีโอกาสรับทราบกลไกของการพัฒนา และผลกระทบในทุก ๆ ด้านที่จะมีผลต่อองค์กรและสมาชิกทุก ๆ คน จากความหมายของบรรยากาศขององค์กร กล่าวโดยสรุปได้ว่าบรรยากาศขององค์กรคือองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทั้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ความเข้าใจ หรือการรับรู้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อองค์กร และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคล เช่น พฤติกรรมของบุคคล ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น

4.1.2 องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์กร

ลิทวิท และสตริงเจอร์ (ศิริพันธ์ แสงสิงห์. 2550: 23-24; อ้างอิงจาก Litwin; & Stringer. 1968. *Motivation and Organizational Climate.* pp. 99-100) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรเป็นส่วนสำคัญของการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมที่สามารถ ให้เหตุผลทาง

วิทยาศาสตร์ซึ่งอธิบายถึงการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ แต่ละด้านแตกต่างกันไป ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ

1. โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) โครงสร้างที่องค์การกำหนด ขึ้นมาสำหรับใช้ในองค์การทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลใน องค์การไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การรูปนัย หรือองค์การรูปนัยก็ตาม

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) เป็นความ เชื่อของบุคคลเกี่ยวกับความท้าทายของงาน ปริมาณงานที่ต้องทำ และเส้นทางที่จะทำงาน ให้สำเร็จ ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน การเพิ่มความรับผิดชอบความ พึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการควบคุมตนเอง (Self control) การมีส่วนร่วม (Participation) ความมีอิสระในการทำงานของแต่ละคน การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบมีผลทำให้เกิดความ จงรักภักดีต่อหน่วยงานเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและทำให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้น

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) เป็นการวัดการสนับสนุน โดยให้ความสำคัญในการส่งเสริมการทำงานแทนการลงโทษซึ่งช่วยให้เกิดความอบอุ่น การสนับสนุนจะช่วยลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงานและเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกใหม่ของ องค์การมีความรักและความผูกพันต่อองค์การ

4. การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment) เป็นการวัดความ รับรู้ทางด้านการให้รางวัล (ผลตอบแทนในทางบวก) และการลงโทษ (ผลตอบแทนในทางลบ) ซึ่งการให้รางวัลจะดีกว่าการลงโทษเพราะจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการทำงาน ลดความหวาดกลัวต่อความล้มเหลวในการทำงาน การให้รางวัลหรือการลงโทษยังถือได้ว่าเป็นการ ยอมรับหรือไม่ยอมรับได้อีกประการหนึ่งด้วย

5. ความขัดแย้ง (conflict) เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่าง บุคคลในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานในองค์การเป็นความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์การสองกลุ่มหรือมากกว่า ทำให้เกิดความพยายามที่จะแสดงทัศนะของตนหรือ กลุ่มให้เด่นกว่าผู้อื่น หรือเมื่อความต้องการของตนเองไม่ได้รับการตอบสนอง

6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standard and Expectation) เป็นการวัดความรู้สึกและการรับรู้เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของการ คาดหมายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์การแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ถูกสร้างขึ้นมาจากความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จกับมาตรฐานและระดับ มาตรฐานที่กำหนดขึ้นมา โดยผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมที่จะเป็นแรงจูงใจ ให้ตนเองประสบผลสำเร็จใน การปฏิบัติงาน

7. ความผูกพันที่มีต่อองค์การ (Commitment) เป็นการวัดความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีคุณค่าต่อองค์การ ความรู้สึกเป็นเจ้าของและความจงรักภักดี ที่มีต่อหน่วยงานที่ตนทำงานอยู่

8. ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน (Risk and Risk Taking) เป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเสี่ยง บุคคลที่เผชิญกับการตัดสินใจในบรรยากาศที่มีความเสี่ยงในงานหรือมีงานที่ท้าทายในระดับปานกลางจะมีความต้องการความสำเร็จในหน้าที่การงานสูง และในทางกลับกันบรรยากาศที่มีความเสี่ยงในงานอยู่ในระดับต่ำจะทำให้ความต้องการทางด้านความสำเร็จในหน้าที่การงานอยู่ในระดับต่ำด้วย

4.2 แนวคิดการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน

องค์กรทุกองค์การจำเป็นต้องมีเป้าหมายการทำงาน และในการที่จะให้บรรลุเป้าหมายนั้นทุกคนในองค์กรจะต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งเป็นแนวทางช่วยให้เกิดการทำความเข้าใจเป้าหมายขององค์กรอันเกิดจากความต้องการขององค์กร การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานเป็นพลังที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ และพันธะสัญญาร่วมกันทั้งองค์กร สมาชิกในองค์กรจะมีสำนึกแห่งจุดหมายร่วมกัน ซึ่งหัวใจของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือการทำให้ทุกคนในองค์กรพูดได้อย่างเปิดเผยในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรซึ่งเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นการที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตขององค์กรซึ่งได้จากการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลรับฟังซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและสิ่งที่เป็นไปได้ โดยวิเคราะห์จากสถานภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างเปิดเผย แล้วผลานความคิดที่ขัดแย้งกัน ให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน (ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. 2540: 37) จากนั้นสมาชิกทุกคนจึงประสานพลังมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง ซึ่งวิสัยทัศน์จะประสบความสำเร็จได้นั้นสมาชิกจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการค้นคว้าหาข้อมูล มีความคิดสร้างสรรค์ ยึดมั่นในวิสัยทัศน์นั้นโดยไม่ย่อท้อยอมรับข้อผิดพลาดอย่างไม่ปิดบังและพยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีความอิสระในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานโดยทุกคนจะมีลักษณะความผูกพันและยอมรับว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นมีคุณค่ามีประโยชน์และมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์นั้นอย่างชัดเจนเป็นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั่วองค์กร (วรรณรัตน์ คงเจริญ. 2544: 40)

4.2.1 ความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน

เซงเก้ (Senge. 1990: 139) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์หมายถึง การสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาภาพอนาคตที่สมาชิกในองค์กรต้องการ ช่วยให้ผู้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร วิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของบุคคลขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

มาร์ควอร์ท (Marquardt. 1996: 21) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ปรารถนาร่วมของบุคลากรทั้งองค์การ เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตมีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์การ เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์การที่ต้องการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544: 19) กล่าวว่า วิสัยทัศน์หมายถึง ผลผลิตของสิ่งที่เรียกว่า จินตนาการ ความใฝ่ฝัน ความฝันที่แปลกตลก ชนิดที่ว่าเป็นสิ่งที่ผู้คิดไม่คาดคิด ไม่เห็นด้วย เป็นผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์ ญาณหยั่งรู้ เล็งเห็นความเป็นไปข้างหน้า จับกระแสความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ เป็นส่วนหนึ่งของการคิดหน้าคิดหลัง และมองเข้าไปในตนเรียนรู้จากคน สถานการณ์ สภาพแวดล้อมจากข่าวสาร ประสบการณ์ สังเคราะห์ รู้เท่าทันแนวโน้ม วิวัฒนาการ พัฒนาการ และวิจรรณญาณตัดสินใจปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550: ออนไลน์) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองเห็นภาพของจุดมุ่งหมายในอนาคตร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การรับรู้เข้าใจถึงทิศทางเดียวกันและการมีเป้าหมายที่จะไปด้วยกันจะช่วยทำให้ขบวนการเคลื่อนไหว มีพลังเกิดเอกภาพ และช่วยบรรเทาความขัดแย้งอันเกิดจากมุมมองความคิดที่แตกต่างลงไปได้ในทางตรงข้าม

วิจารณ์ พานิช (2546: ออนไลน์) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์หมายถึง การรวมใจเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งจะทำให้องค์การมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อเกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์การทำงานในลักษณะทุ่มเทใจต่อองค์การ เนื่องจากวิสัยทัศน์เข้าไปกระทบใจ กระทบความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กรวิสัยทัศน์ไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจแล้วทำให้สมาชิกในองค์การยอมรับแต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม จนทุกคนเห็นพ้องต้องกันโดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทั้งหมด

วรรณรัตน์ คงเจริญ (2544: 41) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตขององค์การ ซึ่งได้มาจากการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล รับฟังกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและสิ่งที่เป็นไปได้ โดยทุกคนจะมีลักษณะความผูกพันและยอมรับวิสัยทัศน์ขององค์การเป็นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั่วองค์การ

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2547: 13) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์การ และกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการจุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการ จุดมุ่งหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำทาย มีพลังและมีความเป็นไปได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน หมายถึง การทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพอนาคตขององค์การที่ทุกคนจะทุ่มเทแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้นและจะสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลอีกด้วย เมื่อทุกคนใน

องค์การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานร่วมกันจะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่าง

4.2.2 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2547: 13) ได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. มีมุมมองแห่งอนาคต (Future perspective) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรนั้นๆ
2. ริเริ่มโดยผู้นำและสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน (Share and Supported) มีความน่าเชื่อถือ ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพัน (Commitment) ร่วมกัน และทุกคนพร้อมที่จะให้การสนับสนุน
3. มีสาระครบถ้วนและชัดเจน (Comprehensive; & Clear) สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่าย สามารถทำให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย สาระต่างๆ จะช่วยกระตุ้นท้าทายความสามารถและความรู้สึกนึกคิด ของบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน
4. ให้ความฝันและพลังจิตใจ (Positive & Inspiring) ทำท่าย ทะเยอทะยาน สามารถปลุกเร้าและสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้ นั่นคือมีเส้นทางที่ ทำท่ายความสามารถ
5. มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน และเมื่อปฏิบัติตามแล้วจะให้ผลคุ้มค่าในอนาคตทั้งในด้านบุคคลและองค์การ ทั้งนี้จะต้องมีความสอดคล้องกับจุดหมายปลายทางที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์

มาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ (พริดา วิเชียรปัญญา. 2547: 95–99; อ้างอิงจาก Marquardt; & Reynold. 1994. *The Global Learning Organization*. p. 38) กล่าวถึงแนวทางในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญดังต่อไปนี้ ได้แก่

1. กระตุ้นให้แต่ละบุคคลมีวิสัยทัศน์ คือการกระตุ้นให้แต่ละบุคคลมีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่สามารถทำได้โดยการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมสำหรับกระตุ้น สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง การที่แต่ละบุคคลมีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญสำหรับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ เพราะหากว่าสมาชิก แต่ละคนขององค์การไม่มีวิสัยทัศน์ของตนเอง การปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะยินยอม ปราศจากความตั้งใจและการร่วมมือกันอย่างจริงจังทำให้ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานซึ่งสามารถที่จะทำการแบ่งประเภทของพนักงานในเรื่องของการมีวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1.1 พนักงานประเภทที่มีความมุ่งมั่นและตั้งใจจริง (Commitment) พนักงานประเภทนี้จะมีการอุทิศเวลาให้กับองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา มีการรับผิดชอบสูง รวมทั้งมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

1.2 พนักงานประเภทยินยอม (Compliance) พนักงานประเภทนี้มักจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด รวมทั้งทำงานภายใต้กฎที่วางไว้ แต่จะขาดในส่วนของความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น โดยมีเป้าหมายในการทำงานเพียงเพื่อรักษาตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเองเท่านั้น และคาดหวังจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หากไม่คิดหรือไม่ทำอะไรขัดกับหัวหน้า องค์กรแบบดั้งเดิมนั้นมักจะให้ความสำคัญกับพนักงานประเภทที่ยินยอม หัวหน้ามักจะนิยมให้ลูกน้องอยู่ภายใต้คำสั่งและการควบคุมของตนเอง แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นั้นต้องการพนักงานประเภทมุ่งมั่นและตั้งใจจริง เพื่อให้การเรียนรู้และปฏิบัติงานในองค์กรนั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันของทั้งองค์กร คือแนวทางสำหรับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันของทั้งองค์กรก็คือการที่บุคลากรทุก ๆ คนจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และจะต้องมีการเปิดกว้างด้านความคิดในการรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น ๆ ภายในองค์กรไม่ว่าบุคคลนั้น ๆ จะมีตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับใดก็ตาม

3. สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) คือการสร้างทัศนคติในส่วนนี้เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรเกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยปราศจากการควบคุม ซึ่งแนวทางหรือวิธีการสำหรับการสร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์อย่างมีความผูกพันสามารถที่จะกระทำได้ด้วยวิธีการติดต่อสื่อสารและการสนทนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่พนักงาน จะได้สามารถแสดงความคิดเห็นหรือวิสัยทัศน์ออกมาได้อย่างมีความเป็นอิสระนอกจากนี้ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือผู้นำขององค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของพนักงานทุกคนภายในองค์กร เนื่องจากถ้าความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของพนักงานได้ถูกรับฟัง ก็ จะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น ในตนเองและมีการตอบสนองในซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

4. ทำให้วิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันภายในองค์กร เกิดความเป็นรูปธรรมที่สามารถจะนำไปใช้สำหรับการขับเคลื่อนองค์กรได้จริง

4.3 แนวคิดการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

ปัจจุบันการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีถือเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในทุกๆระดับตั้งแต่ระดับแรงงานจนถึงระดับวิชาชีพชั้นสูง การขยายตัวการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีไปสู่ผู้ปฏิบัติในระดับต่างๆ มีแนวโน้มของการใช้เทคโนโลยีมากขึ้นจะต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นตลอดเวลาให้ทันกับการพัฒนาการของนวัตกรรมและเทคโนโลยี รวมทั้งปรับเปลี่ยนแบบแผนและกระบวนการ

ในการทำงานที่เปลี่ยนไป เพื่อจะสามารถทำงานได้ในสังคมยุคเทคโนโลยี (กฤษมันต์ วัฒนานรงค์. 2547: 30) และ นวัตกรรมและเทคโนโลยีในปัจจุบันช่วยอำนวยความสะดวกในการขุดค้น (Data mining) ช่วยในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารความรู้การออกแบบในการทำงานที่ให้พนักงานต้องบันทึกการปฏิบัติงานลงในระบบคอมพิวเตอร์ ให้สามารถนำมารวบรวมเป็นข้อมูลสารสนเทศ ภาพรวมขององค์กรผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์องค์กร (Intranet) เครือข่ายนานาชาติ (Internet) โดยระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หรือระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) เป็นต้น รวมทั้งยังสามารถช่วยให้ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทำได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (เทคโนโลยีสารสนเทศ. 2553: ออนไลน์)

4.3.1 ความหมายนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

มาร์ควอร์ท และเรย์โนลด์ (Marquardt; & Reynolds.1994: 139) กล่าวว่าเทคโนโลยีการเรียนรู้ หมายถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงให้มีการเก็บ ประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์

ไชยยศ เรืองสุวรรณ (2521: 14) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง วิธีการปฏิบัติใหม่ๆ ที่แปลกไปจากเดิมโดยอาจจะได้มาจากการคิดค้นพบวิธีการใหม่ๆ ขึ้นมาหรือมีการปรับปรุงของเก่าให้เหมาะสมและสิ่งทั้งหลายเหล่านี้ได้รับการทดลอง พัฒนาจนเป็นที่เชื่อถือได้แล้วว่าได้ผลดีในทางปฏิบัติ ทำให้ระบบก้าวไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น

จัญญ วงศ์สายัณห์ (2520: 37) กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึงความพยายามใด ๆ จะเป็นผลสำเร็จหรือไม่มากนักเพียงใดก็ตามที่เป็นไปเพื่อจะนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาเปลี่ยนแปลงวิธีการที่ทำอยู่เดิมแล้วกับอีกระดับหนึ่งซึ่งวงการวิทยาศาสตร์แห่งพฤติกรรมได้พยายามศึกษาถึงที่มา ลักษณะ กรรมวิธี สิ่งที่ได้นำความเปลี่ยนแปลงใหม่เข้ามาใช้ได้ผลสำเร็จและแผ่กว้างออกไปจนกลายเป็นการปฏิบัติอย่างธรรมดาสามัญ

กิดานันท์ มลิทอง (2540: 245) ได้กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมเป็นแนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย

จากความหมายข้างต้นสรุปความหมายของนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี คือ การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ มาประยุกต์ใช้ให้ทันสมัยช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม

4.3.2 องค์ประกอบนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology application) มี 3 องค์ประกอบ (เสาวรส บุนนาค. 2543: 18; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996. *Building the Learning Organization: A systems approach to quantum improvement and global success.* p. 57) กล่าวถึงองค์ประกอบ ดังนี้ คือ

1. การให้บุคลากรเข้าใจความสามารถของเทคโนโลยีและรู้ถึงวิธีการใช้ประโยชน์
2. มีการจัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีมาให้บุคลากรได้ใช้ในการเรียนรู้ตามความเหมาะสมขององค์การ
3. มีการสนับสนุนให้บุคลากรใช้อย่างต่อเนื่อง และมีการฝึกหัดซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละองค์การ

ปัจจัยส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (สงบ ลักษณะ. 2553: ออนไลน์) ซึ่งมี 4 องค์ประกอบ คือ

1. ครูสร้างโอกาสในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ คือการที่ครูออกแบบกระบวนการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการทำกิจกรรมประกอบการเรียนรู้ แสวงหาความรู้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic) เว็บไซต์ (Web Sites) ซอฟต์แวร์ (Software) สำเร็จรูป เป็นต้น
2. ครูและผู้เรียนจัดทำระบบแหล่งข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ ปัจจัยด้านแหล่งข้อมูลสารสนเทศ (Information Sources) ซึ่งครูและผู้เรียนควรช่วยกันแสวงหาแหล่งข้อมูลสารสนเทศที่มีเนื้อหาสาระตรงกับหลักสูตรหรือสนองความสนใจของผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวบรวมแหล่งข้อมูลสารสนเทศที่เป็นซอฟต์แวร์ (Software) ชื่อของเว็บไซต์ (Web Sites) รวมถึงการลงทุนจัดซื้อซอฟต์แวร์ (Software) จากแหล่งจำหน่าย การจ้างให้ผู้เชี่ยวชาญจัดทำ หรือจัดทำพัฒนาขึ้นมาเองโดยครูและนักเรียน
3. สถานศึกษาจัดศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (Learning Resources Center) ซึ่งเป็นตัววัดสำคัญประการหนึ่งของสถานศึกษาที่จะส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ของครูและผู้เรียน เช่น ห้องสมุด จนเกิดคำศัพท์ว่า ห้องสมุดเสมือน (Virtual Library) หรือ ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Library) เป็นต้น
4. การบริการของกรมหรือหน่วยงานกลางทางเทคโนโลยี กรมต้นสังกัดหรือหน่วยงานกลางด้านเทคโนโลยีควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีของสถานศึกษาด้วยการบริการด้านข้อมูลสารสนเทศ เช่น จัดทำเอกสารรายเดือนรายงาน ซอฟต์แวร์ (Software) ในห้องตลาดแจ้งชื่อเว็บไซต์ (Web Sites) ใหม่ ๆ พร้อมทั้งสารเนื้อหาโดยย่อ จัดทำคลังข้อมูลความรู้ (Knowledge Bank) เพื่อการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic) เป็นต้น

4.4 แนวคิดการจูงใจในการทำงาน

ไคเซอร์ (สมคิด สร้อยน้ำ. 2547: 29; อ้างอิงจาก Kaiser. 2000. *Mapping the learning organization: Exploring a model of organizational learning*. p. 7) กล่าวว่า การจูงใจในการทำงาน หมายถึง การกระตุ้น โน้มน้าวสมาชิกในองค์กรให้อุทิศตนมีน้ำใจมีความเกี่ยวพันในงาน และความเพียรพยายามปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ศิริพร โอพารธรรมรัตน์ (2546: 7) กล่าวว่า การจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความพยายามใด ๆ ที่เป็นแรงผลักดัน กระตุ้น หรือ โน้มน้าว เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรม หรือการกระทำตามที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมืออย่างยินดีและเต็มใจ ทั้งนี้เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้น

มัลลิกา ต้นสอน (2544: 194) กล่าวว่า การจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้นที่มีทิศทางที่เด่นชัดและไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา

ดวงพร หุตะเสวี (2544: 15) กล่าวว่า การจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงจูงใจเป็นสภาวะที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเกิดจากสิ่งที่อยู่ภายใน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้

ทองใบ สุตชาวี (2543: 219) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีพลังมีคุณค่ามีทิศทางชัดเจน แสดงออกถึงความตั้งใจเต็มใจ เพิ่มพูนความสามารถในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย ตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจูงใจในการทำงาน หมายถึง การกระตุ้น โน้มน้าวสมาชิกในองค์กรให้ อุทิศตน เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรม หรือการกระทำตามที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมืออย่างยินดีและเต็มใจ ทั้งนี้เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้น

4.4.1 ประเภทของการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลงด้วยเหตุนี้จึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจไว้ดังนี้

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2528: 63-64) ได้จำแนกการสร้างแรงจูงใจออกเป็น

2 ประเภท คือ

1. การสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่มีความต้องการ และอยากแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมาด้วยเหตุผลและความชอบส่วนตัวบุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะถูกกระตุ้นแสดงพฤติกรรม หรือการกระทำต่าง ๆ ด้วยความ พึงพอใจและ

ยินดีในงานความศรัทธา ความซาบซึ้งแรงจูงใจภายในเป็นแรงขับที่สำคัญซึ่งเกิดจากจิตใจ มีเจตคติที่ดีที่ท้าทายต่อสิ่งนั้น

2. การสร้างแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึงสภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงจูงใจกระตุ้นแรงจูงใจภายนอกทำให้เห็นจุดหมายและทำให้เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำของบุคคลโดยทั่วไป

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541: 136) ได้แบ่งประเภทของการสร้างแรงจูงใจไว้ดังนี้

1. การสร้างแรงจูงใจ โดยใช้วิธีเด็ดขาด (Absolute motivation) มุ่งบังคับบุคคล คือผู้ขายแรงงานเป็นเสมือนวัตถุ ต้องใช้ให้คุ้มจึงต้องควบคุมเข้มงวดกวดขันและลงโทษ เป็นเครื่องจูงใจสำคัญ

2. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Flexible motivation) เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ใช้ศิลปะ เทคนิค โดยการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงานมีการสนองความต้องการพื้นฐาน เช่น การจัดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้เป็นขวัญ กำลังใจอันจะเกิดผลดีในการปฏิบัติงาน

3. การดำเนินการแบบต่อรอง (Negotiation motivation) เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันโดยองค์การอาจกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ถ้าสามารถปฏิบัติได้ ก็จะลดการควบคุมลง

4. การดำเนินการโดยการแข่งขัน (Competitive motivation) เป็นการสร้างแรงจูงใจด้วยการวัดผลได้และแจ้งวิธีการวัดผลและรางวัลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดีเช่นการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

5. การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง (Self-motivation) มุ่งสร้างความพึงพอใจต่อพนักงานเอง โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การปฏิบัติกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือการสร้างแรงจูงใจภายใน และการสร้างแรงจูงใจภายนอก การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต้องเลือกใช้ในลักษณะที่แตกต่างกันทั้งทางกาย และทางจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน ต้องพิจารณาให้เหมาะสมระหว่างสิ่งจูงใจกับงานเป็นกรณีไป และต้องคำนึงถึงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย

4.4.2 การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ถึงแม้มนุษย์จะยอมรับว่าชีวิตคือการทำงานมนุษย์ที่มีชีวิตอยู่จะต้องทำงาน ฉะนั้นการทำงานคือชีวิตแต่การทำงานจะมีประสิทธิภาพจะต้องมีแรงจูงใจว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นมาจากความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม แรงจูงใจย่อมขึ้นอยู่กับมนุษย์และสิ่งแวดล้อมในตัวมนุษย์มีแรงจูงใจภายใน ส่วนสิ่งแวดล้อมนับเป็นแรงจูงใจภายนอก ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจในการ

ทำงานจึงต้องเข้าใจถึงทั้งแรงจูงใจภายในและจูงใจภายนอกการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จำเป็นต้องใช้ทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2545: 343-348) ดังต่อไปนี้

1. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ คือ จัดหา สิ่งจูงใจเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์หรือพนักงานในองค์การ ได้แก่

1.1 ความต้องการทางด้านสรีระวิทยา จัดให้มีห้องทำงานที่ถูกสุขลักษณะแจกชุด ปฏิบัติงาน จัดที่อยู่อาศัยให้ เบิกค่ารักษาพยาบาลของตนและครอบครัวได้ จัดอาหาร กลางวัน หรือจ่ายเบี่ยอาหารกลางวันให้

1.2 ความต้องการด้านความมั่นคงและปลอดภัย โดยจัดระบบบริหารงานด้วย ระบบคุณธรรมให้พนักงานรู้สึกว่าจะมีความมั่นคงในการทำงาน และจัดระบบความปลอดภัย ในการทำงาน(Safety first) เช่น จัดให้มีเครื่องป้องกันอันตรายจากการปฏิบัติงานทางด้านเสียง ด้าน กลิ่น และด้านแสง เป็นต้น

1.3 ความต้องการด้านสังคม จัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีให้พนักงานได้รับรู้ ข่าวสาร ความเคลื่อนไหวขององค์การถือว่าได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ให้ พนักงานได้มีเพื่อนร่วมงานตามความเหมาะสม ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ มีกิจกรรม นันทนาการให้พนักงานได้รู้จักและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

1.4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง จัดประกวดพนักงานดีเด่นและจัดทำป้าย ประกาศพนักงานดีเด่นประจำเดือน หรือประจำปี

1.5 ความต้องการความสำเร็จจัดมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เพื่อให้เขาทำงานสำเร็จ เขาจะเกิดความภาคภูมิใจ ยอมรับนับถือตนเอง และตั้งใจทำงานให้มี ประสิทธิภาพ และในบางกรณีอาจส่งไปศึกษาต่อ ฝึกอบรมประชุมสัมมนา เพื่อนำความรู้มาพัฒนา งานให้เจริญก้าวหน้า อันจะนำไปสู่ความสำเร็จได้อีกทางหนึ่ง

2. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์

2.1 ความต้องการดำรงชีวิต จัดสนองความต้องการด้านสรีระวิทยา คือในเรื่องปัจจัยสี่ และสิ่งจำเป็นแก่การดำรงชีวิต รวมทั้งการสนองความต้องการในด้านความมั่นคง และความปลอดภัย เพื่อให้เขามีชีวิตได้อย่างมีความสุข

2.2 ความต้องการติดต่อสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีจัด ให้มีจดหมายข่าว หรือเสียงตามสายให้พนักงานได้ทราบความเคลื่อนไหวขององค์การด้วย และ อาจจัดกิจกรรมนันทนาการให้พนักงานได้สังสรรค์กันตามความเหมาะสม

2.3 ความต้องการเจริญก้าวหน้า จัดระบบการพัฒนาบุคลากร พนักงานให้ไปศึกษา ต่อ ฝึกอบรม และประชุมสัมมนา และสนับสนุนให้ได้เลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสม

3. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก ได้แก่

3.1 ความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน

3.2 ความพึงพอใจในการได้รับการยกย่องชมเชย

3.3 ความพึงพอใจจากการได้รับมอบหมายงานที่พอใจ

- 3.4 ความพึงพอใจจากการได้รับความไว้วางใจ
 - 3.5 ความพึงพอใจจากโอกาสก้าวหน้า
 - 3.6 ความพึงพอใจจากการได้รับการพัฒนา
 - 3.7 ลดความไม่พึงพอใจในงานด้านการกำหนดนโยบาย
 - 3.8 ลดความไม่พึงพอใจงานด้วยการจัดระบบนิเทศงานที่ดี
 - 3.9 ลดความไม่พึงพอใจงานด้วยการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน
 - 3.10 ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการจัดสภาพการทำงานที่ดี
 - 3.11 ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการจัดระบบเงินเดือนและผลประโยชน์ที่ถือว่าเหมาะสม
 - 3.12 ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการส่งเสริมสถานภาพ ให้แก่บุคลากรหรือพนักงานในองค์กร
 - 3.13 ลดความไม่พึงพอใจในงานด้วยการสร้างความมั่นคงในงาน และ ในองค์กร
4. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ ได้แก่
 - 4.1 สนองความต้องการให้พนักงานได้พบกับความสำเร็จในงาน
 - 4.2 สนองความต้องการให้พนักงานได้มีอำนาจบารมีตามความเหมาะสม
 - 4.3 สนองความต้องการให้พนักงานได้มีความรัก และผูกพันกับเพื่อนมนุษย์
 5. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีความคาดหวังของรูม ได้แก่
 - 5.1 จัดระบบงานที่ดีเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกชอบในคุณค่าของผลงานที่ทำและอยากตั้งใจทำงานให้มีประสิทธิภาพ
 - 5.2 จัดระบบงานที่ดีเพื่อให้พนักงานใช้ความมานะอดุสาหะ พยายามทำงานให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นว่า เขามีโอกาสความเป็นไปได้ที่จะพบความสำเร็จตามความคาดหวัง
 - 5.3 จัดระบบงานที่ดีเพื่อให้พนักงานมีความเชื่อถือในเครื่องมือวัด และประเมินผลงานและระบบคุณธรรมในการทำงาน
 6. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีการกำหนดความเสมอภาคของ อัดัมส์ ได้แก่การสร้างระบบความเป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล ให้พนักงานได้รับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร เพื่อให้เขามีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
 7. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของลอค ได้แก่การกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน และให้พนักงานได้ทราบและถือปฏิบัติ เพื่อจะได้ทำงานให้บรรลุเป้าหมายข้างต้น

8. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ ได้แก่ การให้การเสริมแรงเชิงบวก เช่นการเพิ่มเงินเดือนหรือค่าจ้าง หรือให้โบนัสแก่พนักงานที่มีคุณภาพ และการให้การเสริมแรงเชิงลบ เช่น การลงโทษพนักงานที่หละหลืองาน ทุจริต หรือเบียดบังผลประโยชน์ขององค์กร เป็นต้น

4.5 แนวคิดการปฏิบัติงานเป็นทีม

การปฏิบัติงานเป็นทีม เป็นแนวคิดพื้นฐานสำคัญของความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และเป็นรูปแบบการปฏิบัติงานที่ได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ โดยอาศัยความร่วมมือกันในด้านทักษะ ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารปฏิสัมพันธ์กันโดยตรงและต่อเนื่องในทุกขั้นตอน ทำให้สมาชิกทีมงานรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของทีมสามารถเสริมสร้างการทำงานให้มีระบบ สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดเป็นพลังความสามัคคีในการปฏิบัติงานขององค์กร มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่คุณภาพของการทำงาน

4.5.1 ความหมายของการปฏิบัติงานเป็นทีม

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 (2546: 532) ได้ให้ความหมายของคำว่า ทีม ไว้ว่า ทีม หมายถึง ชุด หมู่ คณะ

ศิริศักดิ์ ศุภมนตรี (2540: 38) ได้กล่าวถึงความหมายของทีมไว้ว่า ทีม หมายถึง การที่บุคคลหลาย ๆ คนมารวมกันปฏิบัติงานด้วยกัน โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไปในทิศทางเดียวกัน

ประภาศรี อึ้งกุล (2542: 79) ได้กล่าวถึงความหมายของทีมไว้ว่า ทีม หมายถึง การรวมกันของบุคคลจำนวนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือร่วมใจกันทำกิจกรรม มีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีการติดต่อสื่อสาร การประสานงานกัน เพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 150) ได้กล่าวถึงความหมายของทีมไว้ว่า ทีม หมายถึง คนจำนวนหนึ่งที่มีทักษะต่าง ๆ กันมาทำงานร่วมกันและกำหนดเป้าหมายหรือแนวทางร่วมกันโดยต่างรับผิดชอบร่วมกัน

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ และคนอื่น ๆ (2546: 10) ได้กล่าวถึงความหมายของทีมงานไว้ว่าทีมงาน หมายถึงกลุ่มบุคคลที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่มเพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้ ในทางปฏิบัติทีมอาจมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ได้ แต่ส่วนมากจะต้องประกอบด้วยผู้นำ

ทีมและสมาชิกทีมที่อาจจะมาจากหน่วยงานต่าง ๆ กัน แต่ทุกคนจะต้องพยายามปฏิบัติงานให้สอดคล้องและประสานกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสูงสุดของทีมเป็นเครื่องกำหนด

เซงเก้ (Senge. 1994: 139) กล่าวว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึงเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยการสื่อสารข้อมูลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทีม หรือทีมงาน หมายถึงกลุ่มของบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน และผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในงานนั้น มีการพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน ร่วมกันทำงานจนสำเร็จ และถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมเสมอ

4.5.2 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

วาร์นีย์ (อัจฉรา อาศิริพจน์มนตรี. 2541: 30 ; อ้างอิงจาก Varney. 1977:

Organization Development for Managers. pp.154-155) กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มเป็นอย่างดี
2. สมาชิกมีความเข้าใจลักษณะของทีมและบทบาทของทีมที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร
3. สมาชิกทุกคนมีการสื่อสารถึงกันและกันโดยสะดวกและคล่องตัว
4. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
5. สมาชิกแต่ละคนต่างเข้าใจกระบวนการทำงานกลุ่ม เข้าใจพฤติกรรมและพลวัตกลุ่มที่ช่วยให้กลุ่มทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
6. ทีมมีแนวทางการทำงานและการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระดับกลุ่มและระหว่างกลุ่ม
7. ทีมสามารถใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์มากกว่าที่จะเป็นการทำลาย
8. สมาชิกให้ความร่วมมือ มีการประสานงานอย่างดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และลดการแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่นซึ่งจะนำไปสู่ความเสียหายของกลุ่มและองค์กร
9. ทีมมีการเพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถภาพของทีมโดยประสานกับทีมอื่น
10. สมาชิกทุกคนมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน มีการกำหนดหน้าที่ให้แก่กันและกันและสนับสนุนกันและกัน

แมคเกรเกอร์ (สุนันทา เลานันท์. 2544: 39 ; อ้างอิงจาก McGregor. 1990 : *The Human Side of Enterprise*. pp.19-21) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. บรรยากาศการทำงานของทีมไม่ตึงเครียด มีความสะดวกสบาย และมีลักษณะไม่มีพิธีรีตอง
2. สมาชิกมีความเข้าใจและยอมรับภารกิจของทีม
3. สมาชิกแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน และต่างก็ยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน
4. สมาชิกได้มีโอกาสแสดงออกและใช้ความคิดสร้างสรรค์ของตนเพื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมของทีม
5. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะเกี่ยวข้องกับเฉพาะเรื่องงานไม่ได้เอาเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง
6. ทีมงานมีความตระหนักรู้และยอมรับเกี่ยวกับภารกิจของทีมงาน
7. การตัดสินใจของกลุ่มเป็นการตัดสินใจที่ได้ฉันทานุมัติจากทุกฝ่ายไม่ใช่ตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่
8. เมื่อมีการมอบหมายงานให้สมาชิก สมาชิกจะได้รับคำชี้แจงเพื่อปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจนและยอมรับปฏิบัติภารกิจเหล่านั้นด้วยความเต็มใจ
9. บรรดาสมาชิกในกลุ่มยอมรับเหตุผลของกันและกัน
10. การวิจารณ์เป็นไปอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน
11. กลุ่มมีอิสระภาพในการทำงานของเขาเอง จะมีการตรวจสอบผลงานเป็นระยะ ๆ ว่าจะทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร

เมอร์ลีย์ และดักกลาสส์ (: 56 ; อ้างอิงจาก Merrill; & Douglass: *Team Work*. p.95) กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. คนในทีมงานต้องเข้าใจและมีส่วนร่วมในเป้าหมายของทีม และต้องทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. คนในทีมงานมีสิทธิในการแสดงออก รับฟังและตอบสนองอย่างเข้าใจ
3. คนในทีมงานต้องเต็มใจรับหน้าที่การเป็นผู้นำได้
4. ทีมงานต้องหาข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงานโดยไม่สร้างความกดดันให้กับสมาชิกคนใดคนหนึ่งต้องจำใจเห็นพ้องด้วย
5. คนในทีมงานต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
6. ทีมงานต้องดำเนินการค้นหาวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ และช่วยกันค้นหาวิธีปรับปรุงการดำเนินการต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

ตาราง 1 สรุปแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1996)	Watkin & Marsick (1992)	Bennett & O'Brein (1994)	Marquardt & Reynolds (1994)	Kaiser (2000)	Garvin (1993)	เดชน์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มาษะศิรา นนท์ (2546)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2548)	วัลลพ คำพาย (2547)	วีระวัฒน์ บัณฑิตา มัย (2540)	ปัจจัยที่ได้จากการสังเคราะห์
สร้างโอกาส และ บรรยากาศ	สร้างโอกาส และ บรรยากาศ	บรรยากาศ	บรรยากาศ	บรรยากาศ การทำงาน	บรรยากาศ	บรรยากาศ องค์กร	การสร้าง บรรยากาศ เปิด	การสร้าง บรรยากาศ เปิด		การสร้างบรรยากาศ
การสนทนา ซักถาม	การปฏิบัติ เชิงบริหาร	วัฒนธรรมการ เรียนรู้ร่วมกัน	วัฒนธรรม	วัฒนธรรม		สร้าง วัฒนธรรม การพัฒนา และ ปรับปรุง	วัฒนธรรม การเรียนรู้			
	การปฏิบัติ เชิงการ จัดการ	กลยุทธ์	การ ดำเนินการ จัดการ			การบริหาร หลักสูตร และการ สอน				
	กระบวนการ ทำงาน	การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	ภาวะผู้นำ							
การสร้าง วิสัยทัศน์ ร่วม	กำหนด วิสัยทัศน์ ร่วมกัน	กลยุทธ์หรือ วิสัยทัศน์	วิสัยทัศน์	พันธกิจและ ยุทธศาสตร์		การสร้าง วิสัยทัศน์	การตัดสินใจ และมีวิสัยทัศน์ ร่วม	การสร้าง วิสัยทัศน์ ร่วม		การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน

ตาราง 1 (ต่อ)

Senge (1996)	Watkin & Marsick (1992)	Bennett & O'Brein (1994)	Marquardt & Reynolds (1994)	Kaiser (2000)	Garvin (1993)	เดชน์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มาฆะศิรา นนท์ (2546)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2548)	วัลลพ คำพาย (2547)	วีระวัฒน์ ปันนิตา มัย (2540)	ปัจจัยที่ได้จากการสังเคราะห์
	การเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร	การไหลของข้อมูลสารสนเทศ	เทคโนโลยีการเรียนรู้		การถ่ายทอดความรู้		การบริหารตนเองและการสื่อสาร			การคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี
		การให้รางวัล	คุณภาพของงาน	การจูงใจ			การจูงใจ			การจูงใจในการทำงาน
การคิดเชิงระบบ					การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ			การคิดเชิงระบบ		การสร้างความคิดเชิงระบบ
เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	การเรียนรู้ระหว่างบุคคลและทีม	การพัฒนาบุคคลหรือทีม	ทีมงานและเครือข่าย		เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม				ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	การปฏิบัติงานเป็นทีม
		เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับ	เพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงาน			ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง		การมอบหมายงานให้บุคคลตาม		การให้อำนาจและการกระจายอำนาจในองค์กร

ตาราง 1 (ต่อ)

Senge (1996)	Watkin & Marsick (1992)	Bennett & O'Brein (1994)	Marquardt & Reynolds (1994)	Kaiser (2000)	Garvin (1993)	เดชน์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มามะศิริ นนท์ (2546)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2548)	วัลลพ คำพาย (2547)	วีระวัฒน์ ปันนิดา มัย (2540)	ปัจจัยที่ได้จากการสังเคราะห์
		การปฏิบัติงานของบุคคลและทีม	การถ่ายโอนความรู้				การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม	ศักยภาพ		การจัดการความรู้และข้อมูลภายในองค์กร
	สนใจเรียนรู้และแบ่งปันความรู้	การฝึกอบรมหรือการศึกษา					การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม		การเรียนรู้ร่วมกัน
		โครงสร้างของงาน	โครงสร้างเหมาะสม	โครงสร้างองค์กร			ความเป็นองค์กรวิชาชีพ	ปรับโครงสร้างการบริหาร		การจัดโครงสร้างที่เหมาะสม
	รอบรู้ส่วนตน					รอบรู้ส่วนตน				การรอบรู้ส่วนตน
	แบบแผนความคิด					รูปแบบวิธีคิด				การมีแบบแผนความคิด

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

จุฑาธิณี สิงห์บุญ (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของนักรการภารโรง โรงเรียนสมุทรสาครบูรณะ จังหวัดสมุทรสาครมีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบถึง ระดับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของนักรการภารโรง และเพื่อหาแนวทางการสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของนักรการภารโรง กลุ่มประชากรที่ใช้คือ นักรการภารโรง โรงเรียนสมุทรสาครบูรณะ จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 19 คน การศึกษา 2544 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของเฮิร์ชเชอร์เบิร์กและแบบสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะลึก การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ยประชากร และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในการหาค่าระดับความคิดเห็นของนักรการภารโรง ในด้านแรงจูงใจ ผลการวิจัยพบว่า 1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนักรการภารโรง ตามองค์ประกอบแรงจูงใจทั้งสององค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านปัจจัยจูงใจ และองค์ประกอบด้านปัจจัยค้ำจุน อยู่ในระดับมาก องค์ประกอบด้านปัจจัยจูงใจพบว่านักรการภารโรงมีแรงจูงใจในระดับมาก 5 ด้าน คือด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือด้านลักษณะงาน และด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ส่วนองค์ประกอบด้านปัจจัยค้ำจุนพบว่า นักรการ ภารโรงมีแรงจูงใจในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ด้าน คือด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แรงจูงใจในระดับมาก จำนวน 6 ด้าน คือ ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายการบริหาร ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสถานะของอาชีพ และด้านสภาพการทำงาน ส่วนแรงจูงใจในระดับปานกลางมี 3 ด้าน คือด้านเงินเดือน ด้านโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคตและด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว 2. ความต้องการแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของนักรการภารโรงพบว่า นักรการต้องการในเรื่องต่อไปนี้ งานพิเศษนอกเวลา ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานโดยตรง กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานพิเศษ ทราบผลการปฏิบัติงานในรอบปี สวัสดิการเพิ่มเติม ความรู้ความเข้าใจในเรื่องหน้าที่และความรับผิดชอบตามระเบียบปฏิบัติ ของราชการ การพัฒนาตนเองและความสามัคคีในหมู่คณะ 3. แนวทาง ในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนักรการภารโรง ได้แก่ สร้างความตระหนักแก่ครูและนักเรียนในคุณค่าของอาชีพ นักรการภารโรง นิเทศนักรการภารโรงเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ ในหน้าที่รับผิดชอบในงานตามระเบียบปฏิบัติของราชการ จัดทำแฟ้มผลงานบุคคล ชมเชยผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล จัดสวัสดิการตามกำลังความสามารถของโรงเรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ จัดโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์การทำงาน พัฒนาสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติการจัดกิจกรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

ศิริมา ธนาณิมิต (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นและแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างที่สร้าง

ตามแนวคิดของเพดเลอร์และคณะ(Pedler and others) กับเซงเก้ (Senge) สถิติที่ใช้คือ ความถี่ (frequencies) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (X) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของโรงเรียนในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านยุทธศาสตร์การเรียนรู้ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การเรียนรู้ระหว่างองค์กร ส่วนคุณลักษณะอื่นๆ อีกเก้าด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย ระบบสารสนเทศ และการพลิกแพลงรางวัลตอบแทน อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ และพบว่าแนวทางการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นไปตามหลักการของความคิดมีวิสัยทัศน์ของเซงเก้ (Senge) คือ 1. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 2. รูปแบบทางความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง 3. การสานวิสัยทัศน์ 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5. การคิดอย่างเป็นระบบ และอีกสิ่งหนึ่งที่พบเพิ่มจากหลักการทั้งห้าคือ การเป็นพยานในความเชื่อและความศรัทธาในศาสนา

สุรัตน์ ดวงชาต (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 2 วิธีดำเนินการวิจัยโดยผู้วิจัยเริ่มจากการให้ความรู้และสร้างความตระหนักในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กับสมาชิกทุกคนในหน่วยงานโดยการอบรมและศึกษาดูงาน จากนั้นได้ร่วมกันวิเคราะห์ห้องค์การ (SWOT analysis) เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนา และรู้สภาพความเป็นองค์กรของตนก่อนการพัฒนา จากนั้นได้ร่วมกันสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อกำหนดวิธีการและกิจกรรมพัฒนา ผลการวิจัยพบว่าในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ดัชนีชี้วัด และเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้วิจัยเริ่มจากการให้ความรู้และสร้างความตระหนักในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กับสมาชิกทุกคนในหน่วยงาน โดยการอบรมและศึกษาดูงาน จากนั้นได้ร่วมกันวิเคราะห์ห้องค์การ (SWOT analysis) เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาและรู้สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของตนก่อนการพัฒนา จากนั้นได้ร่วมกันสนทนากลุ่ม (focus group discussion) เพื่อกำหนดวิธีการและกิจกรรมพัฒนา ได้วิธีการพัฒนารวมทั้งสิ้น 8 วิธี คือ 1.ให้ศึกษาเอกสาร 2. ให้เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 3. ส่งเสริมขวัญกำลังใจ 4. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 5. ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 6. ทำงานแบบมีพี่เลี้ยง 7. ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงานและ 8. อบรมให้ความรู้เพิ่มเติมส่วนกิจกรรมพัฒนา กำหนดไว้ทั้งสิ้น 17 กิจกรรม ซึ่งหลอมรวมเป็น 3 โครงการ ต่อมาได้ร่วมกันประชุมปฏิบัติการเพื่อจัดทำรายละเอียดของโครงการและรวบรวมเป็นแผนพัฒนา ในระหว่างการนำแผนพัฒนาลงสู่การปฏิบัติ นั้น ผู้วิจัยได้จัดองค์การโดย 1. ประชุมชี้แจงภารกิจที่ต้องทำร่วมกัน 2. จัดบุคลากรให้ทำงานเป็นคู่ 3. จัดระบบการ

ติดต่อสื่อสารภายใน 4. ลดขั้นตอนการทำงานโดยการมอบอำนาจ 5. จัดโครงสร้างการบริหารงานในองค์กรให้ชัดเจน 6. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือภารกิจสำคัญต่าง ๆ 7. กำหนดหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบให้ชัดเจน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ภาวะผู้นำใน 3 ลักษณะ คือ 1. เป็นผู้สอนงาน 2. เป็นผู้บริหารจัดการ และ 3. เป็นผู้ระดมทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ในการวิจัยในระหว่างการดำเนินการ มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เกิดขึ้นกับบุคลากรในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรอยู่ในระดับมาก ส่วนนวัตกรรมที่เกิดจากการพัฒนาในครั้งนี้ ระดับบุคคล คือเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากร ระดับกลุ่ม คือเทคนิคการทำงานเป็นคู่ และระดับองค์กร คือเทคนิคการพัฒนาบุคลากรโดยใช้วัฒนธรรมการเรียนรู้

สมคิด ชุมนุมพร (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในสถานศึกษาของรัฐ ในตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี จำนวน 183 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก 2. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ จำแนกตามขนาดสถานศึกษาและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางบวก ระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ราตรี ต๊ะพันธุ์. (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที่ (t-test) และ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร 4 ด้าน ได้แก่ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ รายละเอียดมีดังนี้ 1. คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ของโรงเรียนเตรียมทหาร ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ และด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง 2. คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร โดยรวมตามความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนเตรียมทหารที่มีหน่วยงานต่างกันไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมตามความคิดเห็นของนายทหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยนายทหารหน่วยฝึกศึกษามีความคิดเห็นสูงกว่านายทหารหน่วยงานสนับสนุนการศึกษา 3. คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหารโดยรวมและรายด้านตามความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนเตรียมทหารที่มีระดับชั้นยศต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านทุกด้านตามความคิดเห็นของนายทหารสัญญาบัตรสูงกว่านายทหารประทวน และ 4. คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหารโดยรวมตามความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนเตรียมทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของนายทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่านายทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

สมพงษ์ ลาสอน (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ที่มีความตรงเชิงโครงสร้างตามหลักวิชา มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 กลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ 1. ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน 2. ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน และ 3. ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 212 คน เครื่องมือที่ใช้การวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ t – test ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่พัฒนาขึ้น มีความตรงเชิงโครงสร้างตามหลักวิชา มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในสถานศึกษามีอยู่ 7 ขั้นตอน 30 แนวทาง ได้แก่ 1. ชั้นกระตุนการคิดอย่างสร้างสรรค์ และคิดสิ่งใหม่ ๆ ประกอบด้วย 7 แนวทาง เช่น สร้างนิสัยให้บุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้น 2. ชั้นส่งเสริมการนำเอาความคิดไปสู่การปฏิบัติจริง ประกอบด้วย 7 แนวทาง เช่น กำหนดทิศทางให้บุคลากรในสถานศึกษามีรูปแบบความคิดที่พร้อมจะเข้าใจบทบาทตนเอง และองค์การ 3. ชั้นปลูกฝังการวิเคราะห์ข้อมูล ตามสภาพจริง ประกอบด้วย 3 แนวทาง เช่น สร้างบรรยากาศให้บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งปรับเปลี่ยนการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง 4. ชั้นระดมความคิดเห็น ประกอบด้วย 5 แนวทาง เช่น ชี้นำให้บุคลากรในสถานศึกษามองไปข้างหน้า มองอนาคต และมองภาพรวมขององค์การ

5. ชั้นฝึกฝนให้เกิดทักษะการสรุปผล ประกอบด้วย 2 แนวทาง เช่น ฝึกฝนให้บุคลากรในสถานศึกษาสรุปความคิดเห็นของสมาชิกเป็นแนวคิดขององค์กร 6. ชั้นเสริมสร้างความเชื่อมั่น ประกอบด้วย 4 แนวทางเช่น สร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความเชื่อตามที่ได้ศึกษา จากตำรา การอภิปรายพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ว่าองค์กรมีการพัฒนาจริง 7. ชั้นกำหนดให้ปฏิบัติตามความเชื่อมั่นประกอบด้วย 2 แนวทาง เช่น กำหนดวิธีการให้บุคลากรในสถานศึกษามีการร่วมมือร่วมคิด และปฏิบัติตามความเชื่อที่ได้ศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พูดคุย สนทนา อภิปราย และสรุปผลจากพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง

สุพิชชา นริงศรณ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ มัชยฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าเฉลี่ยด้วย t-test ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการแนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 2. แนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย การตั้งคำถาม ได้แก่ การจัดระบบและการมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ การให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวกแก่สมาชิกในทีมด้านการทำงาน เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา รวมทั้งตรวจสอบ ติดตาม กำกับดูแล และเผยแพร่ผลงานที่ได้รับให้แก่สมาชิกในทีม การให้ความสำคัญ แก่ความคิดที่หลากหลาย ได้แก่ การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมคิดริเริ่มโครงการใหม่ ๆ กล้าแสดงความคิดเห็น มีการเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ การสื่อสารให้ทราบทั่วกัน ได้แก่ การส่งเสริมให้สมาชิกในทีมศึกษาหาความรู้จากสื่อต่าง ๆ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ พร้อมปรับแนวคิดให้สอดคล้องกับองค์กร และการตรวจสอบการเรียนรู้ ได้แก่ การนิเทศ กำกับติดตามผลการดำเนินงาน ทบทวน ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และแจ้งความก้าวหน้าให้แก่สมาชิกในทีมทราบ 3. แนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสม และเป็นไปได้

ศศกร ไชยคำหาญ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ Snowball Technique ผู้ให้ข้อมูลคือผู้อำนวยการโรงเรียนและครูผู้สอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบโครงสร้างแบบที่ไม่มีโครงสร้าง และแบบสอบถามความคิดเห็น ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลประกอบด้วย 9 ปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์กร การคิดอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์ขององค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างบรรยากาศในองค์กร และการสร้างและถ่ายโอนความรู้ ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อยู่ใน

ระดับมาก และความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

นักทฤษฎี เจริญสาย (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความคิดเชิงระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ มัชฎฐาน พิสัยระหว่าง ควอไทล์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าเฉลี่ยด้วย t-test ผลการวิจัยพบว่าแนวทางการส่งเสริมความคิดเชิงระบบที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 1. การสร้างความรู้ความเข้าใจ ได้แก่ จัดหลักสูตรส่งเสริมความคิดเชิงระบบโดยเชิญวิทยากรมาเป็นผู้ฝึกอบรม ส่งครูเข้ารับการอบรมความคิดเชิงระบบตามหน่วยงานภายนอกจัดอบรม ทวารสาร หนังสือ ตำราที่เกี่ยวข้องกับความคิดเชิงระบบให้กับครู 2. การให้คำปรึกษา ได้แก่ การนิเทศส่งเสริมให้ครูคิดเป็นระบบจากงานที่ทำ ใช้วิธีการสนทนากับครูเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหา 3. การให้อิสระในการคิด ได้แก่ การส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการเลือกใช้ข้อมูลที่จะใช้ประกอบการหาคำตอบว่าทำไม เปิดโอกาสให้ครูได้ลงมือปฏิบัติหลังจากหาสาเหตุของปัญหา ส่งเสริมให้ครูมีการเปิดช่องทางให้กับแนวคิดแบบใหม่ ส่งเสริมให้ครูมีระบบแนวคิดที่ยืดหยุ่น และสนองต่อปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 4. การวินิจฉัยปัญหา ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูรู้จักทำนายหรือพยากรณ์ผลกระทบต่อครอบครัว ชุมชน ประเทศชาติ จากการจัดการศึกษาในโรงเรียน ส่งเสริมให้ครูได้ค้นคว้าข้อมูลที่คิดว่าจำเป็นหรือเกี่ยวข้องกับปัญหา ส่งเสริมให้ครู ใช้ข้อมูลที่ได้มาอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นให้คณะครูในโรงเรียนฟัง และส่งเสริมให้ครูเปิดใจกว้างเพื่อรับฟังความคิดเห็นหรือคำอธิบาย และแนวทางการส่งเสริมความคิดเชิงระบบที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสม และเป็นไปได้

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การ์ตเนอร์ และบาร์บารา (Gardner; & Barbara. 2003: Online) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของโรงเรียนรัฐบาล กรณีศึกษา โรงเรียนรัฐบาลขนาดกลางเพื่อสำรวจพฤติกรรมด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของโรงเรียนรัฐบาลขนาดกลาง โดยศึกษาด้านการนำแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ไปใช้ในโรงเรียน จะเป็นปัจจัยสำคัญ ต่อการประสบความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา งานวิจัยเป็นแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเลือกศึกษาจากโรงเรียนของรัฐบาลขนาดกลางทำการสำรวจเบื้องต้นในกลุ่มบุคลากร การสัมภาษณ์ และการสังเกต แบ่งกลุ่มประชากรศึกษาเป็น 2 โปรแกรมการศึกษาต่อ 1 โรงเรียน เนื่องจากแต่ละโปรแกรม บุคลากรมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน การศึกษางานวิจัยพบว่า กลุ่มหนึ่งมีการรับรู้บทบาทของโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และอีกกลุ่มหนึ่งไม่มีการรับรู้ กลุ่มที่ไม่มีการรับรู้มีผู้นำที่มีลักษณะคุณวุฒิ เป็นที่เคารพแต่ไม่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคคลในองค์กรเข้าใจได้ ไม่ใช่โอกาส ให้บุคลากรได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน

แต่ใช้วิธีการให้ข้อมูล กลุ่มที่มีการรับรู้ ผู้บริหารมีลักษณะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงผลสะท้อนกลับและทบทวนการทำงานเป็นทีม

ลิน และ เซียนยิ (Lin; & Hsienyi. 2004: Online) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการพัฒนาสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษา จุดประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการที่ใช้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยศึกษาลักษณะของสถานศึกษา ด้านที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการและการพัฒนาสถานศึกษาของบุคลากรเกี่ยวกับบทบาทขององค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการรับรู้ด้านการพัฒนาสถานศึกษา โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจและศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการพัฒนาสถานศึกษา จากการศึกษาบทความ งานวิจัย ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ตัวแปรต้นคือ ลักษณะของสถานศึกษา ตัวแปรตามคือการตอบสนองของสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยใช้วิธีศึกษาจากการออกแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และ การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ และสมการถดถอย งานวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาคู่ที่ต่อเนื่องจากการศึกษาในระดับชั้นประถมศึกษา ผลการศึกษาคู่วิจัยพบว่า บุคลากรให้ความสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา มากกว่าบทบาทการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ชิง เวิน เชนง (Ching-wen Cheng. 2009: Online) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในปัจจุบันของโรงเรียนประถมศึกษาที่เมืองปิงตุง ประเทศไต้หวัน วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้คือ สำรวจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในปัจจุบันของโรงเรียนประถมศึกษาที่ไต้หวัน การศึกษาครั้งนี้เพียงแค่สำรวจครูที่โรงเรียนประถมที่เมือง ปิงตุง ไต้หวันเท่านั้น ผลการวิจัยพบว่า 1. ครูในโรงเรียนประถมเมืองปิงตุง มีความเห็นว่า โรงเรียนปิงตุงมีความเหมาะสมที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 2. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของโรงเรียนปิงตุงด้านตามความคิดเห็นของครู ที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงานต่างกัน ไม่ได้มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และ 3. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของโรงเรียนปิงตุงด้านตามความคิดเห็นของครู ที่มีอายุต่างกันมีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของครูแตกต่างกันคือ พวกที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไปเห็นว่าโรงเรียนคือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มากกว่า ครูที่มีอายุ 30-40 ปี อาจเป็นเพราะว่า ครูที่มีอายุ 40 ขึ้นไป เคยอยู่ในสังคมที่เจ้าหน้าที่มีอำนาจเหนือพวกเขา และ พวกเขาเป็นพวกที่อายุน้อย ส่วนครูที่อายุ 30-40 ปี เป็นพวกที่อยู่ในช่วงที่สังคมที่ปฏิวัติประชาธิปไตยและมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในเรื่องการเมืองมากกว่า

จากงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศสามารถกล่าวได้โดยสรุปได้ว่า แนวทางส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดของนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดที่เป็นแนวทางส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่าง ๆ นำไปสู่ กรอบแนวคิดในการในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างบรรยากาศ การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน การคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี การจูงใจในการทำงาน และการปฏิบัติงานเป็นทีม แนวคิดและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้สะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์กรกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม ภายนอก องค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นการปรับตัวในเชิงรุกเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ผ่าน การเรียนรู้ของบุคคลและทีมเป็นสำคัญ มีกลไกการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากร เป็น เครื่องมือ การมีส่วนร่วมและที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่การเรียนรู้ในระดับปัจเจก บุคคล ทีมงาน และองค์กร จากนั้นนำไปสู่การปฏิบัติจริง จึงจะเกิดเป็นคุณภาพที่มีการ ปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยประชากร 2 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ได้แก่สายผู้อำนวยการ จำนวน 5 คน รองผู้อำนวยการ 4 คน รวมทั้งหมด 5 คน

ชุดที่ 2 เก็บข้อมูลโดยสัมภาษณ์แบบการสนทนากลุ่มย่อย ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 81 คน คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 9 คน ผู้ปกครอง จำนวน 9 คน และนักเรียน จำนวน 9 คน ในปีการศึกษา 2553 รวม ทั้งหมด 108 คน

ชุดที่ 3 เก็บข้อมูลโดยแบบสอบถาม ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 81 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 3 ฉบับ คือ

ฉบับที่ 1 แบบสัมภาษณ์เจาะลึกชนิดมีโครงสร้าง ใช้สัมภาษณ์สายผู้บริหารประกอบด้วย ผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน

แบบสัมภาษณ์มีอยู่ 2 ตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย ชื่อผู้สัมภาษณ์ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสาระการเรียนรู้ที่สอน

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร

ฉบับที่ 2 แบบสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) ใช้สนทนากลุ่มย่อยกับครู จำนวน 81 คน (แยกเป็นกลุ่มละ 9 คน) คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 9 คน ผู้ปกครอง จำนวน 9 คน และนักเรียน จำนวน 9 คน

แบบสนทนากลุ่มย่อยมี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย ชื่อผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ระดับการศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสนทนากลุ่มย่อย เกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร

ฉบับที่ 3 แบบสอบถามวัดความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน รวมมีคำถาม 40 ข้อ เป็นแบบอัตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert)

ระดับความคิดเห็น 5 หมายถึง ครูมีความคิดเห็นในแนวทาง อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น 4 หมายถึง ครูมีความคิดเห็นในแนวทาง อยู่ในระดับมาก

ระดับความคิดเห็น 3 หมายถึง ครูมีความคิดเห็นในแนวทาง อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับความคิดเห็น 2 หมายถึง ครูมีความคิดเห็นในแนวทาง อยู่ในระดับน้อย

ระดับความคิดเห็น 1 หมายถึง ครูมีความคิดเห็นในแนวทาง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ (แบบสัมภาษณ์) ตามลำดับ ดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร งานวิจัย เพื่อกำหนดกรอบแนวคิด และนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างบรรยากาศ การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การทำงาน การคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี การจูงใจในการทำงาน และการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างและพัฒนาแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2 สร้างแบบสัมภาษณ์โดยให้เนื้อหาของข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์เกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้สัมภาษณ์ใน 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างบรรยากาศ การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน การคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี การจูงใจในการทำงาน และการปฏิบัติงานเป็นทีม

1.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นขอความเห็นจากอาจารย์ที่ศึกษานิพนธ์ เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ให้ถูกต้องเหมาะสม ครอบคลุมเนื้อหาและใช้ภาษา ในแบบสัมภาษณ์

1.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
สารนิพนธ์แล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน (ดังรายชื่อในภาคผนวก ค) พิจารณาเพื่อตรวจสอบ
และแก้ไขประเด็นข้อสัมภาษณ์

1.5 นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไข เป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการ
สัมภาษณ์ผู้บริหาร

2. ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ (แบบสนทนากลุ่มย่อย) ตามลำดับ ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร งานวิจัย เพื่อกำหนดกรอบแนวคิด และนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง
กับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขต
ทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างบรรยากาศ การสร้างวิสัยทัศน์และ
เป้าหมายการทำงาน การคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี การจูงใจในการทำงาน และ
การปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างและพัฒนาแบบสนทนากลุ่มย่อย (Focus
group) ให้ครอบคลุมตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.2 สร้างแบบสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) โดยให้เนื้อหาของประเด็น
คำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์เกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้สนทนากลุ่มย่อยใน 5 ด้าน
ได้แก่ การสร้างบรรยากาศ การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน การคิดค้นนวัตกรรมและ
การใช้เทคโนโลยี การจูงใจในการทำงาน และการปฏิบัติงานเป็นทีม

2.3 นำแบบสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) ที่สร้างขึ้นขอความเห็นจาก
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ให้ถูกต้องเหมาะสม ครอบคลุมเนื้อหา
และการใช้ประเด็นคำถาม

2.4 นำแบบสนทนากลุ่มย่อยที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
สารนิพนธ์แล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน (ดังรายชื่อในภาคผนวก ค) พิจารณา เพื่อตรวจสอบ
และแก้ไขประเด็นการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group)

2.5 นำแบบสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) ที่ได้ ไปปรับปรุงประเด็นคำถาม
การสนทนานำมาแก้ไขเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปดำเนินการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group)

3. ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ (แบบสอบถาม) ตามลำดับ ดังนี้

3.1 นำบทสรุปจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มย่อยมาเป็นข้อมูลใน
การสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ท เพื่อเป็นแนวทางในการ
สร้างแบบสอบถามในการหาระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้

3.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นขอความเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อ
ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ให้ถูกต้องเหมาะสม ครอบคลุมเนื้อหาและการใช้ประเด็นคำถาม

3.3 นำแบบสอบถามที่ได้ ไปปรับปรุงแก้ไขเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไป
ดำเนินการเก็บข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อขอเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และนักเรียน

3.2 สัมภาษณ์ผู้บริหารด้วยตนเองแบบเจาะลึกรายบุคคล เกี่ยวกับแนวทางส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.2.1 ขั้นการเตรียมการสัมภาษณ์ มีขั้นตอนดังนี้

3.2.1.1 วางแผนการสัมภาษณ์โดยการเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า

3.2.1.2 เตรียมอุปกรณ์จดบันทึก

3.2.1.3 ติดต่อผู้สัมภาษณ์ โดยนัดหมายเวลาไว้ล่วงหน้า

3.2.2 ขั้นเริ่มการสัมภาษณ์ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.2.2.1 แนะนำตนเองต่อผู้สัมภาษณ์

3.2.2.2 บอกวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ จดบันทึก

3.2.3 ขั้นสัมภาษณ์ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.2.3.1 ใช้คำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้า เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์

3.2.3.2 ผู้สัมภาษณ์ตั้งใจฟัง และป้อนคำถามให้เหมาะสมกับจังหวะ

ของผู้ตอบ และบันทึกการสัมภาษณ์

3.2.4 ขั้นบันทึกข้อมูลและสิ้นสุดสัมภาษณ์ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.2.4.1 จดบันทึกข้อมูลตามความเป็นจริง และจดเฉพาะในสิ่งที่สำคัญ

3.2.4.2 รีบทำบันทึกการสัมภาษณ์ทันที หลังจากสัมภาษณ์เสร็จสิ้น

แล้ว

3.2.4.3 สรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

3.3 จัดสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) เกี่ยวกับแนวทางส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แยกเป็นกลุ่ม ๆ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ครูผู้สอน จัดสนทนากลุ่มย่อยครูตามระดับสายชั้นโดยแยกออกเป็น 9 กลุ่ม แล้วทำการสนทนากลุ่มย่อยเป็นรายกลุ่ม

กลุ่มที่ 2 คณะกรรมการสถานศึกษา

กลุ่มที่ 3 ผู้ปกครอง

กลุ่มที่ 4 นักเรียน

3.3.1 ขั้นตอนเตรียมการการจัดสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group)

3.3.1.1 วางแผนจัดสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) โดยการเตรียมประเด็นคำถามสนทนาไว้ล่วงหน้า

3.3.1.2 ติดต่อผู้เข้าร่วมการสนทนา โดยนัดหมายเวลาไว้ล่วงหน้า

3.3.1.3 เตรียมบันทึกการประชุม

3.3.2 ขั้นตอนจัดกิจกรรมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group)

3.3.2.1 ชี้แจงวัตถุประสงค์การจัดกิจกรรมสนทนากลุ่มย่อย

(Focus Group)

3.3.2.2 ใช้ประเด็นคำถามการสนทนา เป็นแนวในการสนทนากลุ่มย่อย

(Focus Group)

3.3.2.3 บันทึกการสนทนากลุ่มย่อย

3.3.3 ขั้นตอนบันทึกข้อมูลการจัดกิจกรรมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group)

3.3.3.1 จัดบันทึกข้อมูลตามความเป็นจริง และจดเฉพาะในสิ่งที่สำคัญ

3.3.3.2 รีบทำบันทึกการสนทนากลุ่มย่อยโดยทันที หลังจากสนทนา

เสร็จสิ้น

3.3.3.3 รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มย่อย

(Focus Group) มาสรุปประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง

3.4 นำแบบสอบถามวัดระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้กลุ่มครูผู้สอนตอบ นัดหมายวันเก็บรวบรวมข้อมูลกลับคืน

3.5 ผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเองและตรวจสอบความสมบูรณ์จากแบบสอบถามจำนวน 81 ฉบับ ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์คืนทั้ง 81 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำข้อมูล โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มย่อย มาตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้อง แล้วนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

4.1 การสัมภาษณ์ดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากประเด็นที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร นำมาสรุปเป็นประเด็นตามแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใน 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างบรรยากาศ การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน การคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี การจูงใจ ในการทำงาน และการปฏิบัติงานเป็นทีม

4.2 การสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) ดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) เป็นรายกลุ่ม ดังนี้

4.2.1 กลุ่มที่ 1 ครูผู้สอน

นำข้อมูลที่ได้จากการสนทนาเพื่อหาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ครูผู้สอนทั้ง 9 กลุ่ม มาสรุปเป็นรายด้าน และรายข้อ นำไปเขียนสรุปเป็นประเด็น

4.2.2 กลุ่มที่ 2 คณะกรรมการสถานศึกษา

นำข้อมูลที่ได้จากการสนทนาเพื่อหาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มาสรุปเป็นรายด้าน และรายข้อ นำไปเขียนสรุปเป็นประเด็น

4.2.3 กลุ่มที่ 3 ผู้ปกครอง

นำข้อมูลที่ได้จากการสนทนาเพื่อหาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มาสรุปเป็นรายด้าน และรายข้อ นำไปเขียนสรุปเป็นประเด็น

4.2.4 กลุ่มที่ 4 นักเรียน

นำข้อมูลที่ได้จากการสนทนาเพื่อหาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มาสรุปเป็นรายด้าน และรายข้อ นำไปเขียนสรุปเป็นประเด็น

4.2.5 นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มย่อย

(Focus group) มาหาความถี่ สรุปเป็นรายด้าน และรายข้อ นำเสนอแบบพรรณนาความเชิงเนื้อหา

4.3 แบบสอบถามดำเนินการเก็บข้อมูลจากครูตามกลุ่มสาระตรวจให้คะแนนคำตอบ ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับคือ ให้คะแนน 5, 4, 3, 2, หรือ 1 คะแนน เมื่อครูผู้สอนตอบในช่อง มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย หรือ น้อยที่สุด แล้วแต่กรณี แล้วนำมาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม รายด้าน และรายข้อ เพื่อนำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยาย และแปลผลโดยใช้เกณฑ์ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ครูผู้สอนมีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ครูผู้สอนมีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ครูผู้สอนมีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ครูผู้สอนมีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับน้อย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1. ค่าร้อยละ (Percentage)
2. ค่าเฉลี่ย (Mean)
3. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 ผลการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) เกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง ใน 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างบรรยากาศ การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน การคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี การจูงใจในการทำงาน และการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยเก็บข้อมูลจาก ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) เกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง ใน 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างบรรยากาศ การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน การคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี การจูงใจในการทำงาน และการปฏิบัติงานเป็นทีม ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนนาหลวง ใน 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างบรรยากาศ การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน การคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี การจูงใจในการทำงาน และการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยใช้ความถี่และร้อยละ

สัญลักษณ์ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{x} แทน ค่าเฉลี่ย

S.D แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยประกอบด้วย กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์และสนทนากลุ่มย่อย ดังตาราง 2

ตาราง 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

	กลุ่มสัมภาษณ์		กลุ่มสนทนา		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	(คน)		(คน)	(คน)		
สถานภาพ						
ผู้บริหาร	5	100.00	-	-	5	4.43
ครูผู้สอน	-	-	81	75.01	81	71.69
คณะกรรมการสถานศึกษา	-	-	9	8.33	9	7.96
ผู้ปกครอง	-	-	9	8.33	9	7.96
นักเรียน	-	-	9	8.33	9	7.96
รวม	5	100.00	108	100.00	113	100.00
เพศ						
ชาย	4	80.00	36	33.33	40	35.40
หญิง	1	20.00	72	66.67	73	64.60
รวม	5	100.00	108	100.00	113	100.00
ระดับการศึกษา						
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-	18	16.67	18	15.93
ปริญญาตรี	-	-	68	62.96	68	60.18
ปริญญาโท	5	100.00	22	20.37	27	23.89
สูงกว่าปริญญาโท	-	-	-	-	-	-
รวม	5	100.00	108	100.00	113	100.00

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล พบว่า ผู้ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.43 โดยการสนทนากลุ่มย่อย ครูผู้สอน จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 71.69 คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.96 ผู้ปกครอง จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.96 และนักเรียน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.96

ผลการวิเคราะห์ด้านเพศ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นหญิง จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 64.60 และเป็นชาย จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 35.40

ผลการวิเคราะห์ด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 60.18 รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 23.89 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 15.93 ส่วนการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโท ไม่มี

ตอนที่ 2 ผลการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) เกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) ได้แก่ ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน และเปรียบเทียบความสอดคล้องของแนวทางในการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้าน เป็นรายด้านและรายข้อ ดังตาราง 3 - 7

ตาราง 3 ผลการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศ

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้			
ครูผู้สอน	คณะกรรมการสถานศึกษา	ผู้ปกครอง	นักเรียน
1. ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิกเพื่อส่งเสริมให้ผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ของงานไปสู่เป้าหมายที่ดีขึ้น	-	-	-
2. บุคลากรควรเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยกันรับผิดชอบดูแลรักษา พัฒนาให้มีความพร้อมที่จะใช้งาน มีความปลอดภัยอยู่ตลอดเวลา	1. ทุกคนควรต้องร่วมมือกันพัฒนาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีความรับผิดชอบ มีหน้าที่ที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล	1. ทุกคนต้องมีส่วนร่วมตามหน้าที่ ตำแหน่ง และความรับผิดชอบตามความเหมาะสม	1. ควรมีโอกาสที่ให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมได้ทำงานร่วมกัน
3. ควรมีโอกาสที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ สะดวก	2. ควรจัดอาคารสถานที่ที่หลากหลายเหมาะสมต่อการเรียนรู้	2. ควรจัดสถานที่ที่สามารถใช้ประโยชน์ได้หลากหลาย	-

ตาราง 3 (ต่อ)

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
ครูผู้สอน	คณะกรรมการ สถานศึกษา	ผู้ปกครอง	นักเรียน
สะอาด ใช้ประโยชน์ ได้อย่างทั่วถึงได้ พัฒนาศักยภาพใน ทุกๆ ด้าน			
4. ควรมีแหล่งเรียนรู้ ที่หลากหลายพร้อมที่ จะให้นักเรียนได้ศึกษา ค้นคว้า ส่งเสริม ความสามารถของ นักเรียน ให้นักเรียน ได้พัฒนาศักยภาพใน ทุกๆ ด้าน	3. การจัดแหล่งเรียนรู้ ที่หลากหลายเอื้อต่อ การเรียนรู้	3. การจัดแหล่งเรียนรู้ ที่หลากหลายและมี ความเหมาะสมกับเด็ก ในแต่ละวัย	2. ควรมีแหล่งเรียนรู้ที่ หลากหลายและแปลก ใหม่ มีการปรับเปลี่ยน อย่างต่อเนื่อง
5. บุคลากรใน โรงเรียนต้องให้ความ เอาใจใส่ต่อความเป็น มนุษย์ เคารพใน ศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่า เทียมกันไร้ซึ่งการ แบ่งแยก	4. บุคลากรควรสร้าง ความเข้าใจซึ่งกันและ กัน	4. ผู้บริหารควรเอาใจ ใส่ต่อบุคลากรอย่าง เท่าเทียมกัน	3. บุคลากรควรยอมรับ ในความคิดของแต่ละ คน
6. ควรมีการจัดทำ กิจกรรม ที่มุ่งสร้าง คุณภาพชีวิตที่ดีให้กับ สมาชิกเพื่อนำไปสู่การ สร้างสรรค์นวัตกรรม และพัฒนาศักยภาพ อย่างเป็นอิสระและ ต่อเนื่อง	-	-	-

ตาราง 3 (ต่อ)

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
ครูผู้สอน	คณะกรรมการ สถานศึกษา	ผู้ปกครอง	นักเรียน
7. ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	5. บุคลากรควรร่วมมือกันสร้างบรรยากาศที่ดีที่ส่งผลให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพ	5. ผู้บริหารควรมีนโยบายที่ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศ	-
8. ควรมีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความรัก ความห่วงใย และความผูกพันให้เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรขององค์กร	6. ควรจัดการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน	6. ควรจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความรัก ความผูกพันระหว่างบุคลากร ผู้ปกครองและนักเรียน	4. ควรจัดกีฬาเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างครู ผู้ปกครอง และนักเรียน
-	7. ควรมีกิจกรรมแนะแนว แนะนำแนวทางให้เห็นแบบอย่างที่ดีที่ส่งเสริมการเรียนรู้	-	-

จากตาราง 3 ข้อมูลแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศ จากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) พบว่า บุคลากรทุกคนในโรงเรียนควรเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบตามความสามารถในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน ควรมีแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยมีความหลากหลาย เหมาะสมกับวัยของนักเรียนให้ได้ศึกษาค้นคว้า มีการดูแลปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมความสามารถของนักเรียนให้นักเรียนได้พัฒนาศักยภาพในทุกๆ ด้าน บุคลากรควรสร้างความเข้าใจร่วมกัน ยอมรับข้อคิดเห็น เคารพซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ควรมีการจัดกิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งครู ผู้ปกครอง และนักเรียน เป็นแนวทางในการส่งเสริมที่มีกลุ่มผู้เสนอมากที่สุด รองลงมาคือ ควรจัดสถานที่ที่หลากหลายเหมาะสมต่อการเรียนรู้ เพียงพอต่อความต้องการ สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า ผู้บริหารควรมีนโยบายในการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนแนวทางที่มีกลุ่มผู้เสนอน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิกเพื่อส่งเสริมให้ผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ของงานไปสู่เป้าหมายที่ดีขึ้น ควรมีการจัดทำโครงการ หรือกิจกรรมที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคณ์วัฒนธรรมและพัฒนา

ศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง และควรมีกิจกรรมแนะแนว เพื่อแนะนำแนวทางให้เห็นแบบอย่างที่ดีที่ส่งเสริมการเรียนรู้

ตาราง 4 ผลการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) แนวทางการส่งเสริมความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้			
ครูผู้สอน	คณะกรรมการสถานศึกษา	ผู้ปกครอง	นักเรียน
1. จัดให้มีการประชุม นำข้อเท็จจริง ความคิดเห็นของทุก ฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาเป็น ข้อมูลใช้ในการ ตัดสินใจ	1. ควรมีการจัด ประชุมสัมมนาหา ความต้องการและ ความคิดเห็นของแต่ละ ฝ่าย	1. ควรจัดประชุมรับฟัง ข้อคิดเห็น ความ ต้องการและปัญหาจาก ทุกฝ่าย	1. ควรนำความ ต้องการของนักเรียน มาเป็นส่วนหนึ่งในการ กำหนดวิสัยทัศน์ของ โรงเรียน
2. ผู้บริหารควรเห็น ความสำคัญของ สมาชิก โดยการสร้าง ความเชื่อมั่นให้สมาชิก ในองค์การได้นำ ความรู้ความสามารถ มาใช้ในการขับเคลื่อน ภารกิจไปสู่เป้าหมายที่ วางไว้	2. ผู้บริหารควรสร้าง ความรู้สึกให้บุคลากร เห็นว่าพวกเขามี ความสำคัญเพื่อให้เขา เข้ามาร่วมสร้าง วิสัยทัศน์	2. ผู้บริหารควรให้ ความสำคัญกับ บุคลากรทุกคน	2. ควรเห็นความสำคัญ ในแนวคิดของนักเรียน
3. ผู้บริหารควรสร้าง วิสัยทัศน์และเป้าหมาย ในการทำงานที่ส่งเสริม ความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้	-	-	-
4. ผู้บริหารควรมีการ สนับสนุนหรือ เสริมสร้างความรู้สึกร่วมกัน ให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมใน	3. ควรส่งเสริมการมี ส่วนร่วมโดยการ ยอมรับข้อเสนอจาก บุคลากรทุกคน	-	3. ควรให้นักเรียนได้มี ส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์

ตาราง 4 (ต่อ)

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
ครูผู้สอน	คณะกรรมการ สถานศึกษา	ผู้ปกครอง	นักเรียน
การวางแผนพัฒนา โรงเรียน			
5. ผู้บริหารควรมีการ กำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานอยู่ ตลอดเวลาเพื่อให้ ทราบปัญหาและหา ทางแก้ไข มีความ ยืดหยุ่นในการทำงาน มุ่งให้องค์กรบรรลุ เป้าหมาย	4. ควรมีการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ผ่านมา หาข้อดีข้อเสียเพื่อ นำมาแก้ไขและ ส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น	4. ควรมีการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่เกิดจาก วิสัยทัศน์ที่ผ่านมา	-
6. ผู้บริหารกระตุ้นให้ บุคลากรตระหนักเห็น ความสำคัญและความ จำเป็นในการสร้าง วิสัยทัศน์และเป้าหมาย ในการทำงานเพื่อเป็น แนวทางในการพัฒนา โรงเรียนและมีการ กระตุ้นให้บุคลากรมี ความต้องการเห็น ความสำเร็จของ โรงเรียน	-	-	-
7. ควรมีการจัดกิจกรรม เพื่อสื่อสารให้สมาชิก ได้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์และ เป้าหมายในการ	-	5. ควรมีการ ประชาสัมพันธ์ให้ทุก คนได้ทราบถึงแนว ทางการปฏิบัติงานไปสู่	5. ควรมีการ ติดต่อสื่อสารให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของ

ตาราง 4 (ต่อ)

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
ครูผู้สอน	คณะกรรมการ สถานศึกษา	ผู้ปกครอง	นักเรียน
ทำงานของโรงเรียนที่ ต้องการในอนาคต		เป้าหมายที่ตรงกัน	โรงเรียน
8. ควรมีการจัด			
กิจกรรมให้สมาชิกใน			
องค์กรได้แลกเปลี่ยน			
วิสัยทัศน์ร่วมกัน รับ			
ฟังและยอมรับเหตุผล			
เพื่อใช้ในการตัดสินใจ			
แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น			
-	-	ควรเชิญผู้ที่มี ประสบการณ์ มี ความรู้ความสามารถ เข้ามามีส่วนร่วมใน การกำหนดวิสัยทัศน์	-

จากตาราง 4 ข้อมูลแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน จากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) พบว่า ควรจัดให้มีการประชุมสัมมนาหาข้อเท็จจริง รับฟังความคิดเห็นของทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาเป็นข้อมูลใช้ในการตัดสินใจเพื่อจัดทำวิสัยทัศน์ และผู้บริหารควรให้ความสำคัญโดยการสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรทุกคน เป็นแนวทางในการส่งเสริมที่มีกลุ่มผู้เสนอมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนหรือเสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน ควรมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ทราบปัญหาและหาทางแก้ไข มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มุ่งให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อประชาสัมพันธ์สื่อสารให้ทุกคนได้รับทราบถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานของโรงเรียน ส่วนแนวทางที่มีกลุ่มผู้เสนอน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารควรสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน และมีการกระตุ้นให้สมาชิกมีความต้องการเห็นความสำเร็จของโรงเรียน ควรมีการจัดกิจกรรมให้สมาชิกในองค์กรได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน รับฟังและยอมรับเหตุผลเพื่อใช้

ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และควรเชิญผู้ที่มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์

ตาราง 5 ผลการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
ครูผู้สอน	คณะกรรมการ สถานศึกษา	ผู้ปกครอง	นักเรียน
1. ผู้บริหารควรจัดหางบประมาณ จัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี มาให้บุคลากรใช้เรียนรู้ ช่วยในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการเรียนรู้ อย่างทั่วถึง	1. ควรมีการระดมทุน จากภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนด้านงบประมาณจัดซื้อให้เพียงพอต่อความต้องการ	1. ควรจัดหางบประมาณเพื่อซื้อและสร้างห้องคอมพิวเตอร์ให้นักเรียนได้ใช้อย่างเพียงพอ	1. ควรจัดหาคอมพิวเตอร์ให้นักเรียนได้ใช้อย่างเพียงพอ
2. ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง มีการฝึกหัดเพื่อประยุกต์ใช้งานที่หลากหลาย	-	-	2. ควรส่งเสริมและเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ใช้อย่างถูกต้องและต่อเนื่อง
3. ควรมีการจัดอบรมให้บุคลากรมีความรู้ด้านเทคโนโลยี เพื่อให้บุคลากรเข้าใจ ความสามารถของเทคโนโลยี รู้วิธีการใช้ ประโยชน์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	2. ควรจัดศูนย์การเรียนรู้ ให้การอบรมทั้งด้านความรู้และการใช้เทคโนโลยีตามความสนใจและความสามารถอย่างเหมาะสม	2. ควรจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้ปกครองในเรื่องการใช้เทคโนโลยี	-

ตาราง 5 (ต่อ)

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
ครูผู้สอน	คณะกรรมการ สถานศึกษา	ผู้ปกครอง	นักเรียน
4. ควรมีการนำเทคโนโลยีมาคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ และนำนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์ในการเรียน	3. ควรมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสร้างและปรับปรุงนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน	-	-
5. ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีโดยการกระตุ้นให้มีการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ	4. ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการใช้เทคโนโลยี	3. ผู้บริหารควรสร้างค่านิยม plugs จิตสำนึกในการใช้เทคโนโลยีอย่างถูกวิธีและใช้อย่างเหมาะสม	-
6. บุคลากรทุกคนควรใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างระบบฐานข้อมูล รวมถึงการสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้ทุกคนทราบข้อมูลและใช้ในการตัดสินใจในการทำงานได้	5. ควรให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีการเชื่อมต่อเครือข่ายในการติดต่อสื่อสาร	-	-
7. ควรจัดบุคลากรที่มีความสามารถด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้คำแนะนำควบคุมดูแล กำกับ	6. ควรจัดบุคลากรติดตามดูแลบำรุงรักษา	4. จัดระบบป้องกันการใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม	-

ตาราง 5 (ต่อ)

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
ครูผู้สอน	คณะกรรมการ สถานศึกษา	ผู้ปกครอง	นักเรียน
ติดตามการใช้งาน อย่างถูกต้องและ เหมาะสม			
8. ควรมีการส่งเสริม และสนับสนุนให้ สมาชิกศึกษา ดูงาน จากตัวอย่างนวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีที่ มีประสิทธิภาพ จัด ประกวดแข่งขัน นวัตกรรมและการใช้ เทคโนโลยีในโรงเรียน			

จากตาราง 5 ข้อมูลแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี จากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) พบว่า ผู้บริหารควรจัดหางบประมาณจากภาครัฐและเอกชน จัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีมาให้บริการใช้เรียนรู้ ช่วยในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนให้เพียงพอต่อความต้องการ เป็นแนวทางในการส่งเสริมที่มีกลุ่มผู้เสนอมากที่สุด รองลงมาคือ ควรมีการจัดอบรมหรือตั้งศูนย์การเรียนรู้ให้บริการแก่ผู้ปกครอง ให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยี เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ตามความสนใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีโดยการกระตุ้นให้มีการใช้งานอย่างเหมาะสมสม่ำเสมอ ควรจัดบุคลากรที่มีความสามารถด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้คำแนะนำ ควบคุมดูแล กำกับติดตามการใช้งานอย่างถูกต้องเหมาะสม ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและนักเรียนมีการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง มีการฝึกหัดเพื่อประยุกต์ใช้งานที่หลากหลาย ควรมีการนำเทคโนโลยีมาคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ และนำนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน ส่วนแนวทางที่มีกลุ่มผู้เสนอน้อยที่สุดคือ ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกศึกษา ดูงาน จากตัวอย่างนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ จัดประกวดแข่งขันนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีในโรงเรียน

ตาราง 6 ผลการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ ด้านการจูงใจในการทำงาน

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
ครูผู้สอน	คณะกรรมการ สถานศึกษา	ผู้ปกครอง	นักเรียน
1. ผู้บริหารควรกล่าว ยกย่อง ชมเชย เมื่อ บุคลากรปฏิบัติงาน สำเร็จ	1. ผู้บริหารควรมีการ กล่าวยกย่องชมเชย	1. ผู้บริหารควรให้คำ ชมเชย	1. ผู้บริหารควรกล่าว ยกย่องชมเชย
2. ผู้บริหารควรเข้าใจ และเอาใจใส่ต่อ บุคลากรทุกคนอย่าง ทั่วถึง	2. ผู้บริหารควรการเอา ใจใส่ต่อสมาชิกทุกคน	2. ผู้บริหารควรเอาใจ ใส่ดูแล ให้ความรัก ให้ความสำคัญกับ บุคลากรทุกคน	-
3. ผู้บริหารควรให้ แรงจูงใจตรงตามความ ต้องการของบุคลากร แต่ละคนด้วยความ เหมาะสมและยุติธรรม	3. ผู้บริหารควรให้ แรงจูงใจด้วยความ ยุติธรรมไม่เห็นแก่พวก พ้อง	-	2. ผู้บริหารควรให้การ เสริมแรงกับทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน
4. ผู้บริหารควรมีการ จูงใจที่หลากหลายใน การทำงาน	4. ผู้บริหารควรจัดหา วิธีการเสริมแรงที่ หลากหลาย	4. ผู้บริหารควรมีการ จูงใจที่หลากหลาย	3. ผู้บริหารควรสร้าง แรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ
5. ผู้บริหารควรมีการ พิจารณาให้เลื่อนขั้น เงินเดือนกับบุคลากรที่ ทำงานสำเร็จ	5. ผู้บริหารควร พิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือน	-	-
6. ผู้บริหารควรสร้าง ความตระหนักและให้ สมาชิกเห็น ความสำคัญของตัวเอง เพื่อให้ทำงานที่ได้รับ มอบหมายให้สำเร็จ โดยการให้การยอมรับ	-	5. ผู้บริหารควรเปิด โอกาสและยอมรับฟัง ความคิดเห็นสร้าง ความสุขในการทำงาน	4. ผู้บริหารควรให้การ ยอมรับในการตัดสินใจ ในการทำงาน

ตาราง 6 (ต่อ)

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
ครูผู้สอน	คณะกรรมการ สถานศึกษา	ผู้ปกครอง	นักเรียน
ในผลงาน และการ ตัดสินใจของ ผู้ปฏิบัติงาน			
7. ผู้บริหารควรมีการ มอบของขวัญ ของ รางวัลให้บุคลากร เมื่อบุคลากร ปฏิบัติงานสำเร็จอย่าง เหมาะสม	6. ผู้บริหารควรให้ของ รางวัลพิเศษ	6. ผู้บริหารควรให้ของ รางวัล	5. ผู้บริหารควรให้ของ รางวัล
8. ควรมีการจัดงาน เลี้ยงสังสรรค์ ทัก ศึกษานอกสถานที่	7. ผู้บริหารควรพาไป ทัศนศึกษา พบปะ สังสรรค์เมื่องาน ประสบผลสำเร็จ	-	-

จากตาราง 6 ข้อมูลแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจูงใจในการทำงาน จากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) พบว่า ผู้บริหารควรกล่าว ยกย่อง ชมเชย เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จ ผู้บริหารควรมีการจูงใจที่หลากหลายและต่อเนื่องสม่ำเสมอในการทำงาน และผู้บริหารควรมีการมอบของขวัญ ของรางวัลให้บุคลากร เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จอย่างเหมาะสม รองลงมาคือ ผู้บริหารควรเข้าใจ ให้ความสำคัญเอาใจใส่ต่อบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง ผู้บริหารควรให้แรงจูงใจตรงตามความต้องการของบุคลากรแต่ละคนด้วยความเหมาะสมและยุติธรรม ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักและให้สมาชิกเห็นความสำคัญของตัวเอง เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เพื่อให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ โดยการให้การยอมรับในผลงาน และการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรมีการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือนกับบุคลากรที่ทำงานสำเร็จ และ ผู้บริหารควรจัดทัศนศึกษา พบปะสังสรรค์เมื่องานประสบผลสำเร็จ

ตาราง 7 ผลการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
ครูผู้สอน	คณะกรรมการ สถานศึกษา	ผู้ปกครอง	นักเรียน
1. บุคลากรในทีม ปฏิบัติงานควรมีการ ติดต่อสื่อสารและให้ ข้อมูลกันในระหว่าง การทำงาน	ควรมีการติดต่อสื่อสาร ข้อมูลเพื่อแจ้ง ความก้าวหน้าของการ ดำเนินงาน	ควรมีการสื่อสารข้อมูล เพื่อให้ทราบปัญหา และความก้าวหน้าใน การปฏิบัติงาน	ควรมีการสื่อสารกัน ในขณะที่ปฏิบัติงาน
2. ในการปฏิบัติงาน ควรมีการวางแผนการ ทำงาน ประสานและ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ ระหว่างการทำงาน	ควรจัดกิจกรรม ระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อปรับแนวคิดให้ สอดคล้องกัน	-	-
3. ผู้บริหารควรมีการ กระจายอำนาจในการ ทำงาน มอบหมาย งาน ให้สมาชิกได้ รับผิดชอบงานตาม ความสามารถ และมี ความเหมาะสมของแต่ละ บุคคล	ควรมีการมอบหมาย งานให้ตรง ความสามารถ	ควรมีการมอบหมาย งานที่เหมาะสมกับ ความสามารถของแต่ละ บุคคล	ควรคัดเลือกบุคคลที่มี มีความสามารถและ เหมาะสมกับงาน
4. ผู้บริหารควรมีการ ส่งเสริมการทำงาน ด้วยระบบทีมโดยจัด กิจกรรมส่งเสริมการมี ส่วนร่วมในการทำงาน สมาชิกได้ร่วมมือ มี การทำงานทั้งเป็นทีม และเครือข่าย	-	ควรจัดกิจกรรมที่ ส่งเสริมและสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่าง การปฏิบัติงานให้ สมาชิกทุกคนได้มีส่วน ร่วม	ควรให้สมาชิกเกิด ความร่วมมือร่วมใจกัน

ตาราง 7 (ต่อ)

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
ครูผู้สอน	คณะกรรมการ สถานศึกษา	ผู้ปกครอง	นักเรียน
5. ควรมีการจัดระบบ การประเมินผลการ ทำงานอย่างต่อเนื่อง	-	-	-
6. ควรมีการจัด กิจกรรมการ ปฏิบัติงานเป็นทีมที่ ส่งเสริมความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	-	-	-
7. ควรจัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์การ ทำงานให้สมาชิกได้มี ประสบการณ์การ ทำงานที่หลากหลาย	ควรจัดกิจกรรมให้ สมาชิกได้มีการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่องสม่ำเสมอ	ควรจัดประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์การ ทำงาน	-
8. ผู้บริหารควรยอมรับ ในการตัดสินใจของทีม ปฏิบัติงาน	ควรให้ความสำคัญกับ ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ	-	ควรรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น
-	ควรให้คำแนะนำและ อำนวยความสะดวก ด้านต่าง ๆ แก่สมาชิก ในทีมเพื่อให้ ปฏิบัติงานอย่างมี ความสุขและเต็ม ศักยภาพ	-	-
-	-	-	ควรลดปัญหาความ ขัดแย้งเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ในการ ปฏิบัติงาน

จากตาราง 7 ข้อมูลแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม จากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) พบว่า บุคลากรในทีมควรมีการติดต่อสื่อสารและให้ข้อมูลเพื่อให้ทราบปัญหาและความก้าวหน้าในระหว่างการทำงาน ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจ มีการมอบหมายงานโดยการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมารับผิดชอบงานตามความเหมาะสม เป็นแนวทางในการส่งเสริมที่มีกลุ่มผู้เสนอมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมการทำงานด้วยระบบทีมโดยการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์การมีส่วนร่วมในการทำงาน ทั้งในระบบทีมและเครือข่ายของทีม จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เพื่อนำมาพัฒนาตนเองให้สมาชิกได้มีประสบการณ์ที่หลากหลายอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารควรยอมรับและให้ความสำคัญกับการตัดสินใจและความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่ทำให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างดี ในการปฏิบัติงานเป็นทีมควรมีการวางแผนการทำงาน ประสาน เชื่อมโยงปรับแนวคิดให้สอดคล้องและมีความสัมพันธ์กันระหว่างการทำงาน ควรมีการจัดระบบตรวจสอบติดตาม กำกับ ดูแล ประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง ส่วนแนวทางที่มีกลุ่มผู้เสนอน้อยที่สุดคือ ควรมีการจัดระบบการประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ควรมีการจัดกิจกรรมการปฏิบัติงานเป็นทีมที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่สมาชิกในทีมเพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและเต็มศักยภาพ และควรลดปัญหาความขัดแย้งเสริมสร้างความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) เกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเปรียบเทียบความสอดคล้องของแนวทางในการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้าน เป็นรายด้านและรายข้อ ดังตาราง 8 - 12

ตาราง 8 แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศ
จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group)

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	
จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร	จากการสนทนากลุ่มย่อย
1. ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน	1. ควรมีการจัดกิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทั้งครู ผู้ปกครอง และนักเรียน
2. บุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการทำงาน	2. ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิกเพื่อส่งเสริมให้ผลงานไปสู่เป้าหมาย และบุคลากรทุกคนในโรงเรียนควรเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบตามความสามารถในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน
3. ผู้บริหารและบุคลากรควรยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	3. บุคลากรควรสร้างความเข้าใจร่วมกัน ยอมรับข้อคิดเห็น เคารพซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน
4. ผู้บริหารควรให้โอกาสในการทำงาน	
5. ผู้บริหารควรสร้างความมั่นใจและความเชื่อมั่นในการทำงานให้กับบุคลากร	
6. ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน	4. ควรมีการจัดทำโครงการ หรือกิจกรรมที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง
7. ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักในการทำงานร่วมกันให้กับบุคลากร	
8. ควรจัดอบรม สัมมนาเพื่อพบปะสังสรรค์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับบุคลากรในโรงเรียน	5. ควรมีกิจกรรมแนะแนว เพื่อแนะนำแนวทางให้เห็นแบบอย่างที่ดีที่ส่งเสริมการเรียนรู้ 6. ควรมีแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยมีความหลากหลาย เหมาะสมกับวัยของนักเรียนให้ได้ศึกษาค้นคว้า มีการดูแลปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมความสามารถของนักเรียนให้นักเรียนได้พัฒนาศักยภาพในทุกๆ ด้าน

ตาราง 8 (ต่อ)

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	
จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร	จากการสนทนากลุ่มย่อย
	7. ควรจัดสถานที่ที่หลากหลายเหมาะสมต่อการเรียนรู้ เพียงพอต่อความต้องการ สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า
	8. ผู้บริหารควรมีนโยบายในการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากตาราง 8 พบว่า มีแนวทางที่สอดคล้องกัน ได้แก่ ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ผู้ปกครอง และนักเรียนในโรงเรียน บุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการทำงาน ผู้บริหารและบุคลากรควรยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ควรจัดอบรม สัมมนาเพื่อพบปะสังสรรค์สร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับบุคลากรในโรงเรียน และแนวทางที่ไม่สอดคล้องกัน ได้แก่ ผู้บริหารควรให้โอกาสในการทำงาน ผู้บริหารควรสร้างความมั่นใจและความเชื่อมั่นในการทำงานให้กับบุคลากร ควรมีแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยมีความหลากหลาย เหมาะสมกับวัยของนักเรียนให้ได้ศึกษาค้นคว้า มีการดูแลปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมความสามารถของนักเรียนให้นักเรียนได้พัฒนาศักยภาพในทุกๆ ด้าน ควรจัดสถานที่ที่หลากหลายเหมาะสมต่อการเรียนรู้ เพียงพอต่อความต้องการ สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า และผู้บริหารควรมีนโยบายในการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 9 แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group)

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	
จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร	จากการสนทนากลุ่มย่อย
1. ควรมีการจัดประชุมเพื่อเสนอความคิดเห็นจากบุคลากรแต่ละฝ่ายเพื่อจัดทำวิสัยทัศน์	1. ควรจัดให้มีการประชุมสัมมนาหาข้อเท็จจริงรับฟังความคิดเห็นของทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาเป็นข้อมูลใช้ในการตัดสินใจเพื่อจัดทำวิสัยทัศน์
2. บุคลากรทุกคนควรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	2. ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนหรือเสริมสร้างความรู้สึกการมีส่วนร่วมให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน

ตาราง 9 (ต่อ)

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	
จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร	จากการสนทนากลุ่มย่อย
3. ควรมีการประชาสัมพันธ์สื่อสารข้อมูลให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับทราบถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน	3. ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อประชาสัมพันธ์สื่อสารให้ทุกคนได้รับทราบถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานของโรงเรียน
4. ควรให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในการเสนอความคิดเห็น	4. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญโดยการสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรทุกคน
5. ควรจัดกิจกรรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้ในการจัดทำวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	5. ควรมีการจัดกิจกรรมให้สมาชิกในองค์กรได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน รับฟังและยอมรับเหตุผลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และควรเชิญผู้ที่มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์

จากตาราง 9 พบว่า มีแนวทางที่สอดคล้องกัน ได้แก่ ควรมีการจัดประชุมเพื่อเสนอความคิดเห็นจากบุคลากรแต่ละฝ่ายเพื่อจัดทำวิสัยทัศน์ บุคลากรทุกคนควรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ควรมีการประชาสัมพันธ์สื่อสารข้อมูลให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับทราบถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในการเสนอความคิดเห็น ควรจัดกิจกรรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้ในการจัดทำวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และแนวทางที่ไม่สอดคล้องกัน ได้แก่ ควรมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทราบปัญหาและหาทางแก้ไข มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มุ่งให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และผู้บริหารควรสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนและมีการกระตุ้นให้สมาชิกมีความต้องการเห็นความสำเร็จของโรงเรียน

ตาราง 10 แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดค้นนวัตกรรมและ
การใช้เทคโนโลยี จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group)

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	
จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร	จากการสนทนากลุ่มย่อย
1. ควรจัดอบรมปฏิบัติการ เกี่ยวกับการสร้างสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี และควรจัดอบรมพัฒนา ทักษะการใช้เทคโนโลยี	1. ควรมีการจัดอบรมหรือตั้งศูนย์การเรียนรู้ให้ บุคลากร ผู้ปกครอง ให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยี เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ตามความสนใจได้อย่าง ถูกต้องเหมาะสม
2. ควรศึกษาดูงานจากผลงานตัวอย่างที่มี ชื่อเสียง	2. ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิก ศึกษา ดูงาน จากตัวอย่างนวัตกรรมและการใช้ เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ จัดประกวดแข่งขัน นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีในโรงเรียน
3. ควรจัดหาบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อให้ คำแนะนำและดูแลอย่างต่อเนื่อง	3. ควรจัดบุคลากรที่มีความสามารถด้าน นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้คำแนะนำ ควบคุมดูแล กำกับติดตามการใช้งานอย่าง ถูกต้องเหมาะสม
4. ควรจัดหางบประมาณ สนับสนุนการพัฒนา ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี และควรจัดหา วัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อความต้องการและ เหมาะสมกับการใช้งาน	4. ผู้บริหารควรจัดหางบประมาณจากภาครัฐ และเอกชน จัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีมาให้ บุคลากรใช้เรียนรู้ ช่วยในการปฏิบัติงานและ การจัดการเรียนการสอนให้เพียงพอต่อความ ต้องการ
5. ควรสร้างความตระหนักและเห็นความสำคัญ ของนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการทำงานให้กับ บุคลากรในโรงเรียน	5. ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากร เห็นความสำคัญของการคิดค้นนวัตกรรมและ การใช้เทคโนโลยีโดยการกระตุ้นให้มีการใช้งาน อย่างเหมาะสมสม่ำเสมอ
6. ควรส่งเสริมการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	6. ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร และนักเรียนมีการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง มี การฝึกหัดเพื่อประยุกต์ใช้งานที่หลากหลาย
	7. ควรมีการนำเทคโนโลยีมาคิดค้นนวัตกรรม ใหม่ ๆ และนำนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์ในการ เรียนการสอน

จากตาราง 10 พบว่า มีแนวทางที่สอดคล้องกัน ได้แก่ ควรจัดอบรมปฏิบัติการ เกี่ยวกับการสร้างสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี และควรจัดอบรมพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี ควรศึกษาดูงานจากผลงานตัวอย่างที่มีชื่อเสียง ควรจัดหาคณากรที่มีความสามารถเพื่อให้คำแนะนำและดูแลอย่างต่อเนื่อง ควรจัดหางบประมาณ สนับสนุนการพัฒนาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี และควรจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อความต้องการและเหมาะสมกับการใช้งาน ควรสร้างความตระหนักและเห็นความสำคัญของนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน และควรส่งเสริมการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวทางที่ไม่สอดคล้องกัน ได้แก่ ควรมีการนำเทคโนโลยีมาคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ และนำนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน

ตาราง 11 แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจูงใจในการทำงาน
จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group)

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	
จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร	จากการสนทนากลุ่มย่อย
1. ผู้บริหารควรกล่าวยกย่อง ชมเชย	1. ผู้บริหารควรกล่าว ยกย่อง ชมเชย เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จ
2. ผู้บริหารควรมอบของขวัญ ของรางวัล	2. ผู้บริหารควรมีการมอบของขวัญ ของรางวัล ให้บุคลากร เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จ
3. ผู้บริหารควรการพิจารณาให้ขึ้นเงินเดือน	3. ผู้บริหารควรมีการพิจารณาให้เลื่อนขึ้นเงินเดือนกับบุคลากรที่ทำงานสำเร็จ
4. ผู้บริหารควรจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ ทัศนศึกษาออกสถานที่	4. ผู้บริหารควรจัดทัศนศึกษา พบปะสังสรรค์ เมืองงานประสบผลสำเร็จ
5. ผู้บริหารควรมีความยุติธรรมและให้แรงจูงใจอย่างเหมาะสม	5. ผู้บริหารควรให้แรงจูงใจตรงตามความต้องการของบุคลากรแต่ละคนด้วยความเหมาะสมและยุติธรรม
6. ผู้บริหารควรมีความเข้าใจและเอาใจใส่ต่อบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง	6. ผู้บริหารควรเข้าใจ ให้ความสำคัญเอาใจใส่ต่อบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง
7. ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญของตนเอง และงานที่ได้รับมอบหมาย	6. ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักและให้สมาชิกเห็นความสำคัญของตัวเอง เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เพื่อให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ โดยการให้การยอมรับในผลงาน และการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน

จากตาราง 11 พบว่า มีแนวทางที่สอดคล้องกัน ได้แก่ ผู้บริหารควรกล่าว ยกย่อง ชมเชย เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จ ผู้บริหารควรมีการมอบของขวัญ ของรางวัลให้บุคลากร เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จอย่างเหมาะสม ผู้บริหารควรมีการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือนกับบุคลากรที่ทำงานสำเร็จ ผู้บริหารควรจัดทัศนศึกษา พบปะสังสรรค์เมื่องานประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารควรมีความยุติธรรมและให้แรงจูงใจอย่างเหมาะสม ผู้บริหารควรมีความเข้าใจและเอาใจใส่ต่อ บุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง และผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญของตนเอง และงานที่ได้รับมอบหมาย

ตาราง 12 แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม
จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group)

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	
จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร	จากการสนทนากลุ่มย่อย
1. ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นทีม	1. ควรมีการจัดกิจกรรมการปฏิบัติงานเป็นทีมที่ส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
2. ควรมีการกระจายอำนาจในการทำงานตามความเหมาะสมของงานกับความสามารถของแต่ละบุคคล	2. ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจ มีการมอบหมายงานโดยการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถรับผิดชอบงานตามความเหมาะสม
3. ควรมีการประสานและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีม	3. ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมการทำงานด้วยระบบทีมโดยการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์การมีส่วนร่วมในการทำงานทั้งในระบบทีมและเครือข่ายของทีม และควรมีการวางแผนการทำงาน ประสาน เชื่อมโยง ปรับแนวคิดให้สอดคล้องและมีความสัมพันธ์กันระหว่างการทำงาน
4. ควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	4. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อนำมาพัฒนาตนเองให้สมาชิกได้มีประสบการณ์ที่หลากหลายอย่างสม่ำเสมอ
5. ให้การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในโรงเรียน	5. ผู้บริหารควรยอมรับและให้ความสำคัญกับการตัดสินใจและความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่ทำให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างดี ในการปฏิบัติงานเป็นทีม

ตาราง 12 (ต่อ)

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	
จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร	จากการสนทนากลุ่มย่อย
6. ควรมีการประเมินผลการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	6. ควรมีการจัดระบบการประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
7. ควรมีการติดต่อสื่อสารและให้ข้อมูลการทำงานระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน	7. บุคลากรในทีมควรมีการติดต่อสื่อสารและให้ข้อมูลเพื่อให้ทราบปัญหาและความก้าวหน้าในระหว่างการทำงาน
	8. ควรให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ แก่สมาชิกในทีมเพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและเต็มศักยภาพ
	9. ควรลดปัญหาความขัดแย้งเสริมสร้างความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน

จากตาราง 12 พบว่า มีแนวทางที่สอดคล้องกัน ได้แก่ ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นทีม ควรมีการกระจายอำนาจในการทำงานตามความเหมาะสมของงานกับความสามารถของแต่ละบุคคล ควรมีการประสานและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีม ควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ให้การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในโรงเรียน ควรมีการประเมินผลการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และควรมีการติดต่อสื่อสารและให้ข้อมูลการทำงานระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน แนวทางที่ไม่สอดคล้องกัน ได้แก่ ควรให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ แก่สมาชิกในทีมเพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและเต็มศักยภาพ และควรลดปัญหาความขัดแย้งเสริมสร้างความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามระดับความคิดเห็นของครูผู้สอน ใน 5 ด้าน ดังตาราง 13 - 18

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริม
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ในภาพรวม 5 ด้าน

แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับที่
1. ด้านการสร้างบรรยากาศ	4.70	0.40	มากที่สุด	1
2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การทำงาน	4.53	0.50	มากที่สุด	5
3. ด้านการคิดค้นนวัตกรรมและ การใช้เทคโนโลยี	4.58	0.45	มากที่สุด	3
4. ด้านการจูงใจในการทำงาน	4.57	0.48	มากที่สุด	4
5. ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม	4.60	0.46	มากที่สุด	2
รวม	4.60	0.46	มากที่สุด	

จากตาราง 13 พบว่า ระดับความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างบรรยากาศ ($\bar{X} = 4.70$) รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.60$) ด้านการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.58$) ด้านการจูงใจในการทำงาน ($\bar{X} = 4.57$) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน ($\bar{X} = 4.53$)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริม
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ด้านการสร้างบรรยากาศ
จำแนกเป็นรายข้อ

แนวทางการส่งเสริม ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{x}	SD	แปลผล	อันดับ
ด้านการสร้างบรรยากาศ				
1 ควรมีการจัดทำโครงการ หรือกิจกรรม ที่มุ่งสร้าง คุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิกเพื่อนำไปสู่การ สร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็น อิสระและต่อเนื่อง	4.66	0.50	มากที่สุด	6
2 บุคลากรในโรงเรียนต้องให้ความเอาใจใส่ต่อความ เป็นมนุษย์ เคารพในศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มี ความเสมอภาคเท่าเทียมกันไร้ซึ่งการแบ่งแยก	4.69	0.58	มากที่สุด	5
3 ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการ ทำงานของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้ ผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ของงานไปสู่เป้าหมายที่ดีขึ้น	4.83	0.40	มากที่สุด	1
4 ควรมีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความรัก ความ ห่วงใย และความผูกพันให้เกิดขึ้นระหว่าง บุคลากรในโรงเรียน	4.65	0.59	มากที่สุด	8
5 ควรมีอาคารสถานที่ที่เหมาะสมและเพียงพอต่อ ความต้องการ สะอาด สะอาด ใช้อุปกรณ์ได้ อย่างทั่วถึง	4.71	0.52	มากที่สุด	2
6 บุคลากรควรเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยกัน รับผิดชอบดูแล รักษา พัฒนาให้มีความพร้อมที่ จะใช้งาน มีความปลอดภัยอยู่ตลอดเวลา	4.71	0.50	มากที่สุด	2
7 ควรมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายพร้อมที่จะให้ นักเรียนได้ศึกษา ให้นักเรียนได้พัฒนาศักยภาพใน ทุกๆ ด้าน	4.70	0.57	มากที่สุด	4
8 ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	4.66	0.54	มากที่สุด	6
รวม	4.70	0.40	มากที่สุด	

จากตาราง 14 พบว่า ระดับความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.70) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิกเพื่อส่งเสริมให้ผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ของงานไปสู่เป้าหมายที่ดีขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.83) รองลงมา คือ บุคลากรควรเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยกันรับผิดชอบดูแล รักษา พัฒนาให้มีความพร้อมที่จะใช้งาน มีความปลอดภัยอยู่ตลอดเวลา และควรมีอาคารสถานที่ที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ สะดวก สะอาด ใช้ประโยชน์ได้อย่างทั่วถึง (\bar{X} = 4.71) ควรมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายพร้อมที่จะให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้า ส่งเสริมความสามารถของนักเรียน ให้นักเรียนได้พัฒนาศักยภาพในทุกๆ ด้าน (\bar{X} = 4.70) บุคลากรในโรงเรียนต้องให้ความเอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพในศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันไร้ซึ่งการแบ่งแยก (\bar{X} = 4.69) ควรมีการจัดทำโครงการ หรือกิจกรรม ที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่องผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (\bar{X} = 4.66) และควรมีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความรัก ความหวังใย และความผูกพันให้เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในโรงเรียน (\bar{X} = 4.65) ตามลำดับ

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน จำแนกเป็นรายข้อ

แนวทางการส่งเสริม ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับ
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน				
1 ในการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ควรจัดให้มีการประชุมนำข้อเท็จจริง ความคิดเห็นของทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาเป็นข้อมูลใช้ในการตัดสินใจ	4.60	0.54	มากที่สุด	1
2 ควรมีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน รับฟังและยอมรับเหตุผลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	4.46	0.61	มาก	8

ตาราง 15 (ต่อ)

	แนวทางการส่งเสริม ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
		\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับ
3	ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสื่อสารให้สมาชิกได้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานของโรงเรียนที่ต้องการในอนาคต	4.48	0.61	มาก	7
4	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์กร และมีการกระตุ้นให้สมาชิกมีความต้องการเห็นความสำเร็จของโรงเรียน	4.50	0.63	มากที่สุด	6
5	ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนหรือเสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาองค์กร	4.56	0.61	มากที่สุด	2
6	ผู้บริหารควรมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ทราบปัญหาและหาทางแก้ไข มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มุ่งให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย	4.51	0.61	มากที่สุด	5
7	ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญของสมาชิก โดยการสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรในโรงเรียนได้นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการขับเคลื่อนภารกิจไปสู่เป้าหมายที่วางไว้	4.56	0.59	มากที่สุด	2
8	ผู้บริหารควรสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.56	0.59	มากที่สุด	2
	รวม	4.53	0.50	มากที่สุด	

จากตาราง 15 พบว่าระดับความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ควรจัดให้มีการประชุมนำข้อเท็จจริง ความคิดเห็นของทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาเป็นข้อมูลใช้ในการตัดสินใจ

อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) รองลงมาคือ ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนหรือเสริมสร้างความรู้สึกการมีส่วนร่วมให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญของสมาชิก โดยการสร้างความเชื่อมั่นให้สมาชิกในองค์การได้นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการขับเคลื่อนภารกิจไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารควรสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานที่ส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.56$) ผู้บริหารควรมีการกำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ทราบปัญหาและหาทางแก้ไข มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มุ่งให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.51$) ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน และมีการกระตุ้นให้สมาชิกมีความต้องการเห็นความสำเร็จของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.50$) ส่วนระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก คือ ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสื่อสารให้สมาชิกได้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานของโรงเรียนที่ต้องการในอนาคต ($\bar{X} = 4.48$) และควรมีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน รับฟังและยอมรับเหตุผลเพื่อใช้ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.46$) ตามลำดับ

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ด้านการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี จำแนกเป็นรายชื่อ

แนวทางการส่งเสริม ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับ
ด้านการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี				
1 ควรมีการจัดอบรมให้บุคลากรมีความรู้ด้านเทคโนโลยี เพื่อให้บุคลากรเข้าใจความสามารถของเทคโนโลยี รู้วิธีการใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	4.64	0.53	มากที่สุด	3
2 ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง มีการฝึกหัดเพื่อประยุกต์ใช้งานที่หลากหลาย	4.66	0.52	มากที่สุด	2
3 ผู้บริหารควรจัดหางบประมาณ จัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีมาให้บุคลากรใช้เรียนรู้ ช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง	4.75	0.48	มากที่สุด	1

ตาราง 16 (ต่อ)

	แนวทางการส่งเสริม ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
		\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับ
4	บุคลากรทุกคนควรใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างระบบฐานข้อมูล รวมถึงการสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้ทุกคนทราบข้อมูลและใช้ในการตัดสินใจในการทำงานได้	4.51	0.52	มากที่สุด	6
5	ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้สมาชิกเห็นความสำคัญของการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีโดยการกระตุ้นให้มีการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ	4.53	0.54	มากที่สุด	5
6	ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกศึกษาดูงาน จากตัวอย่างนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ จัดประกวดแข่งขันนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีในโรงเรียน	4.49	0.65	มาก	8
7	ควรจัดบุคลากรที่มีความสามารถด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้คำแนะนำควบคุมดูแล กำกับติดตามการใช้งานอย่างถูกต้องและเหมาะสม	4.51	0.65	มากที่สุด	6
8	ควรมีการนำเทคโนโลยีมาคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ และนำนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน	4.55	0.57	มากที่สุด	4
	รวม	4.58	0.45	มากที่สุด	

จากตาราง 16 พบว่าระดับความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.58) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ผู้บริหารควรจัดหางบประมาณ จัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีมาให้บุคลากรใช้เรียนรู้ ช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.75) รองลงมาคือ ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง มีการฝึกหัดเพื่อประยุกต์ใช้งานที่หลากหลาย (\bar{X} = 4.66) ควรมีการจัดอบรมให้บุคลากรมีความรู้ด้านเทคโนโลยี เพื่อให้

บุคลากรเข้าใจความสามารถของเทคโนโลยี รู้วิธีการใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ($\bar{X} = 4.64$) ควรมีการนำเทคโนโลยีมาคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ และนำนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.55$) ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้สมาชิกเห็นความสำคัญของการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีโดยการกระตุ้นให้มีการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.53$) บุคลากรทุกคนควรใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างระบบฐานข้อมูล รวมถึงการสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้ทุกคนทราบข้อมูลและใช้ในการตัดสินใจในการทำงานได้ ควรจัดบุคลากรที่มีความสามารถด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้คำแนะนำ ควบคุมดูแล กำกับติดตามการใช้งานอย่างถูกต้องและเหมาะสม ($\bar{X} = 4.51$) ตามลำดับ ส่วนการส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกศึกษา ดูงาน จากตัวอย่างนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ จัดประกวดแข่งขันนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีในองค์กร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$)

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริม

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ด้านการจูงใจในการทำงาน
จำแนกเป็นรายข้อ

แนวทางการส่งเสริม ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับ
<u>ด้านการจูงใจในการทำงาน</u>				
1 ผู้บริหารควรกล่าวยกย่อง ชมเชย เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จ	4.67	0.49	มากที่สุด	1
2 ผู้บริหารควรมีการมอบของขวัญ ของรางวัล ให้บุคลากร เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จอย่างเหมาะสม	4.41	0.72	มาก	7
3 ผู้บริหารควรมีการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือนกับบุคลากรที่ทำงานสำเร็จ	4.58	0.60	มากที่สุด	5
4 ควรมีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ ทัศนศึกษานอกสถานที่	4.39	0.70	มาก	8
5 ผู้บริหารควรให้แรงจูงใจตรงตามความต้องการของบุคลากรแต่ละคนด้วยความเหมาะสมและยุติธรรม	4.64	0.55	มากที่สุด	3
6 ผู้บริหารควรเข้าใจและเอาใจใส่ต่อบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง	4.66	0.52	มากที่สุด	2

ตาราง 17 (ต่อ)

	แนวทางการส่งเสริม ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
		\bar{X}	SD	แปลผล	อันดับ
7	ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักและให้สมาชิกเห็น ความสำคัญของตัวเองเพื่อให้ทำงานที่ได้รับ มอบหมายให้สำเร็จโดยการให้การยอมรับใน ผลงาน และการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน	4.56	0.59	มากที่สุด	6
8	ผู้บริหารควรมีการจูงใจที่หลากหลาย ในการ ทำงาน	4.61	0.56	มากที่สุด	4
	รวม	4.57	0.48	มากที่สุด	

จากตาราง 17 พบว่าระดับความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจูงใจในการทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารควรกล่าวยกย่องชมเชย เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) รองลงมาคือ ผู้บริหารควรเข้าใจและเอาใจใส่ต่อบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 4.66$) ผู้บริหารควรให้แรงจูงใจตรงตามความต้องการของบุคลากรแต่ละคนด้วยความเหมาะสมและยุติธรรม ($\bar{X} = 4.64$) ผู้บริหารควรมีการจูงใจที่หลากหลายในการทำงาน ($\bar{X} = 4.61$) ผู้บริหารควรมีการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือนกับบุคลากรที่ทำงานสำเร็จ ($\bar{X} = 4.58$) ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักและให้สมาชิกเห็นความสำคัญของตัวเองเพื่อให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ โดยการให้การยอมรับในผลงาน และการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.56$) ตามลำดับ ส่วนระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก คือผู้บริหารควรมีการมอบของขวัญ ของรางวัลให้บุคลากร เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.41$) และควรมีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ ทัศนศึกษานอกสถานที่ ($\bar{X} = 4.39$)

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริม
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม
จำแนกเป็นรายข้อ

แนวทางการส่งเสริม ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{x}	SD	แปลผล	อันดับ
ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม				
1 ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมการทำงานด้วยระบบทีม โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการ ทำงานสมาชิกได้ร่วมมือ มีการทำงานทั้งเป็นทีม และเครือข่าย	4.59	0.54	มากที่สุด	4
2 ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจในการทำงาน มอบหมายงาน ให้สมาชิกได้รับผิดชอบงานตาม ความสามารถ และมีความเหมาะสมของแต่ละ บุคคล	4.62	0.51	มากที่สุด	3
3 ในการปฏิบัติงานควรมีการวางแผนการทำงาน ประสานและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่าง การทำงาน	4.65	0.52	มากที่สุด	2
4 ควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์การทำงานให้สมาชิกได้มี ประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย	4.55	0.54	มากที่สุด	7
5 ผู้บริหารควรยอมรับในการตัดสินใจของทีม ปฏิบัติงาน	4.54	0.57	มากที่สุด	8
6 บุคลากรในทีมปฏิบัติงานควรมีการติดต่อสื่อสาร และให้ข้อมูลกันในระหว่างการทำงาน	4.67	0.52	มากที่สุด	1
7 ควรมีการจัดระบบการประเมินผลการทำงานอย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.59	0.60	มากที่สุด	4
8 ควรมีการจัดกิจกรรมการปฏิบัติงานเป็นทีมที่ ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.58	0.54	มากที่สุด	6
รวม	4.60	0.46	มากที่สุด	

จากตาราง 18 พบว่าระดับความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม บุคลากรในทีมปฏิบัติงานควรมีการติดต่อสื่อสารและให้ข้อมูลกันในช่วงการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) รองลงมาคือในการปฏิบัติงานควรมีการวางแผนการทำงาน ประสานและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการทำงาน ($\bar{X} = 4.65$) ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจในการทำงาน มอบหมายงาน ให้สมาชิกได้รับผิดชอบงานตามความสามารถ และมีความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 4.62$) ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมการทำงานด้วยระบบทีมโดยจัดกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานสมาชิกได้ร่วมมือ มีการทำงานทั้งเป็นทีมและเครือข่าย ควรมีการจัดระบบการประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.59$) ควรมีการจัดกิจกรรมการปฏิบัติงานเป็นทีมที่ส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.58$) ควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานให้สมาชิกได้มีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย ($\bar{X} = 4.55$) และผู้บริหารควรยอมรับในการตัดสินใจของทีมปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.54$) ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้สรุปไว้โดยลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. ประชากร
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. วิธีดำเนินการวิจัย
5. สรุปผลการวิจัย
6. อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายดังนี้ คือ

1. เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัด
2. เพื่อศึกษาความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร

2. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยประชากร 3 ชุด ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ได้แก่ ผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน รวมทั้งหมด 5 คน

กลุ่มที่ 2 เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบการสนทนากลุ่มย่อยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 81 คน คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 9 คน ผู้ปกครอง จำนวน 9 คน และนักเรียน จำนวน 9 คน รวมทั้งหมด 108 คน

กลุ่มที่ 3 เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 81 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 3 ฉบับ คือ

ฉบับที่ 1 แบบสัมภาษณ์เจาะลึกชนิดมีโครงสร้าง ใช้สัมภาษณ์สายผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน แบบสัมภาษณ์มีอยู่ 2 ตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย ชื่อผู้สัมภาษณ์ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสาระการเรียนรู้ที่สอน

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร

ฉบับที่ 2 บันทึกการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) ใช้สนทนากลุ่มย่อยกับครู จำนวน 81 คน คณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 9 คน ผู้ปกครอง จำนวน 9 คน และนักเรียน จำนวน 9 คน แบบสนทนากลุ่มย่อยมี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย ชื่อผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ระดับการศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสนทนากลุ่มย่อย เกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร

ฉบับที่ 3 แบบสอบถามความเหมาะสมตามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อสรุปตามความคิดเห็นจากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) จากครู ทั้ง 9 กลุ่ม จำนวน 81 คน ทั้ง 5 ด้าน รวมมีคำถาม 40 ข้อ เป็นแบบอัตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

4.1 ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อขอเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และนักเรียน

4.2 รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำมาสรุปเป็นประเด็นตามแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง ใน 5 ด้าน

4.3 รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำมาสรุปประเด็นเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง ใน 5 ด้าน

4.4 นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) มาหาความสอดคล้อง สรุปเป็นรายด้าน และรายชื่อ นำเสนอแบบพรรณนาความเชิงเนื้อหา

4.5 นำแบบสอบถามความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัด กรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน รวมมีคำถาม 40 ข้อ แล้วนำมาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม รายด้าน และรายชื่อ เพื่อนำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยาย และแปลผล

5. สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปผลได้ดังนี้

1. การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการสร้างบรรยากาศ พบว่า โรงเรียนควรจัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญของบุคลากร ควรจัดอบรม สัมมนาให้โอกาสสร้างความมั่นใจและความเชื่อมั่นในการทำงานเพื่อส่งเสริมความสามารถและพัฒนาศักยภาพที่หลากหลายและเหมาะสมกับความสามารถโดยจัดแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยเพียงพอต่อความต้องการ สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า

1.2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน พบว่า โรงเรียนควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูล กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ทราบปัญหาความก้าวหน้า เพื่อหาทางแก้ไขและพัฒนา โดยจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักเห็นความจำเป็น และความสำคัญ ของวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานว่าเป็นเครื่องมือที่ทำให้โรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

1.3 ด้านการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี พบว่า โรงเรียนควรจัดอบรมปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน ให้คำแนะนำดูแล เพื่อพัฒนาทักษะการใช้ การสร้างสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ จัดหางบประมาณสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อความต้องการให้เกิดประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน จนเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญในการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีในทุก ๆ ด้าน

1.4 ด้านการจูงใจในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารควรกล่าวยกย่อง ชมเชย มอบของขวัญ ของรางวัล ควรมีการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือน จัดทัศนศึกษา พบปะสังสรรค์ มีความยุติธรรม มีความเข้าใจและเอาใจใส่ต่อกับบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง และผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญของตนเอง และงานที่ได้รับมอบหมาย

1.5 ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม พบว่า โรงเรียนควรจัดกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วม เชื่อมโยงติดต่อสื่อสาร ให้ข้อมูล ประสานความสัมพันธ์ ลดความขัดแย้ง ยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ มีการกระจายอำนาจตามความสามารถและความเหมาะสม มีการประเมินผลการทำงาน แนะนำและอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานในทีม

2. การศึกษาระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้ง 5 ด้าน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับแรก คือ ด้านการสร้างบรรยากาศ รองลงมาคือ ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ด้านการจูงใจในการทำงาน ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้ายคือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน

6. อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

อภิปรายผล

จากการศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถนำประเด็นสำคัญมาอภิปรายได้ดังนี้

1. แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใน 5 ด้าน ได้แก่

1.1 ด้านการสร้างบรรยากาศ พบว่า มีแนวทางคือ โรงเรียนควรจัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ยอมรับ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญของบุคลากร ควรจัดอบรม สัมมนาให้โอกาสสร้างความมั่นใจและความเชื่อมั่นในการทำงานเพื่อส่งเสริมความสามารถและพัฒนาศักยภาพที่หลากหลายและเหมาะสมกับความสามารถ โดยจัดแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยเพียงพอต่อความต้องการสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า แนวทางดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย มิใช่จากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือคนใดคนหนึ่งจะทำให้สำเร็จได้ แต่จะต้องอาศัยความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยจะต้องมีผู้นำที่จะต้องคำนึงถึงความมุ่งหมายขององค์กรเป็นหลักควบคู่ไปกับการเห็นความสำคัญของบุคลากร ตัวผู้บริหารจะต้องมีพฤติกรรมที่เอื้อหรือส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนเกิดการพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ต่อการทำงานและเกิดเป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ

สมคิด ชุมนุมพร (2549: 92) ที่กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการส่งเสริมให้สมาชิกได้พัฒนาตนเองโดยการให้ความรู้ จัดอบรม จัดประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระดมความคิด มีการเสริมแรง จัดสภาพแวดล้อม จัดบรรยากาศ จัดหาเทคโนโลยี และการสนับสนุนทรัพยากร

1.2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน พบว่า โรงเรียนควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานที่ส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารข้อมูล กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ทราบปัญหาความก้าวหน้า เพื่อหาทางแก้ไขและพัฒนา โดยจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักเห็นความจำเป็น และความสำคัญ ของวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานว่าเป็นเครื่องมือ ที่ทำให้โรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมองว่าวิสัยทัศน์คือภาพในอนาคตที่ผู้นำและสมาชิกในโรงเรียนจะต้องกำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อ เข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจน ด้วยพลังความร่วมมือที่มีความเป็นไปได้ เป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนโดยจะต้องทำให้สมาชิกในโรงเรียนทุกคนรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่เป้าหมายปลายทาง รู้ว่าจะต้องทำอะไร ทำไม่ต้องทำ ทำอย่างไร และทำเมื่อใด ต้องกระตุ้นให้สมาชิกรู้สึกสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำทนาย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานอยู่อย่างมีเป้าหมาย ด้วยความภูมิใจและทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานเพื่อคุณภาพของโรงเรียนที่ดี ทำให้โรงเรียนเจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน วิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีมุมมองในอนาคตสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในทุก ๆ ด้าน ซึ่งจะต้องเกิดจากความคิดริเริ่มของผู้นำและสมาชิกในโรงเรียนมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน มีสาระครบถ้วนและชัดเจน เข้าใจง่าย มีพลังดลใจ มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงวิธีการที่มุ่งไปสู่เป้าหมายชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงษ์ ใสสอน (2550: บทคัดย่อ) ที่กล่าวไว้ว่า แนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นมีความตรงเชิงโครงสร้างตามหลักวิชา มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปในสถานศึกษา มีอยู่ 7 ขั้นตอน 30 แนวทาง ได้แก่ 1. ขั้นกระตุ้นการคิดอย่างสร้างสรรค์ และคิดสิ่งใหม่ ๆ ประกอบด้วย 7 แนวทาง เช่น สร้างนิสัยให้บุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้น 2. ขั้นส่งเสริมการนำเอาความคิดไปสู่การปฏิบัติจริง ประกอบด้วย 7 แนวทาง เช่น กำหนดทิศทางให้บุคลากรในสถานศึกษามีรูปแบบความคิดที่พร้อมจะเข้าใจบทบาทตนเอง และองค์การ 3. ขั้นปลูกฝังการวิเคราะห์ข้อมูล ตามสภาพจริง ประกอบด้วย 3 แนวทาง เช่น สร้างบรรยากาศให้บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้รวมทั้งปรับเปลี่ยนการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การอย่างต่อเนื่อง 4. ขั้นระดมความคิดเห็น ประกอบด้วย 5 แนวทาง เช่น ชี้นำให้บุคลากรในสถานศึกษามองไปข้างหน้า มองอนาคต และมองภาพรวมขององค์การ 5. ขั้นฝึกฝนให้เกิดทักษะการสรุปผล ประกอบด้วย 2 แนวทาง เช่น ฝึกฝนให้บุคลากรในสถานศึกษาสรุปความคิดเห็นของสมาชิกเป็นแนวคิดของ

องค์การ 6. ชั้นเสริมสร้างความเชื่อมั่น ประกอบด้วย 4 แนวทางเช่น สร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากร ในสถานศึกษาเกิดความเชื่อตามที่ได้ศึกษา จากตำรา การอภิปรายพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ว่า องค์การมีการพัฒนาจริง 7. ชั้นกำหนดให้ปฏิบัติตามความเชื่อมั่นประกอบด้วย 2 แนวทาง เช่น กำหนดวิธีการให้บุคลากรในสถานศึกษามีการร่วมมือร่วมคิด และปฏิบัติตามความเชื่อที่ได้ศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ พูดคุย สนทนา อภิปราย และสรุปผลจากพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง

1.3 ด้านการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี พบว่า มีแนวทางคือ โรงเรียน ควรจัดอบรมปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน ให้คำแนะนำดูแล เพื่อพัฒนาทักษะการใช้ การสร้างสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ จัดหางบประมาณสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อความต้องการให้เกิดประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน จนเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญในการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีในทุก ๆ ด้าน ทั้งนี้ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การที่ผู้บริหารยึดติดกับแนวทางการบริหารแบบเก่าๆ เนื่องจากขาดทักษะเกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยี จึงทำให้ขาดแนวทางในการพัฒนา หรือตามไม่ทันข่าวสารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรม ก็คือ การทำสิ่งใหม่ขึ้นมา หรือปรับปรุงสิ่งเก่าให้ดีขึ้น ความสำคัญของนวัตกรรมก็เพื่อให้ทันในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทุกด้านอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม นวัตกรรมนับว่ามีความสำคัญต่อการศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความก้าวหน้าทั้งด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ การศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากระบบการศึกษาที่มีอยู่เดิม เพื่อให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งเพื่อแก้ไขปัญหาทางด้านการศึกษาบางอย่างที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษา จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมที่จะนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาทางด้านการศึกษาในบางเรื่อง เช่นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจำนวนผู้เรียนที่มากขึ้น การพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย การผลิต และการพัฒนาสื่อใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อตอบสนองการเรียนรู้ของนักเรียนให้เพิ่มมากขึ้นด้วยระยะเวลาที่สั้นลง การใช้นวัตกรรมมาประยุกต์ในระบบการบริหารจัดการด้านการศึกษาที่มีส่วนช่วยให้การใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงษ์ ลาสอน (2550: 92) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้รับรู้ปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากกระแสสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงจากมิติด้านเศรษฐกิจ การค้า การเมือง สังคม และวัฒนธรรม ทำให้ผู้บริหารต้องพัฒนา บุคลากรขององค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคล กลุ่ม และของ องค์การ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จ สามารถเข้าไปสู่เป้าหมายของ องค์การได้ และสอดคล้องกับ ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน (2548: 3-4) ที่กล่าวไว้ว่า องค์การที่จะมีขีดความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดในกระแสการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมและกระแสการ แข่งขันที่เข้มข้นนั้น ผู้บริหารต้องมีมุมมองที่ยาวไกลไปในอนาคต เตรียมพร้อมสำหรับการรับมือ กับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

1.4 ด้านการจูงใจในการทำงาน พบว่า มีแนวทาง คือผู้บริหารควรกล่าวยกย่อง ชมเชย มอบของขวัญ ของรางวัล ควรมีการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือน จัดทัศนศึกษา พบปะ สังสรรค์ มีความยุติธรรม มีความเข้าใจและเอาใจใส่ต่อกับบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง ผู้บริหาร ควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญของตนเอง และงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ สถานศึกษาที่จะพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบ แห่งความสำเร็จ 3 ประการคือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และ ความพึงพอใจ ของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่จะมีส่วนผลักดันให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้นั้นก็คือสมาชิกในโรงเรียนนั่นเอง โดยผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นผู้กำกับ ติดตาม บทบาทของผู้บริหาร คือการหาวิธีการให้ข้าราชการครู และ บุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์สำเร็จได้ ประการสำคัญที่ ผู้บริหารจะละเลยเสียไม่ได้ก็คือ จะต้องรู้จักวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการครู ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ร่วมจัดการศึกษาในการพัฒนาจัดการศึกษาของโรงเรียน ข้าราชการครู ถือว่ามีความสำคัญมาก ครูต้องจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับลูกศิษย์ เต็มโตและพัฒนาเป็นสมาชิกของชุมชน สังคมที่มี คุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมอันพึงประสงค์และสามารถดำเนินชีวิตอยู่สังคมได้อย่างมีความสุข อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับข้าราชการครู รวมไปถึงผู้ ร่วมพัฒนาการศึกษาทำงานเชิงคุณภาพได้ประสิทธิภาพภายในโรงเรียน และนำมาใช้เมื่อต้องการ แก้ปัญหา ปรับปรุงพัฒนาแรงจูงใจในโรงเรียน ใช้ในการเสริมสร้างทีมงานของการบริหารเพื่อ ปฏิรูปโครงสร้างโรงเรียนต่อไป ซึ่งหลักการสร้างแรงจูงใจคือ ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงความ ต้องการทางด้านร่างกาย ความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม การมีชื่อเสียง และ ความสำเร็จตามความนึกคิด ของผู้ได้บังคับบัญชา ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ ดาเวนพอร์ท (ศิริะ โอภาสพงษ์. 2543: 41) ที่กล่าวไว้ว่า คนที่มีความพึงพอใจในงานย่อมทำงานดีขึ้น มีความ เชื่อมโยงกันระหว่างรางวัลกับผลปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงานไม่ใช่ที่มาของการมีผล ปฏิบัติงาน สิ่งที่เราคาดหวังคือรางวัลในรูปแบบต่างๆ และมีปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้คนทำงาน พร้อมทำงานมากขึ้น มีผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ประการที่แรกคือ ความสุขใจในงาน อย่างแท้จริง ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทาย ความหลากหลาย อิสรภาพ การควบคุม การสร้างสรรค์ ความสนุก การสมาคม และพึงพอใจในคุณค่า ประการที่สอง คือโอกาสเติบโต ก้าวหน้า ได้แก่ ความก้าวหน้า โอกาสในการเป็นผู้นำ สิ่งเพิ่มพูนทุนมนุษย์ เช่น การศึกษา การ ฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ ประการที่สาม คือการยอมรับใน ความสำเร็จที่ทำได้ ได้แก่ ความพึงพอใจ รางวัล การยอมรับด้านวิชาชีพ การยอมรับจากองค์กร การยอมรับในแวดวงวิชาชีพเดียวกัน การยอมรับของชุมชน การยอมรับจากสาธารณชน เกียรติ คุณ และความนับถือ ประการสุดท้าย คือ เงินรางวัล ได้แก่ ค่าจ้างพื้นฐาน เงินจูงใจ โบนัส คอมมิชชั่นหรือค่านายหน้า แผนเกษียณอายุ หลักทรัพย์ สวัสดิการสังคมและสุขภาพ การหยุด พักร้อน การสนับสนุนงานและชีวิต และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑาธิณี สิงห์ธัญ (2545. บทคัดย่อ) กล่าวว่า แนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สร้างความ ตระหนักแก่ครูและนักเรียนในคุณค่าของงาน นิเทศเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในหน้าที่รับผิดชอบ

ในงาน ตามระเบียบปฏิบัติของราชการ จัดทำแฟ้มผลงานบุคคล ชมเชยผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล จัดสวัสดิการตามกำลังความสามารถของโรงเรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ จัดโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์การทำงาน พัฒนาสถานที่และ สิ่งอำนวยความสะดวก ให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติการจัดกิจกรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

1.5 ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม พบว่า มีแนวทางคือโรงเรียนควรจัดกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วม เชื่อมโยงติดต่อสื่อสาร ให้ข้อมูล ประสานความสัมพันธ์ ลดความขัดแย้ง ยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ มีการกระจายอำนาจตามความสามารถและความเหมาะสม มีการประเมินผลการทำงาน แนะนำและอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานในทีม ทั้งนี้การปฏิบัติงานเป็นทีมจะต้องขึ้นอยู่กับความสามารถสองอย่างเป็นสิ่งสำคัญ คือความสามารถในใช้วิชาความรู้ สามารถในการประสานสัมพันธ์กับผู้อื่น ทั้งสองประการนี้ต้องดำเนินคู่กันไป จำเป็นต้องกระทำด้วยความสุจริตกาย สุจริตใจ ด้วยความคิด ความเห็นที่เป็นอิสระ ปราศจากอคติ และด้วยความถูกต้อง ตามเหตุตามผลด้วย จึงจะช่วยให้งานบรรลุจุดหมายและประโยชน์ที่พึงประสงค์โดยครบถ้วน ดังคำกล่าวของผู้บริหารโรงเรียนนาหลวงว่า “การทำงานไม่จำเป็นต้องเป็นอัจฉริยะ ไม่จำเป็นต้องเหนือผู้อื่น แต่ขอให้ทำงานร่วมกับเขาได้ งานนั้นก็สำเร็จ” (ถวัลย์ มหิมา. 2554: สัมภาษณ์) การทำงานเก่งคนเดียว เก่งได้ไม่นาน จึงควรเอาความเก่งของแต่ละคนมารวมกัน ก็จะทำให้งานประสบความสำเร็จ การทำงานเป็นทีมจะเป็นประโยชน์สูงสุดของการปฏิบัติงานในโรงเรียน และมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าการทำงานคนเดียว แต่การสร้างทีมงานนั้นต้องใช้เวลา ในการพัฒนาบุคคล และพัฒนาทีมงานพอสมควร จึงจะเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมใจ อุ่นสำราญ (2546: 36) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานเป็นทีมนี้ ปัจจัยที่มีความสำคัญได้แก่ความพึงพอใจในทีมซึ่งสามารถสร้างได้โดยการเปิดกว้างทางความคิดและมุมมอง สร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคล และสร้างทีมให้เป็นที่ผสมผสานกันของสมาชิก ส่งเสริมให้มีการพูดคุยถกเถียง ซักถามกันอย่างกว้างขวาง เปิดโอกาสให้คนได้ใส่ใจความคิดเห็นของเขาออกไปในพันธกิจเป้าหมาย และกระบวนการทำงาน ขององค์การ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมกิจกรรมกันเป็นทีมใช้การเรียนรู้ในทีมช่วยสร้างสรรค์ความเชื่อ ค่านิยม เป้าประสงค์ และโครงสร้างขององค์การ ตลอดจนสร้างความสมดุลระหว่างงาน ที่ทำกับการเรียนรู้ในขณะทำงาน ควรจะมีการประเมินผลการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ควรมีการติดต่อสื่อสาร ให้ข้อมูลการทำงานระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ควรให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ แก่สมาชิกในทีม เพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและเต็มศักยภาพ และลดปัญหาความขัดแย้งเสริมสร้างความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานในทีม

2. ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างบรรยากาศ การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน การคิดค้น

นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี การจูงใจในการทำงาน และการปฏิบัติงานเป็นทีม พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงว่าครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางทั้ง 5 ด้าน ว่าเป็นแนวทางที่จะช่วยส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนนาหลวงเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ เป็นโรงเรียนต้นแบบของกรุงเทพมหานคร มีบุคลากรจำนวนมาก จำเป็นต้องมีกระบวนการส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อขยายขีดสมรรถนะของโรงเรียนในการสร้างผลงานที่มุ่งสู่ความสำเร็จในอนาคต การยกระดับโรงเรียนให้มีความเป็นเลิศโดยบุคลากรทุกคนร่วมกันเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานเน้นผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน ต้องส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติใหม่เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดแก่โรงเรียน สร้างความร่วมมือของบุคลากรทุกคน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำมาปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้งานนั้นเกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีศักดิ์ สุททวาทิน (2548: 3-4) ที่กล่าวว่า องค์การที่จะมีขีดความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดในกระแสการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมและกระแสการแข่งขันที่ดุเดือดเข้มข้นนั้น ผู้บริหารต้องมีมุมมองที่ยาวไกลไปในอนาคตเตรียมพร้อมสำหรับการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารควรระดมสติปัญญาและความคิดของบุคลากรในองค์การ เพื่อช่วยกันกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงต้องมุ่งเน้นที่อนาคตขององค์การเป็นสำคัญ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

2.1 ด้านการสร้างบรรยากาศ พบว่า ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็น ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงว่าการสร้างบรรยากาศมีความสำคัญมากต่อการเรียนรู้ในโรงเรียน เนื่องจากคนที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนไม่ได้ทำงานอยู่ในความว่างเปล่า แต่การทำงานอยู่ภายใต้การกำกับ ควบคุมของบางสิ่งบางอย่าง ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กฎระเบียบ โครงสร้างการบริหารงาน ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ภายในโรงเรียนที่มองไม่เห็นหรือจับต้องไม่ได้ แต่ความรู้สึกสามารถรับรู้ได้ เมื่อบรรยากาศดีผู้ที่ทำงานก็จะทำงานด้วยความสุข ทำงานได้เต็มศักยภาพของตนเอง การสร้างบรรยากาศในโรงเรียนมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนด้วยเหตุผลสามประการ คือประการแรก บรรยากาศองค์การบางอย่าง ทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศอื่น ๆ ประการที่สองผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของพวกเขา หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงานของพวกเขาเองภายในองค์การ และประการที่สาม ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ ปรากฏว่า จะมีผลกระทบต่อการทำงานและความพอใจของบุคคลในองค์การ (สมยศ นาวิกการ. 2538: 8-10) สอดคล้องกับงานวิจัย ของ สมคิด สร้อยน้ำ (2548) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้ทุกประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียน ควรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์การประเภทใด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า แนวทางที่มีระดับความเหมาะสมตามความคิดเห็นของครูผู้สอน อยู่ในระดับมากที่สุด ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิกเพื่อส่งเสริมให้ผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ของงานไปสู่เป้าหมายที่

ดีขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารพึงส่งเสริมบรรยากาศภายในโรงเรียนแบบเปิดมากกว่าบรรยากาศองค์การแบบปิด ซึ่งผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงใจ ให้การยกย่องนับถือ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโรงเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีคุณค่าต่อโรงเรียน รู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อโรงเรียน ทำงานเต็มศักยภาพ ทำให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณทนีย์ สุขวิบูลย์ (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานธนาคารจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่พบว่า บรรยากาศองค์การทั้ง 9 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ ความรับผิดชอบและความท้าทาย ความอบอุ่น การสนับสนุน การให้รางวัลและการลงโทษ ความขัดแย้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความเสียง มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทั้ง 5 ด้าน คือลักษณะงานที่ทำ การยอมรับนับถือ ความสำเร็จในงาน ความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในอาชีพ จึงส่งผลให้ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในเรื่องของการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความรักความห่วงใยและความผูกพันให้เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรในโรงเรียนและแนวทางเรื่องการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิกอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมในด้านการสร้างบรรยากาศ ซึ่งอาจเนื่องจากครูมีความคิดเห็นว่าการจัดกิจกรรมหรือโครงการเป็นสิ่งไม่จำเป็นแต่หากบรรยากาศที่ดีจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยกลไกของความเข้าใจ การมีน้ำใจ สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การที่ได้อยู่ร่วมกันทำงานมีความคิดเห็นและเป้าหมายในการทำงานที่มีทิศทางเดียวกันนำไปสู่การคิดแบบสร้างสรรค์และเกิดการพัฒนาศักยภาพในการทำงานอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง โรงเรียนจึงพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งย่นในที่สุด

2.2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน พบว่า ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็น ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้การมีวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาพร้อมของบุคลากรทั้งโรงเรียนเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตของโรงเรียน เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ บุปผา พวงมาลี (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล : กรณีศึกษาโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า องค์ประกอบด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) อยู่ในระดับมาก ส่วนใหญ่ทราบเป้าหมายที่ชัดเจนของหน่วยงาน ร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่บุคลากรและฝ่ายการพยาบาลต้องการบุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนภาพอนาคตของตนเองให้สอดคล้องกับของหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนเองกับเพื่อนร่วมงาน ในขณะเดียวกันหน่วยงานก็เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงวิสัยทัศน์ร่วมกัน

อยู่ในระดับมาก แสดงว่าบุคลากรของฝ่ายการพยาบาลมีความปรารถนาและมุมมองร่วมกันพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันทั้งองค์การอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า แนวทางที่มีระดับความเหมาะสมตามความคิดเห็นของครูผู้สอน อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ควรจัดให้มีการประชุมนำข้อเท็จจริง ความคิดเห็นของทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาเป็นข้อมูลใช้ในการตัดสินใจ อาจเนื่องมาจากครูมีความต้องการที่จะเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งในการเสนอความคิดเห็นของตนเองนำปัญหาและอุปสรรคที่ตนเองได้พบ นำโอกาสและจุดเด่นที่โรงเรียนมีมาเป็นข้อมูลเพื่อร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของเซงเก้ (สาริน. 2547: 12-14; อ้างอิงจาก Senge. 1990) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผน และ แนวทางการแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ปรัญญา วิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วย เป็นตัวชี้วัดที่มีระดับความสำคัญมากที่สุด และสอดคล้องกับ ปวีณนุช คำเทศ (2545 : 124-125) ที่ต้องการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงส่วนแนวทางที่อยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานคือ การจัดกิจกรรมให้บุคลากรในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกัน รับฟังและยอมรับเหตุผลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อาจเนื่องจากการสร้างวิสัยทัศน์ที่ผ่านมาบุคลากรในโรงเรียนมักไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดจึงไม่มีโอกาสที่จะเสนอความคิดเห็น การรับรู้แนวทางปฏิบัติตามวิสัยทัศน์จึงเป็นการรับรู้ในวงแคบเฉพาะกลุ่ม เฉพาะฝ่ายบริหารเท่านั้น ครูจึงเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายเท่านั้น ดังนั้นกิจกรรมที่จะทำให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการจัดทำวิสัยทัศน์ การรับรู้รับทราบจึงคิดว่าไม่สำคัญ วิสัยทัศน์เป็นเป้าหมายระยะยาวที่มองเห็นผลได้ไม่ชัดเจน

2.3 ด้านการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี พบว่า ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็น ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีถือเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในทุกระดับตั้งแต่ระดับแรงงานจนถึงระดับวิชาชีพชั้นสูง การขยายตัวการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีไปสู่ผู้ปฏิบัติในระดับต่าง ๆ มีแนวโน้มของการใช้เทคโนโลยีมากขึ้นจะต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นตลอดเวลาให้ทันกับการพัฒนาการของนวัตกรรมและเทคโนโลยี รวมทั้งปรับเปลี่ยนแบบแผนและกระบวนการในการทำงานที่เปลี่ยนไป เพื่อจะสามารถทำงานได้ในสังคมยุคเทคโนโลยี รวมทั้งยังสามารถช่วยให้ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทำได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า แนวทางที่มีระดับความเหมาะสมตามความคิดเห็นของครูผู้สอน อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารควรจัดหางบประมาณ จัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีมาให้บุคลากรใช้เรียนรู้ ช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมคิด ชุมนุมพร (2549: 92) ที่กล่าวว่า การให้ความรู้ การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมความคิด การทำเป็นแบบอย่าง การเสริมแรง การจัดสภาพแวดล้อม การสร้างบรรยากาศ การจัดหาเทคโนโลยี และการสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ช่วยพัฒนาบุคลากรขององค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคล กลุ่มและขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จ สามารถก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ย่อมเป็นหน้าที่

ของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นในสถานศึกษา ส่วนแนวทางที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกศึกษาดูงานจากตัวอย่างนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ จัดประกวดแข่งขัน และการใช้เทคโนโลยีในโรงเรียนอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมด้านการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี อาจเนื่องมาจากแนวทางดังกล่าวเป็นแนวทางที่ไม่ได้ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาทักษะความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของครูแต่หากทักษะและความสามารถต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจได้ใช้งานและฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมออีกประการหนึ่งคือครูส่วนใหญ่เป็นครูรุ่นเก่ายังขาดความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาให้คำแนะนำมีการอบรมอย่างใกล้ชิดจึงจะทำให้การใช้เทคโนโลยีมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.4 ด้านการจูงใจในการทำงาน พบว่า ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็น ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจาก แรงจูงใจเป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติปฏิบัติงานปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น ซึ่งทำให้ได้รับสิ่งตอบแทนทางใจ จากผลการปฏิบัติงานของตน ทำให้ปฏิบัติงานทุ่มเทความอดุสาหะพยายามเต็มความสามารถ หากแรงจูงใจน้อยลงความพยายามในการทำงานก็จะลดต่ำลงด้วย บทบาทของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สิ่งตอบแทนที่เป็นทั้งสิ่งของและโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งสิ่งเหล่านี้นับเป็นแรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการและเป็นแรงกระตุ้นที่ให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้อย่างถาวร การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องจัดการทำให้แก่สมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามต้องการ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า แนวทางที่มีระดับความเหมาะสมตามความคิดเห็นของครูผู้สอน อยู่ในระดับมากที่สุด คือผู้บริหารควรกล่าวยกย่อง ชมเชย เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากส่วนมากบุคลากรเห็นความสำคัญของสิ่งจูงใจที่ตอบสนองต่อความต้องการทางจิตใจมากกว่าสิ่งอื่น เมื่อได้รับการจูงใจจึงถือเป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงในการทำงานจนงานประสบความสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายและเป็นที่ยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานจนส่งผลให้ผู้ปฏิบัติเกิดความสุขในการปฏิบัติตลอดจนประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานเกิดความก้าวหน้าในอนาคตการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑาธิณี สิงห์ธัญ (2545 : 114) ได้ศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนักการภารโรง โรงเรียนสมุทรสาครบูรณะ จังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนักการภารโรง อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานและด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิยะดา เงินศรี (2547: 144) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการ พบว่า ปัจจัยหรือ องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน 6 ปัจจัย เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการปฏิบัติงานในการบริหารของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชา และ ด้านเงินเดือนสวัสดิการ ส่วนแนวทางการจูงใจโดยการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ การทัศนศึกษานอกสถานที่ เป็นแนวทางที่มีระดับความเหมาะสมของความคิดเห็นอยู่ใน

ระดับที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมด้านการจูงใจในการทำงาน อาจเนื่องมาจากครุมีความคิดเห็นว่าการจูงใจในลักษณะดังกล่าวเป็นการจูงใจที่ปฏิบัติยากต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่นสถานที่ ช่วงเวลาที่เหมาะสม งบประมาณที่ต้องใช้งบประมาณสูง โอกาสในการจูงใจในลักษณะเช่นนี้จึงมักไม่เกิดประโยชน์ต่อการจูงใจ หรือเกิดความพอใจเฉพาะในบางกลุ่มเพียงเท่านั้น

2.5 ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม พบว่า ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็น ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกคน การทำงานเป็นทีมเป็นการดึงขีดความสามารถของแต่ละคนมาใช้ผลักดันให้โรงเรียนก้าวสู่ความเป็นเลิศบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การทำงานเป็นทีมนี้เป็นการทำงานที่ดึงคนเก่งในด้านต่าง ๆ มาประสานความคิดเห็นจนทำให้งานนั้นสำเร็จ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า แนวทางที่มีระดับความเหมาะสมตามความคิดเห็นของครูผู้สอน อยู่ในระดับมากที่สุด คือบุคลากรในทีมปฏิบัติงานควรมีการติดต่อสื่อสารและให้ข้อมูลกันในระหว่างการทำงาน ทั้งนี้การติดต่อสื่อสารข้อมูลจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในทีมได้รับรู้ถึงปัญหา แนวทาง วิธีการแก้ไขที่จะนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2544: 15) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้และคิดร่วมกัน และในด้านความขัดแย้ง ระบบ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาโดยรวม มีกรอบการมองเห็นที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน สามารถแยกแยะองค์ประกอบของระบบ รู้จักจัดลำดับความสำคัญให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีแนวคิดที่หลากหลายและชัดเจน และสอดคล้องกับ สมใจ อุ่นสำราญ (2546: 36) กล่าวว่า ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ ปัจจัยที่มีความสำคัญได้แก่ความพึงพอใจในทีมซึ่งสามารถสร้างได้โดยการเปิดกว้างทางความคิดและมุมมอง สร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคล และสร้างทีมให้เป็นที่ผสมผสานกันของสมาชิก ส่งเสริมให้มีการพูดคุย ถกเถียง ซักถามกันอย่างกว้างขวาง เปิดโอกาสให้คนได้ใส่ใจความคิดเห็นของเขาลงไปในพื้นที่ปฏิบัติงาน และกระบวนการทำงาน ขององค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมกิจกรรมกันเป็นทีมใช้การเรียนรู้ในทีมช่วยสร้างสรรคความเชื่อ ค่านิยม เป้าประสงค์ และโครงสร้างขององค์การตลอดจนสร้างความสมดุลระหว่างงาน ที่ทำกับการเรียนรู้ในขณะทำงาน ส่วนแนวทางที่มีระดับความเหมาะสมของความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวมด้านการปฏิบัติเป็นทีมคือ ผู้บริหารควรยอมรับในการตัดสินใจของทีมและการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานให้สมาชิกได้มีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย อาจเนื่องมาจากการทำงานส่วนใหญ่เป็นการทำงานตามนโยบายที่ได้รับมาจากผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารได้เลือกทีมงานที่เหมาะสมที่จะทำงานดังกล่าวแล้วว่าจะสามารถทำงานได้สำเร็จตามต้องการได้มาตรฐานที่วางไว้และผู้บริหารจะเป็นผู้กำกับ ติดตาม ดูแล อยู่ตลอดเวลา จึงส่งผลให้ครูผู้ปฏิบัติงานไม่จำเป็นต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ทำให้ขาดความมั่นใจในการตัดสินใจ อีกประการคือ โรงเรียนมีการจัดทีมงานเป็นระบบสายชั้น งานที่มอบหมายส่วนใหญ่จะเป็นทีมงานเดิมๆ ที่ปฏิบัติงานนั้นอยู่เสมอไม่มีการเปลี่ยนแปลงทีมงานจึงไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิดใหม่ ๆ ครูส่วนใหญ่จึงมีความเห็นว่า

แนวทางดังกล่าวมักจะเกิดได้ยาก ต้องอาศัยความพร้อมหลายประการ ทั้งด้านบุคคลต้องคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน ด้านความสัมพันธ์ในทีมต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ต้องยอมรับในความคิดเห็นและผู้ร่วมงานใหม่ ๆ จึงจะเกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้งานที่ได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของทีมที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ตามต้องการ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการวิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.1 จากการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์อยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม จึงสมควรจัดกิจกรรมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อให้บุคลากรได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารข้อมูลการจัดระบบในการกำกับติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.2 จากการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม จึงสมควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่หลากหลาย โดยเฉพาะการกล่าวคำยกย่องชมเชยเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จ

1.3 จากการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี จึงสมควรจัดสรรงบประมาณด้านเทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนรู้ที่ทันสมัย และเพียงพอกับความต้องการ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

จากการวิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป ดังนี้

2.1 ศึกษาแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรได้ตระหนักถึงวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอื่น ๆ

2.2 ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาอื่น ๆ

2.3 ศึกษาแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาอื่น ๆ



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกอร ยศไพบูรณ์และคณะ. (2547). การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลสู่การเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้. รายงานการวิจัยทุนอุดหนุนการวิจัยของสภาการ
วิจัยแห่งชาติประจำปีงบประมาณ 2547-2548.
- กฤษมันต์ วัฒนานรงค์. (2547, ม.ค.-มี.ค.). เทคโนโลยีกับการบริหาร. พัฒนาเทคนิค
ศึกษา. 16(49): 30.
- กิดานันท์ มลิทอง. (2543). เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แก้วตา ไทรงามและคณะ. (2548). ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). การคิดแบบนักบริหาร. สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2552,
จาก http://onzonde.multiply.com/journal?&page_start=100
- ขวัญเรือน รัตมี. (2547). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับ
บรรยากาศองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานองค์การฟอกหนัง.
วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัย ราชภัฏพระนคร. ถ่ายเอกสาร.
- จรรยา วงศ์สายัณห์. (2520). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสง
แห่งโลกธุรกิจ.
- จุฑาธิณี สิงห์รัญ. (2545). แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของนักการภารโรง
โรงเรียนสมุทรสาครบูรณะ จังหวัดสมุทรสาคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- จूरีย์ พูลพานิชอุปถัมภ์. (2549). การศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวัง
เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในพื้นที่ สังกัด สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3. สารนิพนธ์ ศ.ม. (เศรษฐศาสตร์การจัดการ).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จำเรียง วิยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธ์. (2540). วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ไชยยศ เรืองสุวรรณ. (2521). เทคโนโลยีการศึกษา หลักและแนวปฏิบัติ.
มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.
- ณัฐพันธ์ เขจรันันท์. (2545). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ:
เอ็กสเปอร์เน็ท.

- ดวงพร หุตะเสวี. (2544). การศึกษาจุดหมายในอาชีพ แรงจูงใจในการบริหารและพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารไทยพาณิชย์. วิทยานิพนธ์ ว.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ถ่ายเอกสาร.
- ดาเวนพอร์ท, โทมัส เอช. (2543). *ทุนมนุษย์*. แปลโดย ศิระ โอภาสพงษ์. กรุงเทพฯ: เอ อาร์ บิสซิเนส เพรส.
- เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาณะศิริานนท์. (2546). *The Fifth Discipline* วินัยสำหรับองค์กรการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ชีระป้องกันวรรณกรรม.
- ตติยา ม่วงมิ่งสุข. (2550). การศึกษาวินัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ถวัลย์ มหิมา. (2552, 18 พฤศจิกายน). สัมภาษณ์โดย พอหทัย ภิรมย์ศรี ที่โรงเรียนนาหลวง
- ถวัลย์ สังขสุจิต. (2548). องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากับโรงเรียนคาทอลิก. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร
- ทวีศักดิ์ สุทกวาทีน. (2548). การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.
- ทองใบ สุดชารี. (2543). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. อุบลราชธานี: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี
- ขำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2547, มีนาคม). องค์กรแห่งการเรียนรู้ คืออะไร. *วารสาร For Quality View*. 10(77) : 36–38.
- นภัทร์ เจริญสาย. (2552). การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความคิดเชิงระบบในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- นันทพร โชติณัฐิต. (2542). การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน. ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนารัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- บุญธรรม โบราณมูล. (2548). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น*. รายงานการศึกษาอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

- บุญญาดา มะคำไก่อ. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการแห่งการเรี ยนรู้: กรณีศึกษากรมป่าไม้. ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม).
 กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาส. ถ่ายเอกสาร
- เบญจวรรณ ไยสุวรรณ. (2544). การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารจัดการใน รูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรี ยนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กำแพงเพชร: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏ กำแพงเพชร. ถ่ายเอกสาร.
- ประภาศรี อึ้งกุล. (2542). การสร้างทีมงาน. ภูเก็ต: สถาบันราชภัฏภูเก็ต
- ปวีณา ทับประยูร. (2547). ปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้ของ บริษัท อินเด็ก อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล กรุ๊ป จำกัด. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. ถ่ายเอกสาร.
- ประยูร อิมสวาสดี. (2552). ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรี ยนรู้ของมหาวิทยาลัย บูรพา. ปรินิพนธ์ กศ.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- พริธดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้ พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ = *Knowledge management*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- มาร์ควอดด์, ไมเคิล เจ. (2548). การพัฒนาองค์การแห่งการเรี ยนรู้. แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ยุรพร ศุภธรัตน์ (2552). องค์การเพื่อการเรี ยนรู้. กรุงเทพฯ: อดทีฟ พรีน.
- ปวีณนุช คำเทศ. (2545). การพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรี ยนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล).
 กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล. (2547). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรี ยนรู้ที่ ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการ ศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปาริฉัตร ศังชนะนนท์. (2548). องค์การอัจฉริยะ : องค์การแห่งการเรี ยนรู้. สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2552, สืบค้นจาก <http://www.tistr.or.th/KM/document/LO2.pdf>

- ราตรี ตะพันธ์. (2549). การศึกษาคุณลักษณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนเตรียมทหาร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542.
กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ (leadership). กรุงเทพฯ: ธนวิซการพิมพ์
- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. (2540). การพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้.
วิทยานิพนธ์ ร.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2548). องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้= Learning
organization & knowledge management. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :
อริยชน.
- วรรณรัตน์ คงเจริญ. (2544). ตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของ
เทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยวิทยานิพนธ์.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. (โสตทัศนศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วิจารณ์ พาณิช. (2545). องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้. เอกสารประกอบ
คำบรรยาย การบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน รุ่นที่ 1 สถาบันพระปกเกล้า.
ถ่ายเอกสาร
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2545). โรงเรียน : องค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 4.
กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารัตนะ และอัญชลี สารัตนะ. (2545). ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้: ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์.
กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning
Organization Development). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ชีระป้อมวรรณกรรม.
- วัลลภ คำพาย. (2547, พฤษภาคม-สิงหาคม). องค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารสังคมศาสตร์
และมนุษยศาสตร์. 30 : 27-36.
- ศรินันท์ แสงสิงห์. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรและองค์กรแห่งการ
เรียนรู้: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). องค์กรและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: เทคนิค.

- ศิริมา ธานานิมิต. (2546). *แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริพร โอพาธรรมรัตน์. (2546). *การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน: ศึกษากรณี บริษัท อติณพ จำกัด*. ปัญหาพิเศษ ปร.ม. (วิชาการบริหารทั่วไป). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2544, กรกฎาคม-สิงหาคม). มหาวิทยาลัย : องค์กรแห่งการเรียนรู้. *ข่าวสารกองบริการการศึกษา*. 12(92) : 14-16.
- ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ. (2546). *ปัจจัยที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2545). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน*. กรุงเทพฯ: อักษรภาพิพัฒนา.
- สมคิด ชุมนุมพร. (2549). *การศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2548). *การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สมใจ อุ้นสำราญ. (2546). *การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). พระนครศรีอยุธยา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. ถ่ายเอกสาร.
- สมพงษ์ ลาสอน. (2550). *การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สมยศ นาวิการ. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งและบรรยากาศองค์กรของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สังกัดกรมสามัญศึกษา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2547, มกราคม - เมษายน). การศึกษาคือพลังอำนาจแห่งชาติ. *วารสารการศึกษาไทย*. 7: 15-20.
- สาริน. (2547, มีนาคม). องค์กรอัจฉริยะ: องค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารสำนักเลขาธิการ คณะรัฐมนตรีสาร*. 12(4): 12-15.
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- สุนันทา เลาहनันท์. (2544). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: ดีดีบุ๊กส์ไตร์.
- สุพิชชา นีรังศรณห์. (2550). *การพัฒนาแนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหาร การศึกษา). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ. (2547). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์. (2543, เมษายน-พฤษภาคม). องค์กรแห่งการเรียนรู้: การสะท้อน ของการฟื้นฟูองค์กรใหม่. *วารสารเชิงวิชาการด้านการจัดการสำนักพัฒนาธุรกิจ อุตสาหกรรมกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม*. 39(4) : 4-7.
- สุรัตน์ ดวงชาทม. (2550). *การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้*. สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2552, สืบค้นจาก http://www.thelearningweb.net/a_intro/page018.html.
- เสกสรร สุวิชากร. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมใน การบริหารของครูโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑล จังหวัดจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ. (2540). *การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กร แห่งการ เรียนรู้*. ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารสาร. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2546). *พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และ วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546*. สืบค้นเมื่อ 29 พฤศจิกายน 2552, จาก <http://www.vru.ac.th/GoodGovRu/law/08.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545*. กรุงเทพฯ: พริกหวาน กราฟฟิค
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2549). *แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบ พ.ศ. 2550-2554*. กรุงเทพฯ: สุตรไฟศาล

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *สภาวะการศึกษาไทย ปี 2551/2552 บทบาท การศึกษากับการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี. คอม มิวนิเคชั่น.
- เสาวนิตย์ กมลวิทย์. (2547). *การประเมินความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงพยาบาลระนอง*. วิทยานิพนธ์ สธ.ม. (วิทยาศาสตร์สุขภาพ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.
- เสาวรส บุณนาถ ร้อยตำรวจเอก. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ พบ.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- อรรถวรรณ ธรรมพิทักษ์. (2547). *รูปแบบและกลยุทธ์การจัดหอพักนักศึกษามหาวิทยาลัย ราชภัฏเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- อัจฉรา อาศิริพจน์. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการ ทำงานเป็นทีมของอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- Argyris; & Schon (1996). *Organizational Learning : Theory, Method, and Practices*. MA: Addison. Wesley.
- Bennet, J. K., & O'Brien, M.J. (1994). The building blocks of the learning Organization. *Training*, (June) 41 – 49.
- Cheng, Ching-wen. (2009, September). *A Study of the Current Learning Organization Profile to Elementary Schools at Pingtung County, Taiwan*. Academy of Business, Cambridge. 15(1). Retrieved December 30, 2009, from <http://www.proquest.umi.com/pqdweb?RQT=318&pmid=50436&TS=1263371467&clientid=61839&VInst=PROD&Name=POD&VType=PQD>.
- Daft, R. L. (1999). *Organization theory and design*. 6th ed. Columbus, Ohio: South-Western College Publishing.
- Desimone, R.L, Werner J.M. & Harris D”M” (2002). *Human Resource Development*. 3rd ed. Orlando. Harcourt. Inc.
- Garvin, D. (1993, July-August). “ Building Learning Organizations.” *Havard Business Review*. 71(3), 78-91.
- Garener; & Barbara L. (2003). *Learning organization practices in public school : A middle school case study*. (Online). Available: <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3115213>. Retrieved October 21, 2009.

- Gephart, M.A & Marsick V.J. (1997,December). *Learning Organizations Come Alive* *Training & Development*, 50(12), 35-45.
- Johnson, D.W. and Johnson, E.P. (1991). *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Lin; & Hsienyi. (2004). *A study of learning organization and faculty development in Higher education*. University of Idaho. Retrieved October 2, 2009, from <http://proquest.umi.com/pqdlink?did=765355581&Fmt=7&clientId=79356&RQT=309&VName=PQD>
- Longworth, N. & Davies K. (1999). *Lifelong Learning : New Vision, New Implications, New Roles for People, Organizations Nations, and Communities In The 21st Century*. London: Kogan Page.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*. 8th ed. Boston : Irwin / McGraw Hill.
- Marquardt , Michael J. (1996). *Building the Learning Organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: Mc Graw – Hill.
- Marquardt , Michael & Reynold Angus. (1994). *The Global Learning Organization*. NewYork: Irwin.
- Marsick V.J.; Gephart, M.A; & Buren Van. (1997). *Learning Organizations*. Retrieved September 20, 2010, from <http://www.calpro-online.org/eric/docs/marsick/marsick3.pdf>
- Pedler , M. Borgone , J & Boydell, T. (1997). *The Learning Company*. 2nd ed' London: McGraw-Hill.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Boubleday/Cuurrency.
- .(1991). *The fifth discipline :The art and practice of the learning organization*. London: Century Press.
- . (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Doubleday.
- Watkins, K.E.,& Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the learning organization*. San Francisco: Jossey Bass.





ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์ในการวิจัยและแบบสนทนากลุ่มย่อย

ข้อคำถามสำหรับผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ และประเด็นการสนทนากลุ่มสำหรับ ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน

1. การสร้างบรรยากาศ

- ท่านมีแนวทางการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศอย่างไร
 - การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน
 - การมีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบปฏิบัติหรือการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
- ด้านสภาพแวดล้อมคณะกรรมการสถานศึกษามีแนวทางการส่งเสริมอย่างไร
 - อาคารสถานที่
 - สิ่งแวดล้อมภายในห้องเรียน นอกห้องเรียน
 - การปรับปรุง ดูแล รักษา สิ่งแวดล้อม

2. การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน

- ท่านมีแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานอย่างไร
 - การเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์
 - กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในองค์การ

3. การคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

- ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี อย่งไร
 - การสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญของเทคโนโลยี
 - การสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง
 - การจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีมาใช้ในโรงเรียนอย่างเหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการ
 - การสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรในการใช้เทคโนโลยี
 - การพัฒนาบุคลากรในการสร้างนวัตกรรม และนำเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้

4. การจูงใจในการทำงาน

- ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมการจูงใจในการทำงานอย่างไร
 - การจูงใจในการทำงานและการแก้ปัญหาอย่างไร
 - การบริหารจัดการเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร
 - การแก้ปัญหาเมื่อให้แรงจูงใจแล้วไม่สำเร็จ

5. การปฏิบัติงานเป็นทีม

- ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีมอย่างไร
 - การมอบอำนาจและการตัดสินใจในงานที่มอบหมาย
 - การมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการทำงาน
 - การแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในองค์กร
 - การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและความรับผิดชอบในงาน
 - การติดต่อสื่อสารในการทำงาน
 - การสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน



แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ สำหรับครูผู้สอนในโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. ข้อมูลที่ท่านตอบครั้งนี้ จะไม่กระทบต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของท่าน ข้อมูลที่ได้จะทำการวิเคราะห์โดยภาพรวม เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ต่อไป
3. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นการวัดระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วย 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร

นางสาวพอพทย์ ภิรมย์ศรี

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน และกรอกข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ
 - ชาย หญิง
2. ระดับการศึกษา
 - ปริญญาตรี ปริญญาโท สูงกว่าปริญญาโท
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
 - ต่ำกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี 10 ปีขึ้นไป
4. สาระการเรียนรู้ที่สอน
 - กลุ่มสาระหลัก (ภาษาไทย, คณิตศาสตร์, วิทยาศาสตร์, ภาษาต่างประเทศ)
 - กลุ่มสาระเสริม (สังคมฯ, สุขศึกษาฯ, ศิลปะ, การงานอาชีพและเทคโนโลยี)



ตอนที่ 2 ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร
คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ใน 5 ด้าน แล้วพิจารณาว่า มีระดับความความคิดเห็นอยู่ในระดับใด แล้วขีดเครื่องหมาย ✓ ใน
ช่องทางขวามือของข้อความ ตามความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

ระดับ 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	แนวทางการส่งเสริมความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสมของแนวทางการ ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
1.	<u>ด้านการสร้างบรรยากาศ</u> ควรมีการจัดทำโครงการ หรือ กิจกรรม ที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ให้กับบุคลากรเพื่อนำไปสู่การ สร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนา ศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง					
2.	บุคลากรในโรงเรียนต้องให้ความเอา ใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพใน ศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอ ภาคเท่าเทียมกันไร้ซึ่งการแบ่งแยก					
3.	ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนการมี ส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิกเพื่อ ส่งเสริมให้ผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ของ งานไปสู่เป้าหมายที่ดีขึ้น					
4.	ควรมีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้าง ความรัก ความห่วงใย และความ ผูกพันให้เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรของ องค์กร					

ข้อ	แนวทางการส่งเสริมความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสมของแนวทางการ ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
5.	<u>ด้านการสร้างบรรยากาศ (ต่อ)</u> ควรมีอาคารสถานที่ที่เหมาะสมและ เพียงพอต่อความต้องการ สะดวก สะอาด ใช้ประโยชน์ได้อย่างทั่วถึง					
6.	บุคลากรควรเข้ามามีส่วนร่วมในการ ช่วยกันรับผิดชอบดูแล รักษา พัฒนาให้มีความพร้อมที่จะใช้งาน มี ความปลอดภัยอยู่ตลอดเวลา					
7.	ควรมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายพร้อม ที่จะให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้า ส่งเสริมความสามารถของนักเรียน ให้นักเรียนได้พัฒนาศักยภาพในทุกๆ ด้าน					
8.	ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้					
9.	<u>ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และ</u> <u>เป้าหมายในการทำงาน</u> ในการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ควรจัดให้มีการประชุมนำข้อเท็จจริง ความคิดเห็นของทุก ๆ ฝ่ายที่ เกี่ยวข้องมาเป็นข้อมูลใช้ในการ ตัดสินใจ					
10.	ควรมีการจัดกิจกรรมให้สมาชิกใน โรงเรียนได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ร่วมกัน รับฟังและยอมรับเหตุผลเพื่อ ใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้น					

ข้อ	แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11.	ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสื่อสารให้สมาชิกได้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานขององค์กรที่ต้องการในอนาคต					
12.	<u>ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน (ต่อ)</u> ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับเปลี่ยนโรงเรียน และมีการกระตุ้นให้สมาชิกมีความต้องการเห็นความสำเร็จขององค์กร					
13.	ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนหรือเสริมสร้างความรู้สึกการมีส่วนร่วมให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน					
14.	ผู้บริหารควรมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทราบปัญหาและหาทางแก้ไข มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มุ่งให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมาย					
15.	ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญของสมาชิก โดยการสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรในโรงเรียนได้นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการขับเคลื่อนภารกิจไปสู่เป้าหมายที่วางไว้					
16.	ผู้บริหารควรสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					

ข้อ	แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
17.	<u>ด้านการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี</u> ควรมีการจัดอบรมให้บุคลากรมีความรู้ด้านเทคโนโลยี เพื่อให้บุคลากรเข้าใจความสามารถของเทคโนโลยี รู้วิธีการใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม					
18.	ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง มีการฝึกหัดเพื่อประยุกต์ใช้งานที่หลากหลาย					
19.	ผู้บริหารควรจัดหางบประมาณ จัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีมาให้บุคลากรใช้เรียนรู้ ช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง					
20.	บุคลากรทุกคนควรใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างระบบฐานข้อมูล รวมถึงการสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้ทุกคนทราบข้อมูล และใช้ในการตัดสินใจในการทำงานได้					
21.	ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้สมาชิกเห็นความสำคัญของการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีโดยการกระตุ้นให้มีการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ					
22.	ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกศึกษาดูงาน จากตัวอย่างนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ จัดประกวดแข่งขันนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีในโรงเรียน					

ข้อ	แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
23.	ควรจัดบุคลากรที่มีความสามารถด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้คำแนะนำ ควบคุมดูแล กำกับติดตามการใช้งานอย่างถูกต้องและเหมาะสม					
24.	<u>ด้านการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี (ต่อ)</u> ควรมีการนำเทคโนโลยีมาคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ และนำนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอน					
25.	<u>ด้านการจูงใจในการทำงาน</u> ผู้บริหารควรกล่าวยกย่อง ชมเชย เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จ					
26.	ผู้บริหารควรมีการมอบของขวัญของรางวัล ให้บุคลากร เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จอย่างเหมาะสม					
27.	ผู้บริหารควรมีการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือนกับบุคลากรที่ทำงานสำเร็จ					
28.	ควรมีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ ทักษะศึกษา นอกสถานที่					
29.	ผู้บริหารควรให้แรงจูงใจตรงตามความต้องการของบุคลากรแต่ละคนด้วยความเหมาะสมและยุติธรรม					
30.	ผู้บริหารควรเข้าใจและเอาใจใส่ต่อบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง					
31.	ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักและให้สมาชิกเห็นความสำคัญของตัวเองเพื่อให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จโดยการให้การยอมรับในผลงาน และการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน					

ข้อ	แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
32.	ผู้บริหารควรมีการการจูงใจที่หลากหลายในการทำงาน					
33.	ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมการทำงานด้วยระบบทีมโดยจัดกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานสมาชิกได้ร่วมมือ มีการทำงานทั้งเป็นทีมและเครือข่าย					
34.	ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจในการทำงาน มอบหมายงาน ให้สมาชิกได้รับผิดชอบงานตามความสามารถ และมีความเหมาะสมของแต่ละบุคคล					
35.	ในการปฏิบัติงานควรมีการวางแผนการทำงาน ประสานและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการทำงาน					
36.	ควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานให้สมาชิกได้มีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย					
37.	ผู้บริหารควรมีการยอมรับในการตัดสินใจของทีมปฏิบัติงาน					
38.	บุคลากรในทีมปฏิบัติงานควรมีการติดต่อสื่อสารและให้ข้อมูลกันในระหว่างการทำงาน					
39.	ควรมีการจัดระบบการประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					
40.	ควรมีการจัดกิจกรรมการปฏิบัติงานเป็นทีมที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ให้การสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม

รายชื่อผู้ให้การสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม

ลำดับ ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
ผู้ให้การสัมภาษณ์		
1	นายถวัลย์ มหิมา	ผู้อำนวยการโรงเรียน
2	นายชาติตรี ทิมจรัส	รองผู้อำนวยการโรงเรียน
3	นายเสรี โมทนะเทศ	รองผู้อำนวยการโรงเรียน
4	นางอังคณา ธนปัญญาโน	รองผู้อำนวยการโรงเรียน
5	นายอำนาจ ปาลพันธ์	รองผู้อำนวยการโรงเรียน
ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มสายชั้นอนุบาล		
1	นางศิรดา ยะอนันต์	ครู คศ. 2
2	น.ส.ณฐะพร นามาสุข	ครู คศ. 1
3	นางสาวปรีญา คนกล้า	ครู คศ. 1
4	นางกรรณิกา เจริญทรัพย์	ครูผู้ช่วย
5	นางวิจิตรา ทองมั่ง	ครูผู้ช่วย
6	นางสาวพรรณพษา บุญเจียม	ครู คศ. 1
7	นางศยามล ทองทรัพย์สิน	ครู คศ. 3
8	นางสมหมาย โพธิวัฒน์	ครู คศ. 2
9	น.ส.วชิราภรณ์ จำปางาม	ครู คศ. 1
ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มสายชั้นประถมศึกษาปีที่ 1		
1	นายทัตเทพ ทองพิบ	ครู คศ. 1
2	นายธีรวัจ จงสุขเกษม	ครู คศ. 2
3	นางสมถวิล ยุพาภรณ์โสภา	ครู คศ. 2
4	นางสาวเพ็ญใจ เขียวสมอ	ครู คศ.2
5	นางสาวนภาพร เจริญกิจ	ครู คศ.2
6	นางสาวชนานันท์ เจริญยิ่ง	ครู คศ. 2
7	นางสาววิสรภาพร บักโคทานัง	ครู คศ. 2
8	นางวชิรา บุตรพรหม	ครู คศ. 2
9	นางภาวิกา รอดภัย	ครู คศ.2

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มสายชั้นประถมศึกษาปีที่ 2

1	นางพนอ คิวสุวรรณศรี	ครู คศ. 2
2	นางดาเรศน์ สุวรรณปิฎก	ครู คศ. 3
3	นางวิจิตรา ไชยพยอม	ครู คศ. 3
4	นางสาวจรรยาพร เอกศรี	ครูผู้ช่วย
5	นางวาสนา ชัยเฉลิมศักดิ์	ครู คศ.2
6	นางศิริพร นาคนวล	ครู คศ. 2
7	นางรัชณี ชันมณี	ครู คศ. 3
8	นายประชา วัฒนธรรม	ครู คศ. 2
9	นายมนตรี เจริญพร	ครู คศ.2

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มสายชั้นประถมศึกษาปีที่ 3

1	นางสัทหิไลดา ศิริจตุรพร	ครู คศ. 2
2	นางปราณี หงส์เลิศสกุล	ครู คศ. 3
3	นางพิทยาภรณ์ พิทยาธรกุล	ครู คศ. 3
4	นางเกศรินทร์ กลั่นกลิ่นหอม	ครู คศ. 3
5	นางสุณี จินตวร	ครู คศ.2
6	นางฉวีวรรณ ตำประไพ	ครู คศ. 3
7	นางบุศรา วันยี่	ครู คศ. 3
8	นางทัศนี ตั้งมั่น	ครู คศ. 3
9	นายนิรัน มั่นสุทธิ	ครู คศ.1

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มสายชั้นประถมศึกษาปีที่ 4

1	นางสาวดาณัฐ น้อยศรี	ครู คศ. 2
2	นางสาวดวงใจ สุวรรณชัย	ครู คศ. 1
3	นายบุญส่ง ไวปริชา	ครู คศ. 3
4	นางสาวอาภรณ์ มณีโชติ	ครู คศ. 3
5	นางสาวปรียาพร มุกดา	ครู คศ.1
6	นางสาวนวลฉวี วิศาลศิริกุล	ครู คศ. 3
7	นางสาวณัฐยา ภาณุศิริ	ครู คศ. 3
8	นายลอม สวัสดิ์รักษา	ครู คศ. 2
9	นายสมควร วังเก็ล็ดแก้ว	ครู คศ.2

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มสายชั้นประถมศึกษาปีที่ 5

1	นายสมศักดิ์ เปรมเดช	ครู คศ. 2
2	พ.จ.ท.สุเทพ เกตุศักดิ์	ครู คศ. 3
3	นางสาวกฤษณา ไกยราช	ครู คศ. 3
4	นางเนตรชนก จันทร์เรือง	ครูผู้ช่วย
5	นางรุ่งทิพย์ เพ็ชรรักษ์	ครู คศ.2
6	นางสาวนภาพร วัฒนพงษ์	ครู คศ. 2
7	นางสาวนิตา นิลวณิชย์	ครู คศ. 3
8	นายระดมพล สาทิพย์จันทร์	ครู คศ. 2
9	นางขนิษฐา แสงแก้ว	ครู คศ.2

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มสายชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

1	นางสาวกมลรัตน์ สันติคุณากุล	ครู คศ. 3
2	นางเพ็ญแข ลือหาญ	ครู คศ. 3
3	นายนนท์ณัฐ น้อมระวี	ครู คศ. 1
4	นางวิไลพร พัฒน์พันธ์	ครู คศ. 3
5	นางสาวนุสรุา เสาวภา	ครูผู้ช่วย
6	นางสาวกาญจนา สมบัติ	ครู คศ. 1
7	นางสาวสุกัญญา ยิ้มเนียม	ครู คศ. 3
8	นางอุบล ตาลเสียน	ครู คศ. 2
9	นายบุญโชติ นาคนวล	ครู คศ.2

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มสายชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3

1	นายนรินทร์ บุตรพรม	ครู คศ. 2
2	นางสาวนาฎยา แสนคุณท้าว	ครูผู้ช่วย
3	นางสาวพรรณทิพา สายกระสุน	ครู คศ. 1
4	นายสมยศ แสงทอง	ครูผู้ช่วย
5	นายอรรถพร สมจิตต์	ครูผู้ช่วย
6	นางวิจิตรา ทรงอาจ	ครูผู้ช่วย
7	นางรัชณี จันทิมา	ครู คศ. 2
8	นายอัครเดช จำนงค์ธรรม	ครู คศ. 1
9	นางพัฒนา มั่นสุทธิ	ครู คศ.1

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มสายชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3

1	นางสาวนุจรีย์ คนอยู่	ครูผู้ช่วย
2	นายวุฒิไกร แสงสกุล	ครู คศ. 1
3	นางสาวฉันทนา สุวะรักษ์	ครูผู้ช่วย
4	นายคณพศ วิลามาต	ครู คศ. 1
5	นางสาวศิริกานดา บุชาธรรม	ครู คศ.1
6	นางณกมลชน ศรีบุตรตะ	ครู คศ. 2
7	นางสาวหทัยฉัฐ ผลจันทร์	ครู คศ. 1
8	นายสุรพงษ์ หงษ์สอง	ครู คศ. 2
9	นายสรศักดิ์ น้อยอำแพง	ครูผู้ช่วย

คณะกรรมการสถานศึกษาผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

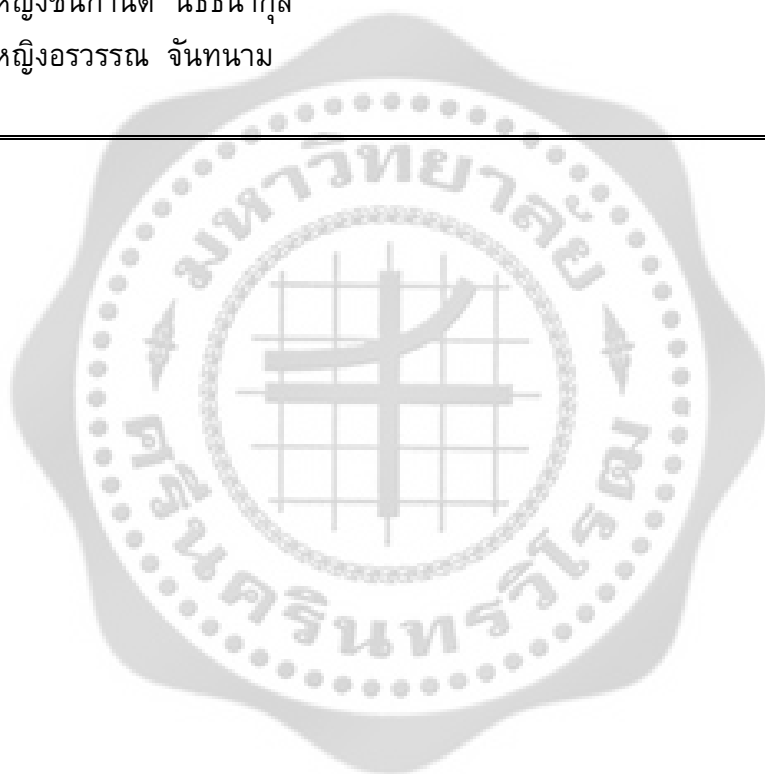
1	นายสุทิน ลือหาญ	ประธานกรรมการ
2	นายบุญส่ง ไวปริชา	ผู้แทนครู
3	นายสุรพล ภัคดี	ผู้แทน องค์กรชุมชน
4	นายพจน์ คำสุวรรณ	ผู้แทนศิษย์เก่า
5	พระมหาสุนทร สุนทโร	ผู้แทน พระภิกษุสงฆ์
6	ทันตแพทย์หญิงลาวัลย์ บุญยมานนท์	ผู้ทรงคุณวุฒิ
7	ว่าที่ร้อยโทโอฬาร กาลวิบูลย์	ผู้ทรงคุณวุฒิ
8	นายสมานมิตร แยมไธสง	ผู้ทรงคุณวุฒิ
9	นายกมล คำสุวรรณ	ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ปกครองผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

1	นางวันดี บัววงกรต
2	นางมาราตรีย์ พวงแก้ว
3	นางกชนันท์ พิมพ์สน
4	นางกัญญา กองสมบัติ
5	นางหลงมา ทองกลาง
6	นางณัฐชนน พิพัฒน์เพชรภูมิ
7	นางหนูกรณ์ วิจิตชะจี
8	นางลักษณา ศรีเจริญ
9	นางบังอร อ่อนชัย

นักเรียนผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

- 1 เด็กชายพัฒนพงษ์ โควาวิเศษสุด
 - 2 เด็กชายจิติ อ่อนชัย
 - 3 เด็กชายสรฤทธิ์ ศรีจันทร์
 - 4 เด็กชายธนาวุฒิ ดวงมรกต
 - 5 เด็กชายรัชชัย ฟิ่งบาร์มี
 - 6 เด็กชายนัธพงษ์ ธนุศิริ
 - 7 เด็กหญิงศิวาพร พรหมเลิศ
 - 8 เด็กหญิงชนิกานต์ นิธิธนากุล
 - 9 เด็กหญิงอรวรรณ จันทนาม
-





ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ



ที่ ศธ 0519.12/1516

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๗ มีนาคม 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนนาหลวง

เนื่องด้วย นางสาวพอหทัย ภิรมย์ศรี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง “การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอใช้สถานที่ห้องประชุมของโรงเรียนฯ เพื่อจัดสัมมนากลุ่มย่อย กับครูผู้สอน ในวันที่ 21 มีนาคม 2554 เวลา 15.00 - 16.30 น. จำนวน 81 คน / คณะกรรมการสถานศึกษา ในวันที่ 22 มีนาคม 2554 เวลา 9.00 - 11.00 น. จำนวน 10 คน / ผู้ปกครอง ในวันที่ 23 มีนาคม 2554 เวลา 9.00 - 11.00 น. จำนวน 10 คน และ นักเรียน ในวันที่ 23 มีนาคม 2554 เวลา 13.00 - 15.00 น. จำนวน 10 คน และขออนุญาตสัมภาษณ์ ท่าน และ รองผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน ในหัวข้อ เรื่อง การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนมีนาคม 2554

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวพอหทัย ภิรมย์ศรี ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085-105-1160



ที่ ศธ 0519.12/1575

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

มีนาคม 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดทุ่งครุ (ฝั่งสายอนุสรณ์)

เนื่องด้วย นางสาวพอหทัย ภิรมย์ศรี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอใช้สถานที่ห้องประชุมของโรงเรียนฯ เพื่อจัดสัมมนากลุ่มย่อย กับครูผู้สอน ในวันที่ 16 มีนาคม 2554 เวลา 15.00 - 16.30 น. / คณะกรรมการสถานศึกษา ในวันที่ 19 มีนาคม 2554 เวลา 9.00 - 11.00 น. / ผู้ปกครอง ในวันที่ 20 มีนาคม 2554 เวลา 9.00 - 11.00 น. และ นักเรียน ในวันที่ 20 มีนาคม 2554 เวลา 9.00 - 11.00 น. และขออนุญาตสัมภาษณ์ ท่าน เรื่อง การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระหว่างเดือนมีนาคม 2554

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวพอหทัย ภิรมย์ศรี ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 085-105-1160



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5730

ที่ ศธ 0519.12/1574

วันที่ 1 มีนาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท คร.ไพบูลย์ อ่อนมั่ง

เนื่องด้วย นางสาวพอหทัย ภิรมย์ศรี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบแบบสัมมนาการศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวพอหทัย ภิรมย์ศรี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวิฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5730

ที่ ศธ 0519.12/ /573

วันที่ 1 มีนาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวพอหทัย ภิรมย์ศรี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.รันทรัศม์ ภูมิอริยวัฒน์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสัมภาษณ์การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวพอหทัย ภิรมย์ศรี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒน์กุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศร 0519.12/1572

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

7 มีนาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนาหลวง

เนื่องด้วย นางสาวพอหทัย ภิรมย์ศรี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.จากรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่าน และ อาจารย์ชาติ ติมจรัส เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสัมภาษณ์การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวพอหทัย ภิรมย์ศรี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 085-105-1160



ที่ ศธ 0519.12/1511

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

1 มีนาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบางปะกอก

เนื่องด้วย นางสาวพอหทัย ภิรมย์ศรี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์จามจรี จำเมือง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสัมภาษณ์การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนนาหลวง สังกัดกรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวพอหทัย ภิรมย์ศรี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 085-105-1160



ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสัมภาษณ์
 การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง
 สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท ดร. ไพบูรณ์ อ่อนมั่ง | อาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. อาจารย์ ดร. รันทรัศมี ภูมิอริยวัฒน์ | อาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 3. นายถวัลย์ มหิมา | ผู้อำนวยการโรงเรียนนาหลวง |
| 4. นายชาติรี ทิมจรัส | รองผู้อำนวยการโรงเรียนนาหลวง |
| 5. ดร. จามจุรี จำเมือง | รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบางปะกอก |





ภาคผนวก จ

ข้อมูลจากการถอดเทปการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มย่อย

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนนาหลวง
เรื่อง แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง
สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร

1. นายถวัลย์ มหิมา ผู้อำนวยการโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัด
 กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1

ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้รับการสัมภาษณ์

ชื่อ	นายถวัลย์ มหิมา
อายุ	56 ปี
การศึกษา	ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กทม.
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนนาหลวง
วันที่สัมภาษณ์	28 มีนาคม พ.ศ. 2554
สถานที่สัมภาษณ์	ห้องผู้บริหารโรงเรียนนาหลวง

ตอนที่ 2

ผลการสัมภาษณ์ แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ
 โรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน ดังนี้

1) การสร้างบรรยากาศ

- บรรยากาศในการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การทำงานมี
 ประสิทธิภาพ สมาชิกทุกคนในโรงเรียนจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีโอกาสได้เรียนรู้ซึ่ง
 กันและกัน ตัวผู้บริหารเองก็ต้องเปิดกว้างพร้อมให้คำปรึกษาแก่สมาชิกทุกคนในโรงเรียน
 พยายามสร้างความเป็นกันเองเพื่อลดช่องว่างระหว่างความแตกต่างของแต่ละบุคคล แต่ละ
 ตำแหน่ง รับฟังและคอยช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ให้ความสำคัญกับ
 สมาชิกทุกคน โดยอาศัยแนวทางคือ ส่งเสริมให้สมาชิกได้มีการพัฒนาตนเอง ให้สมาชิกได้
 เข้ามามีส่วนร่วม ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มความสามารถ มีการกระจายอำนาจใน
 การบริหารจัดการ มีความยุติธรรมในการตัดสินใจหรือตัดสินปัญหา หรือเมื่อมีข้อขัดแย้ง จัด
 กิจกรรมเชื่อความสัมพันธ์ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในโรงเรียนทุกคน ใช้หลัก
 ประชาธิปไตยในการบริหารจัดการ เน้นการเข้ามามีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

ด้านสภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ ก็สำคัญเช่นเดียวกัน จะต้องจัดให้มี
 บรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ มีแนวทางคือ ให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนเห็น
 ความสำเร็จของสภาพแวดล้อมโดยการสร้างจิตสำนึกให้ทุกคนรักโรงเรียนเปรียบโรงเรียน

เหมือนบ้าน แบ่งหน้าที่ให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมดูแลรับผิดชอบแต่ละส่วนของโรงเรียน ร่วมสร้าง ร่วมออกแบบ ร่วมวางแผน โดยผู้เข้ามารับผิดชอบจะต้องมีความถนัดและมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน

2) การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน

- วิสัยทัศน์คือภาพในอนาคตที่ผู้นำและสมาชิกในโรงเรียนจะต้องกำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อ เข้าด้วยกันแล้วมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจน ด้วยพลังความร่วมมือที่มีความเป็นไปได้ เป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนโดยจะต้องทำให้สมาชิกในโรงเรียนทุกคนรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่เป้าหมายปลายทาง รู้ว่าจะต้องทำอะไร ทำไม่ต้องทำ ทำอย่างไร และทำเมื่อใด ต้องกระตุ้นให้สมาชิกรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำทหาย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานอยู่อย่างมีเป้าหมาย ด้วยความภูมิใจและทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานเพื่อคุณภาพของโรงเรียนที่ดี ทำให้โรงเรียนเจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน วิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีมุมมองในอนาคตสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในทุก ๆ ด้าน ซึ่งจะต้องเกิดจากความคิดริเริ่มของผู้นำและสมาชิกในโรงเรียนมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน มีสาระครบถ้วนและชัดเจน เข้าใจง่าย มีพลังดลใจ มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงวิธีการที่มุ่งไปสู่เป้าหมายชัดเจน ซึ่งมีแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน คือ จะต้องมีการจัดประชุมเพื่อประเมินแผนงานที่ผ่านมา หาข้อสรุปด้านบวก (ความสำเร็จ) และด้านลบ (ปัญหาอุปสรรค) ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม ทั้งผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน กำหนดเป็นแผน นโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อสรุปนำเสนอต่อคณะกรรมการของโรงเรียน โดยจะต้องสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา สอดคล้องกับต้นสังกัด และความต้องการของท้องถิ่น แล้วแจ้งให้ทุกฝ่ายได้รับทราบถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การทำงานดังกล่าวเพื่อให้มีแนวทางในการปฏิบัติที่เป็นแนวทางเดียวกัน เกิดความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน

3) การคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

- การคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การที่ผู้บริหารยึดติดกับแนวทางการบริหารแบบเก่าๆ เนื่องจากขาดทักษะเกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยี จึงทำให้ขาดแนวทางในการพัฒนา หรือตามไม่ทันข่าวสารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมก็คือ การทำสิ่งใหม่ขึ้นมา หรือ ปรับปรุงสิ่งเก่าให้ดีขึ้น ความสำคัญของนวัตกรรมก็เพื่อให้ทันในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทุกด้านอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม นวัตกรรมนับว่ามีความสำคัญต่อการศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความก้าวหน้าทั้งด้านเทคโนโลยีและ

สารสนเทศ การศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงจากระบบการศึกษาที่มีอยู่เดิม เพื่อให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งเพื่อแก้ไขปัญหาทางด้านการศึกษาบางอย่างที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมที่จะนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาทางด้านการศึกษาในบางเรื่อง เช่นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจำนวนผู้เรียนที่มากขึ้น การพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย การผลิตและการพัฒนาสื่อใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อตอบสนองการเรียนรู้อของนักเรียนให้เพิ่มมากขึ้นด้วยระยะเวลาที่สั้นลง การใช้นวัตกรรมมาประยุกต์ในระบบการบริหารจัดการด้านการศึกษาก็มีส่วนช่วยให้การใช้ทรัพยากรการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางการส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี คือต้องให้สมาชิกเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยมีการกำหนดให้สมาชิกได้ใช้นวัตกรรมในการเรียนการสอน จัดเก็บข้อมูล ประชาสัมพันธ์ ติดต่อสื่อสาร เมื่อเห็นความสำคัญแล้วจึงจัดให้มีการอบรมหรือส่งเสริม สนับสนุน ให้ความรู้ในการใช้ ในการผลิต อย่างต่อเนื่อง จัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการเพื่อให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีไปใช้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

4) การจูงใจในการทำงาน

- สถานศึกษาที่จะพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบแห่งความสำเร็จ 3 ประการคือ 1) ประสิทธิภาพ 2) ประสิทธิผล และ 3) ความพึงพอใจ ของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่จะมีส่วนผลักดันให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้นั้นก็คือสมาชิกในโรงเรียนนั่นเอง โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำกับ ติดตาม บทบาทของผู้บริหารคือ การทำอะไรให้ข้าราชการครู และบุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์สำเร็จได้ ประการสำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียไม่ได้ก็คือ จะต้องรู้จักวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับราชการครู ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมจัดการศึกษา ในการพัฒนาจัดการศึกษาของโรงเรียน ข้าราชการครู ถือว่ามีความสำคัญมาก ครูต้องจัดกิจกรรม การเรียนรู้ ให้กับลูกศิษย์ เติบโตและพัฒนาเป็นสมาชิกของชุมชน สังคมที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมอันพึงประสงค์และสามารถดำเนินชีวิตอยู่สังคมได้อย่างมีความสุข อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับข้าราชการครู รวมไปถึงผู้ร่วมพัฒนาการศึกษา ทำงานเชิงคุณภาพได้ประสิทธิภาพภายในโรงเรียน และนำมาใช้เมื่อต้องการแก้ปัญหา ปรับปรุงพัฒนาแรงจูงใจในโรงเรียน ใช้ในการเสริมสร้างทีมงานของการบริหาร เพื่อปฏิรูปโครงสร้างโรงเรียนต่อไป ซึ่งหลักการสร้างแรงจูงใจคือผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการทางด้านร่างกาย ความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม การมีชื่อเสียง และความสำเร็จตามความนึกคิด ของผู้ใต้บังคับบัญชา แนวทางในการจูงใจในการทำงานคือ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจโดยการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของแต่ละบุคคล ให้กำลังใจ มีวิธีจูงใจที่หลากหลาย กล่าวคำชมเชย ให้ของขวัญ รางวัล ให้ชั้นความดีความชอบตามความเหมาะสม หรือเพื่อไม่ให้เกิด

ความแตกต่าง และเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันก็จะตอบแทนแบบองค์รวม โดยการจัดงานเลี้ยง สัมมนา พักร้อนนอกสถานที่ เมื่องานประสบผลสำเร็จ เป็นต้น และการให้รางวัลก็จะต้องมีความยุติธรรมและเหมาะสมกับความดีความชอบนั้น ๆ ด้วย

5) การปฏิบัติงานเป็นทีม

- การทำงานให้สำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถสองอย่างเป็นสิ่งสำคัญ คือสามารถในการใช้วิชาความรู้ สามารถในการประสานสัมพันธ์กับผู้อื่น ทั้งสองประการนี้ต้องดำเนินคู่กันไป จำเป็นต้องกระทำด้วยความสุจริตกาย สุจริตใจ ด้วยความคิด ความเห็นที่เป็นอิสระปราศจากอคติ และด้วยความถูกต้อง ตามเหตุตามผลด้วย จึงจะช่วยให้งานบรรลุจุดหมายและประโยชน์ที่พึงประสงค์โดยครบถ้วน การทำงานไม่จำเป็นต้องเป็นอัจฉริยะ ไม่จำเป็นต้องเหนือผู้อื่น แต่ขอให้ทำงานร่วมกับเขาได้ งานนั้นก็สำเร็จ การทำงานเก่งคนเดียวเก่งได้ไม่นาน จึงควรเอาความเก่งของแต่ละคนมารวมกัน ก็จะทำให้งานประสบความสำเร็จ การทำงานเป็นทีมจะเป็นประโยชน์สูงสุดของการปฏิบัติงานในโรงเรียน และมีโอกาสประสบผลสำเร็จมากกว่าการทำงานคนเดียว แต่การสร้างทีมงานนั้นต้องใช้เวลา ในการพัฒนาบุคคลและพัฒนาทีมงานพอสมควร จึงจะเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ แนวทางการส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีมคือ สร้างความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย โดยการกระจายอำนาจในลักษณะผู้นำร่วม ให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ในงานที่หลากหลายและเป็นรูปธรรม ให้โอกาสในการตัดสินใจ นำประสบการณ์ที่ได้ไปถ่ายทอดเป็นองค์ความรู้ในที่ประชุม มีการตรวจสอบ นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงาน มีการสื่อสารระหว่างการทำงานเพื่อความเชื่อมโยงในการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างการทำงาน

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนนาหลวง
เรื่อง แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง
สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร

1. นายชาติรี ทิมจรัส รองผู้อำนวยการโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ
สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1

ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้รับการสัมภาษณ์

ชื่อ	นายชาติรี ทิมจรัส
อายุ	51 ปี
การศึกษา	ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา จักรราชภัฏธนบุรี กทม.
ตำแหน่ง	รองผู้อำนวยการโรงเรียนนาหลวง
วันที่สัมภาษณ์	28 มีนาคม พ.ศ. 2554
สถานที่สัมภาษณ์	ห้องรองผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและงบประมาณ โรงเรียนนา

หลวง

ตอนที่ 2

ผลการสัมภาษณ์ แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน ดังนี้

1) การสร้างบรรยากาศ

• มีแนวทางในการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศคือ ให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจในการทำงาน พยายามสร้างความเป็นกันเองในการทำงานหรือเมื่อมีการร่วมงาน มีความยุติธรรมในการตัดสินข้อขัดแย้งเมื่อเกิดปัญหา จัดกิจกรรมให้สมาชิกในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันมีการกำหนดกฎระเบียบและข้อควรปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนยอมรับแนวทางปฏิบัติ

ด้านสภาพแวดล้อม จะต้องให้ทุกคนเห็นความสำคัญของอาคารสถานที่ให้ทุกคนเกิดความรักและตระหนักในการร่วมกันดูแลรักษาให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน จัดเวรเพื่อรับผิดชอบพื้นที่ดูแลรักษาความสะอาด ปรับปรุง ต่อเติม มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เห็นความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

2) การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน

- มีแนวทางในการส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน คือ มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น ร่วมกันประเมินสภาพโรงเรียนในปัจจุบันแล้วนำมาวิเคราะห์สถานการณ์และแลกเปลี่ยนข้อมูล นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการทำงานให้ทุกฝ่ายได้รับทราบและยอมรับ เกิดความเข้าใจถึงแนวทางการปฏิบัติในทิศทางในการปฏิบัติงานเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ตามต้องการ

3) การคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

- มีแนวทางในการส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีคือ ทุกคนต้องต้องเห็นความสำคัญของนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยส่งเสริมสนับสนุนด้านงบประมาณ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อความต้องการ เหมาะสมกับการใช้งานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ได้นำไปใช้จริงทั้งในด้านการเรียนการสอน ด้านการจัดเก็บข้อมูล ด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์และจะต้องมีความต่อเนื่อง นอกจากการส่งเสริมด้านงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์แล้วยังต้องส่งเสริมด้านการจัดอบรมให้ความรู้ เพื่อให้ทันต่อการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ อีกด้วย

4) การจูงใจในการทำงาน

- มีแนวทางในการส่งเสริมการจูงใจในการทำงานคือ กล่าวคำยกย่องชมเชยให้ของขวัญ ให้ชั้นความดีความชอบแก่ครูหรือนักเรียนที่ปฏิบัติงานได้ดีจนประสบความสำเร็จ ส่งเสริมสุขภาพจิตในการทำงาน ให้พักผ่อน ให้กำลังใจ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนด้วยความยุติธรรมและเหมาะสม

5) การปฏิบัติงานเป็นทีม

- มีแนวทางในการส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม คือ ต้องให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีการกระจายอำนาจ มีคณะกรรมการบริหารงานรับผิดชอบที่ชัดเจนมีการทำงานที่เหมาะสมกับตัวบุคคล มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้และประสบการณ์ ลดปัญหาความขัดแย้งด้วยการให้ทุกคนได้เสนอความคิดเห็น นำประเด็นปัญหามาทบทวนหาข้อสรุป เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สร้างความสัมพันธ์ในทีม แต่ละฝ่ายต้องมีการทำงานที่สอดคล้องและมีทิศทางเดียวกันโดยการสื่อสารและประสานงานกันตลอดเวลา

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนนาหลวง
เรื่อง แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง
สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร

1. นายเสรี โมทนาเทศ รองผู้อำนวยการโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ
สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1

ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้รับการสัมภาษณ์

ชื่อ	นายเสรี โมทนาเทศ
อายุ	47 ปี
การศึกษา	ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา จักรราชภัฏธนบุรี กทม.
ตำแหน่ง	รองผู้อำนวยการโรงเรียนนาหลวง
วันที่สัมภาษณ์	29 มีนาคม พ.ศ. 2554
สถานที่สัมภาษณ์	ห้องรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนนาหลวง

ตอนที่ 2

ผลการสัมภาษณ์ แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน ดังนี้

1) การสร้างบรรยากาศ

● มีแนวทางในการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศคือ ส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างความพึงพอใจและความเข้าใจซึ่งกันและกัน จัดกิจกรรมให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ลดความขัดแย้ง รับฟังความคิดเห็น มีความยุติธรรม มีความเสมอภาค เพื่อให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น เกิดความสุขในการทำงาน

ด้านสภาพแวดล้อมจะต้องเอื้อต่อการเรียนรู้ เอื้อต่อการทำงาน มีบรรยากาศวิชาการทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน มีการจัดมุมสถานที่ที่เน้นให้เป็นแหล่งเรียนรู้โดยให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมออกแบบ ร่วมวางแผน มีหน้าที่รับผิดชอบร่วมกัน นักเรียนเกิดความรักในห้องเรียน รักอาคารเรียน รักโรงเรียน ครูก็ต้องรักโรงเรียน รักที่ทำงาน ช่วยในการสอดส่องดูแลช่วยกันพัฒนา

2) การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน

● มีแนวทางในการส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน คือ จัดกิจกรรมให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับ

แผนพัฒนาว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ สอดคล้องและมีความสัมพันธ์กับพระราชบัญญัติการศึกษาหรือไม่ ที่สำคัญคือเมื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์และเป้าหมายแล้วจะต้องสื่อสารข้อมูลดังกล่าวให้ทุกฝ่ายได้ทราบ เพื่อการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์ สอดคล้อง เชื่อมโยง นำไปสู่การปฏิบัติที่มีทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน

3) การคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

- มีแนวทางในการส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีคือ ให้ทุกคนเห็นความสำคัญของนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยให้ทุกคนได้ใช้เทคโนโลยี ได้ใช้สื่อนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการเรียนการสอน ส่งเสริมสนับสนุนโดยการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการผลิตสื่อ นวัตกรรมและสื่อเทคโนโลยีให้เพียงพอ จัดอบรม หรือส่งครูไปอบรมเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ เพิ่มทักษะในการผลิตและการใช้ นำผลที่ได้จากการอบรมมาขยายผลให้ความรู้กับสมาชิก หรือเพื่อนร่วมงาน มีการประเมินการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับใช้อย่างเหมาะสมและต้องประเมินอย่างสม่ำเสมอ

4) การจูงใจในการทำงาน

- มีแนวทางในการส่งเสริมการจูงใจในการทำงานคือ ให้มีการเสริมแรงในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ๆ ด้วยการกล่าวคำชมเชย กล่าวยกย่องหรือแม้แต่ให้ของขวัญของรางวัล การพิจารณาขึ้นเงินเดือนอย่างเหมาะสมและทั่วถึง จัดกิจกรรมตอบแทนความสำเร็จเมื่อโรงเรียนปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย โดยการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์เป็นกลุ่มเป็นคณะ จัดกิจกรรมศึกษาดูงานเพื่อพักผ่อนนอกสถานที่อย่างเหมาะสมและยุติธรรม

5) การปฏิบัติงานเป็นทีม

- มีแนวทางในการส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม คือ มีการกระจายอำนาจให้โอกาสในการทำงาน การตัดสินใจตามความสามารถอย่างเหมาะสม รับฟังความคิดเห็น ส่งเสริมความคิดใหม่ ๆ โดยจะต้องให้โอกาสทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างทั่วถึงให้สมาชิกได้มีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย มีการตรวจสอบ ติดตามผล มีการติดต่อสื่อสารเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานให้สมาชิกในทีมทราบ ลดปัญหาและความขัดแย้งในทีมด้วยการประชุม สร้างความเข้าใจหาข้อสรุปด้วยความยุติธรรม

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนนาหลวง
เรื่อง แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง
สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร

1. นางอังคณา ธนปัญญาโน รองผู้อำนวยการโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ
สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1

ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้รับการสัมภาษณ์

ชื่อ	นางอังคณา ธนปัญญาโน
อายุ	50 ปี
การศึกษา	ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง
ตำแหน่ง	รองผู้อำนวยการโรงเรียนนาหลวง
วันที่สัมภาษณ์	28 มีนาคม พ.ศ. 2554
สถานที่สัมภาษณ์	ห้องรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานทั่วไป โรงเรียนนาหลวง

ตอนที่ 2

ผลการสัมภาษณ์ แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน ดังนี้

1) การสร้างบรรยากาศ

● มีแนวทางในการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศคือ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ให้ทุกคนได้ร่วมงาน ได้เรียนรู้และปรับตัวที่จะทำงานร่วมกัน เปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ปัญหาของโรงเรียนที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน ให้สมาชิกในโรงเรียนเกิดความภาคภูมิใจ มีความสุขในการทำงาน จัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ให้สมาชิกได้พบปะสังสรรค์เกิดความสุขที่ได้อยู่ร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจให้กันและกัน

ด้านสิ่งแวดล้อม จะต้องให้ทุกคนเกิดความรักในโรงเรียนโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดูแลรักษา แบ่งหน้าที่รับผิดชอบอาคารสถานที่ มีการวางแผนงานล่วงหน้าที่จะพัฒนา โดยให้ทุกคนออกแบบพื้นที่ ใช้ประโยชน์พื้นที่อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด ให้ทุกคนเห็นความสำคัญโดยเฉพาะนักเรียนต้องมีส่วนร่วมอย่างมากในการดูแลรักษาเพราะเป็นกำลังสำคัญที่จะเป็นผู้ดูแลและใช้อย่างคุ้มค่าที่สุด นักเรียนต้องมีหน้าที่รับผิดชอบเพื่อให้เกิดความตระหนัก มีจิตสำนึก มีจิตสาธารณะ มีนิสัยรักสิ่งแวดล้อม มีการสอดแทรกลงในการเรียนการสอนในแต่ละชั่วโมงการเรียน

2) การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน

- มีแนวทางในการส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน คือ ต้องได้รับความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง นักเรียน โดยผู้เกี่ยวข้องดังกล่าวต้องมีผู้เสนอความคิดเห็นที่ได้มาจากการปฏิบัติงานจากแผนงานที่ผ่านมา นำจุดเด่นจุดด้อย ปัญหาอุปสรรค และโอกาสที่มีมาปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาสร้างเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่มีเป้าหมายเดียวกันนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่จะต้องมีความเป็นไปได้สามารถปฏิบัติได้จริงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง มีความยืดหยุ่น สอดคล้อง มีความสัมพันธ์กับต้นสังกัดและความต้องการของท้องถิ่น

3) การคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

- มีแนวทางในการส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีคือ ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการระบบสารสนเทศภายในโรงเรียน นำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมในการเรียนการสอน จัดเก็บข้อมูล ประชาสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร เพื่อให้สมาชิกเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญ มีการสำรวจความต้องการในการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดทำงบประมาณ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ จัดอบรมให้ความรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

4) การจูงใจในการทำงาน

- มีแนวทางในการส่งเสริมการจูงใจในการทำงานคือ ต้องให้ความสำคัญกับการเสริมแรงด้วยการสร้างแรงจูงใจโดยกล่าวเน้นว่า บุคคลจะกระทำการใด ๆ ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้นต้องมีการกระตุ้นและการโน้มน้าวใจ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจ การจูงใจที่ดีจะต้องมีความเหมาะสมกับงานหรือความสำเร็จนั้น ๆ อาจจะเป็นการชม การให้รางวัลหรือถ้าเป็นครูก็จะเป็นการให้เงินเดือนซึ่งเป็นความต้องการในความมั่นคงของหน้าที่การงาน มีการจัดสรรอย่างเหมาะสมและยุติธรรมเพื่อไม่ให้เกิดข้อขัดแย้งหรือความแตกแยกในโรงเรียน มีความเสมอภาคไม่มุ่งเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

5) การปฏิบัติงานเป็นทีม

- มีแนวทางในการส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม คือ ทีมงานจะดีได้ต้องมีความสัมพันธ์และมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน ทีมงานจะต้องมีความสามารถที่หลากหลายเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เน้นการมีส่วนร่วม ยอมรับในการตัดสินใจ เมื่อให้หน้าที่รับผิดชอบมีการประสานงาน มีการสื่อสารระหว่างทำงาน จัดให้มีการประชุมระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อทบทวนปัญหาและรายงานผลการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าและเป็นการลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนนาหลวง
เรื่อง แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง
สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร

1. นายอำนาจ ปาลพันธ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ
สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1

ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้รับการสัมภาษณ์

ชื่อ	นายอำนาจ ปาลพันธ์
อายุ	55 ปี
การศึกษา	ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา จากราชภัฏบ้านสมเด็จ
ตำแหน่ง	รองผู้อำนวยการโรงเรียนนาหลวง
วันที่สัมภาษณ์	29 มีนาคม พ.ศ. 2554
สถานที่สัมภาษณ์	ห้องรองผู้อำนวยการฝ่ายบุคลากร โรงเรียนนาหลวง

ตอนที่ 2

ผลการสัมภาษณ์ แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน ดังนี้

1) การสร้างบรรยากาศ

● มีแนวทางในการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศคือ ต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานโดยเฉพาะบรรยากาศที่เกิดขึ้นในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน จะต้องมีความเข้าใจกัน มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ให้ทุกคนได้มีความสุขที่อยู่ร่วมกัน ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ศึกษานิสัยของเพื่อนร่วมงานเพื่อปรับตัวให้อยู่ร่วมกันได้ ลดความขัดแย้ง เน้นความยุติธรรมใช้หลักประชาธิปไตยในการกำหนดข้อตกลงเมื่ออยู่ร่วมกัน ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และพร้อมที่จะรับฟังเพื่อยอมรับความคิดเห็นของเสียงส่วนใหญ่

ด้านอาคารสถานที่ ต้องมีการแบ่งพื้นที่รับผิดชอบ มีการสร้างความรัก โดยให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการดูแลรักษา ปรับปรุงพัฒนา เข้มงวดโดยการตรวจสอบดูแลประเมินคุณภาพการทำงานของผู้รับผิดชอบพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ ให้คำแนะนำชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติ พาไปดูงานนอกสถานที่เพื่อให้เห็นรูปแบบที่จะเป็นต้นแบบในการจัดพื้นที่ที่เอื้อต่อบรรยากาศในการเรียนรู้

2) การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน

- มีแนวทางในการส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน คือ มีการจัดประชุมให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น โดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริงจากผลของการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเพื่อนำมาแก้ไขและนำความต้องการที่ทุกฝ่ายต้องการมากำหนดเป็นเป้าหมายและวิสัยทัศน์ซึ่งจะเป็นภาพลักษณะในอนาคตว่าผลการปฏิบัติงานจะเป็นเช่นไรมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร เมื่อกำหนดเป็นเป้าหมายและวิสัยทัศน์แล้วควรจะมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนได้รับรู้ เพื่อให้มีทิศทางเดียวกันในการปฏิบัติงาน นำไปสู่ความสำเร็จของโรงเรียน

3) การคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

- มีแนวทางในการส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีคือ ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความรู้ความชำนาญในการใช้สื่อและเทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกได้เข้ารับการอบรมตามโครงการต่าง ๆ และให้นำความรู้มาขยายผล นำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างจริงจังมีการประมวลผลการใช้งานเพื่อพัฒนา นำไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน การติดต่อสื่อสาร จัดเก็บข้อมูล ให้สมาชิกเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีและนวัตกรรม

4) การจูงใจในการทำงาน

- มีแนวทางในการส่งเสริมการจูงใจในการทำงานคือ ให้ความสำคัญกับทุกคน เมื่อจะมีการเสริมแรงด้วยความยุติธรรมและเหมาะสม เน้นการสรรหาคนที่เหมาะสมกับงาน มอบงานให้ตรงกับความสามารถ ตรงตามคุณวุฒิ ส่งเสริมให้มีความเข้าใจในการทำงาน เข้าใจระบบงาน งานก็จะสำเร็จไปได้ด้วยดี สมาชิกมีความสุขในการทำงานก็เป็นการจูงใจอีกอย่าง นอกจากการเสริมแรงทั่วไปที่มีการกล่าวคำชม กล่าวยกย่อง ใ้รางวัล และการเสริมแรงจะต้องต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ที่สำคัญต้องมีความจริงใจในการเสริมแรง

5) การปฏิบัติงานเป็นทีม

- มีแนวทางในการส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม คือ ต้องกระจายอำนาจในการบริหารงานให้สมาชิกในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นความสามารถ ยอมรับในการตัดสินใจ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันแก้ปัญหา จัดกิจกรรมลดปัญหาความขัดแย้ง มีการประชุมสัมมนา สร้างความสัมพันธ์ความเข้าใจในการทำงานมีการตรวจสอบ นิเทศการทำงานแบบกัลยาณมิตร เพื่อกำกับติดตามผลการดำเนินงาน มีการสื่อสารในระหว่างการทำงานเพื่อให้ทราบปัญหาและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน

บันทึกการประชุมสหศึกษากลุ่มย่อย (คณะกรรมการสถานศึกษา)
เรื่อง แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง
สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร
ณ ห้องประชุมโรงเรียนนาหลวง
วันที่ 22 มีนาคม 2554 เวลา 9.00 – 11.00 น.

ผู้เข้าร่วมสหศึกษากลุ่มย่อย

- | | |
|-----------------------------------|--------------------|
| 1. นายสุทิน ลือหาญ | ประธานกรรมการ |
| 2. นายบุญส่ง ไวปริชา | ผู้แทนครู |
| 3. นายสุรพล ภัคดี | ผู้แทนองค์การชุมชน |
| 4. นายพจน์ คำสุวรรณ | ผู้แทนศิษย์เก่า |
| 5. พระมหาสุนทร สุนทโร | ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์ |
| 6. ทันตแพทย์หญิงลาวัลย์ บุญมานนท์ | ผู้ทรงคุณวุฒิ |
| 7. ว่าที่ร้อยโทโอฬาร กาลวิบูลย์ | ผู้ทรงคุณวุฒิ |
| 8. นายสมานมิตร แสงไธสง | ผู้ทรงคุณวุฒิ |
| 9. นายกมล คำสุวรรณ | ผู้ทรงคุณวุฒิ |

ประเด็นที่ 1 แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้

บรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้จะส่งผลให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพคือ บรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกัน โดยเริ่มจากบรรยากาศในการบริหารงานของผู้บริหาร บรรยากาศในการสอนของครู บรรยากาศในการเรียนของนักเรียน ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันสร้างบรรยากาศที่ดี เห็นความสำคัญซึ่งกันและกัน เข้าใจในธรรมชาติหรือหน้าที่ของแต่ละฝ่าย มีการจัดประชุม สร้างความเข้าใจ ความต้องการร่วมพัฒนา ร่วมแก้ปัญหา รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายอย่างสม่ำเสมอเน้นความร่วมมือร่วมใจ เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ ต้องพยายามตอบสนองความต้องการของโรงเรียน นั่นคือส่งเสริมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้นักเรียนได้เรียนรู้ที่เกิดจากความพึงพอใจในการเรียนรู้ ให้นักเรียนได้เห็นความสำคัญของการเรียน มีการจัดกิจกรรมแนะแนวการเรียน การศึกษาต่อ ให้นักเรียนได้เห็นความสำเร็จที่ได้จากการเรียน ให้นักเรียนเห็นแบบอย่างของความสำเร็จ เพื่อกระตุ้นให้นักเรียนเกิดความพยายาม ขยันหมั่นเพียรอยู่ตลอดเวลา จัดกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนมีความสุขเมื่ออยู่ในโรงเรียน จัดบรรยากาศส่งเสริมความสามารถของนักเรียนอย่างเต็มความสามารถ เช่น ด้านดนตรี กีฬา วิชาการ จัดกิจกรรมวันเด็ก กิจกรรมกีฬา เป็นต้น บรรยากาศในการเรียนที่ดีจะให้นักเรียนมีความสุข

ความสุขเกิดจากการความชอบ ชอบที่จะทำ ชอบที่จะเรียน ชอบที่จะเล่น และเมื่อชอบก็จะทำให้ทำสิ่งนั้นได้ดี เราจึงต้องส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนที่ดีให้กับเด็ก ๆ ผู้บริหารและครูจึงต้องพยายามค้นหาสิ่งให้นักเรียนชอบให้ได้โดยการจัดกิจกรรมที่หลากหลายและจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนที่หลากหลายด้วยเช่นกัน

ด้านสภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน สภาพแวดล้อมก็เป็นส่วนหนึ่งที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศด้านสภาพแวดล้อมที่ดีจะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ เพราะสภาพแวดล้อมที่สะอาด ปลอดภัย เพียงพอ และเหมาะสมกับนักเรียน จะช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี สภาพแวดล้อมที่ดีต้องได้มาจากความร่วมมือของทุกภาคส่วน เริ่มจากหน่วยงานต้นสังกัดต้องมีการสนับสนุนงบประมาณ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนา ผู้ปกครองต้องให้การสนับสนุน ครูต้องเห็นความสำคัญร่วมออกความคิดเห็นร่วมสร้าง ร่วมดูแล นักเรียนเกิดความรักความผูกพันโรงเรียน ร่วมดูแลรับผิดชอบรักษาทรัพย์สินของโรงเรียนโดยการสร้างจิตสำนึกในการดูแลรักษา มีกิจกรรมที่ให้นักเรียน ครู ผู้ปกครองได้มีส่วนร่วม เช่น กิจกรรมปลูกต้นไม้ถวายในหลวง กิจกรรมร่วมทำบุญร่วมบริจาค เพื่อสร้างอาคารสถานที่ แหล่งพักผ่อนหย่อนใจ มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการดูแลรักษา เช่น การจัดเวรประจำวันรับผิดชอบพื้นที่ในโรงเรียน ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้ทุกคนมีความสุขในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านั้น

ประเด็นที่ 2 แนวทางส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน

วิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งในโรงเรียน เพราะเป็นตัวกำหนดนโยบาย กำหนดแผน กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้โรงเรียนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์จะต้องมีความชัดเจนมีความเป็นไปได้ ต้องมาจากการมีส่วนร่วมในการกำหนดและสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งมาจากความต้องการที่จะพัฒนาให้โรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศในทุกๆ ด้าน มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย สร้างผลผลิตที่ดีไปสู่สังคม แนวทางในการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน โดยการมีส่วนร่วมของทุกคนในการแสดงความคิดเห็น มีการประชุมสัมมนา ร่วมกันเพื่อค้นหาความต้องการของแต่ละฝ่าย มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาว่ามีส่วนดีหรือส่วนบกพร่องใดบ้างเพื่อที่จะแก้ปัญหาหรือส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น จากนั้นจึงสรุปและหาข้อตกลงที่ตรงกันเพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งวิสัยทัศน์และเป้าหมายดังกล่าวจะต้องมาจากความคิดและข้อเสนอของทุกฝ่ายเพื่อให้ทุกคนได้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้ทุกคนรู้สึกภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน และเห็นความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ หากเราวิเคราะห์ปัญหาและความ

ต้องการได้อย่างรอบคอบและรอบด้าน เราก็จะสามารถแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการได้อย่างครบถ้วน

ประเด็นที่ 3 แนวทางส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

การคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีว่า การคิดค้นนวัตกรรมที่หลากหลายโดยใช้เทคโนโลยีในยุคปัจจุบัน เกิดจากการมองเห็นถึงความจำเป็นและความสามารถในการตอบสนองการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จะต้องมีการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยี เพื่อนำมาส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งให้นักเรียนได้ใช้ความสามารถตามความสนใจ ให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนมากที่สุดไม่จำกัดเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น แต่ต้องครอบคลุมให้หลากหลายครบทุกด้าน แนวทางการส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ได้แก่ การจัดศูนย์การเรียนรู้ให้ความรู้ทางด้านการสร้างนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้สมาชิกในโรงเรียนได้มีการพัฒนาตนเองตามความสนใจและความสามารถที่ตนเองอย่างเหมาะสม และสามารถนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการสร้างและปรับปรุงนวัตกรรมทางการเรียนการสอน ส่งเสริมและสนับสนุนโดยการจัดหาวิทยากรมาอบรมเชิงปฏิบัติการให้ครูได้ลงมือปฏิบัติ เกิดความคุ้นเคยในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ทำให้สมาชิกเห็นความสำคัญในการใช้เทคโนโลยี เกิดความสะดวกสบายในการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีการเชื่อมต่อเครือข่ายติดต่อสื่อสารส่งข้อมูลถึงกันได้อย่างรวดเร็ว มีการระดมทุนทั้งจากภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนด้านงบประมาณในการจัดซื้อให้เพียงพอต่อความต้องการ สอนให้ผู้ใช้รู้จักวิธีการบำรุง รักษา ด้วยตนเองในเบื้องต้น

ประเด็นที่ 4 แนวทางส่งเสริมการจูงใจในการทำงาน

ครูและนักเรียนควรได้รับแรงจูงใจในการทำงานได้รับการเสริมแรงในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อกระตุ้นให้ปฏิบัติงาน กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ทุกคนมีความต้องการเป็นพื้นฐานของบุคคล หากเราสามารถกระตุ้นแรงผลักดันซึ่งเกิดจากความต้องการได้ด้วยการสร้างแรงจูงใจและการเสริมแรง ผลของการกระทำนั้นก็ส่งผลให้งานต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมายของบุคคลนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางในการจูงใจในการทำงาน ได้แก่ การศึกษาสำรวจความต้องการพื้นฐานของแต่ละบุคคลแล้วนำความต้องการนั้นมาทำการเสริมแรง เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีการตอบสนองความต้องการอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม ให้นึกถึงใจเขาใจเรา เราต้องการสิ่งใดที่จะเสริมแรงเราได้ เราก็พยายามให้สิ่งนั้นเพื่อเสริมแรงกับเขา ผู้บริหารควรจัดหาวิธีการเสริมแรงที่หลากหลาย เช่น การชมเชย การยกย่อง การให้ของรางวัลพิเศษ การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความยุติธรรมไม่เห็นแก่พวกพ้อง การเอาใจใส่ต่อสมาชิกในโรงเรียน การเปิดโอกาสให้มีเวลาพักผ่อนหลังการทุ่มเทปฏิบัติงานจนสำเร็จด้วยการพาไปทัศนศึกษานอกสถานที่ ให้ครูได้ร่วม

พบปะสังสรรค์เป็นการผ่อนคลายหลังการปฏิบัติงานก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่สำคัญในการจูงใจในการทำงาน ตรงกับคำกล่าวของคณะกรรมการสถานศึกษาท่านหนึ่งว่า “ หากได้เที่ยวหลังการปฏิบัติงานบ้างก็จะเป็นรางวัลให้กับชีวิต เป็นการพักผ่อน ทั้งทางกายและใจ”

ประเด็นที่ 5 แนวทางส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม

การปฏิบัติงานเป็นทีมว่า โรงเรียนจะสามารถพัฒนาได้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติของทุกฝ่ายโดยจะต้องใช้ระบบทีมในการปฏิบัติงาน แนวทางการส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม ได้แก่ การจัดระบบ การมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถมีการให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกในทีมในด้านการทำงาน เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา รวมทั้งตรวจสอบ ติดตาม กำกับดูแล การให้ความสำคัญกับความคิดที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมคิดริเริ่มโครงการใหม่ ๆ กล้าแสดงความคิดเห็น มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างเสมอ ให้สมาชิกในทีมศึกษาหาความรู้จากสื่อต่าง ๆ เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อปรับแนวคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน มีการติดต่อสื่อสาร ให้ทราบโดยทั่วไป เพื่อแจ้งความก้าวหน้าในการดำเนินงาน ผลการปฏิบัติงานให้แก่สมาชิกในทีมได้ทราบ

บันทึกการประชุมการสนทนากลุ่มย่อย (ผู้ปกครอง)
เรื่อง แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง
สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร
ณ ห้องประชุมโรงเรียนนาหลวง
วันที่ 23 มีนาคม 2554 เวลา 9.00 – 11.00 น.

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มย่อย

1. นางวันดี บัววงกรด
2. นางมาราตรีย์ พวงแก้ว
3. นางกชนันท์ พิมพ์สน
4. นางกัญญา กองสมบัติ
5. นางหลงมา ทองกลาง
6. นางณัฐชนน พิพัฒน์เพชรภูมิ
7. นางหนูกรณ์ วิจิตชะจี
8. นางลักษณา ศรีเจริญ
9. นางบังอร อ่อนชัย

ประเด็นที่ 1 แนวทางการส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้

ผู้ปกครอง ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศในการเรียนรู้ว่า “บรรยากาศของโรงเรียนก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ บรรยากาศของโรงเรียนหมายถึง บรรยากาศระหว่างบุคคลและบรรยากาศด้านสิ่งแวดล้อม” บรรยากาศที่ดีที่จะส่งเสริมการเรียนรู้คือบรรยากาศที่เกิดขึ้นขณะอยู่ในโรงเรียนเมื่ออยู่แล้วมีความสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำให้เกิดความรู้สึกว่าเราคือส่วนหนึ่งของโรงเรียนเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ระบบการเรียนรู้ขับเคลื่อนไปได้ ทุกคนมีส่วนร่วมตามหน้าที่ของตนเอง ผู้บริหารมีหน้าที่บริหารโรงเรียน ครูมีหน้าที่ส่งเสริมและจัดการเรียนการสอน ผู้ปกครองมีหน้าที่สนับสนุนด้านการเรียนให้กับนักเรียน นักเรียนมีหน้าที่เรียนรู้เก็บเกี่ยวประสบการณ์ ถ้าส่วนต่าง ๆ ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองโดยมองถึงส่วนรวมที่ทุกคนล้วนแล้วแต่มีส่วนร่วม ผลสำเร็จที่มาจากความสุขก็จะเกิดขึ้นเอง บรรยากาศที่ทำให้เกิดความสุขทางใจนั้นต้องมาจากความรักความเข้าใจ ความผูกพันไม่ว่าจะเป็นความผูกพันระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับสิ่งแวดล้อม หากเกิดความรู้สึกเช่นนี้แล้วบรรยากาศในโรงเรียนก็จะดีตามมาโดยไม่รู้ตัว เกิดความสุขในการบริหาร ความสุขในการทำงาน ความสุขในการเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างความสุขดังกล่าวจะส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี แนวทางในการส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้ คือการจัดกิจกรรมที่ให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วม

มีโอกาสได้ทำกิจกรรมด้วยกัน ได้เสนอความคิดเห็น ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ เช่น กิจกรรมประชุมผู้ปกครอง ครู นักเรียน ให้ทุกฝ่ายได้พบปะกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในโรงเรียน กิจกรรมเยี่ยมบ้าน กิจกรรมมอบทุนการศึกษาให้กับนักเรียนที่มีความประพฤติดี นักเรียนเรียนดี มอบโล่และเกียรติบัตรให้กับนักเรียนที่มีความรู้ความสามารถ ส่งเสริมความสามารถอย่างเต็มความสามารถ เป็นต้น กิจกรรมดังกล่าว ก็จะส่งผลให้เกิดบรรยากาศของความสุจริตมา ดังคำกล่าวของผู้ปกครองท่านหนึ่งว่า “ คับที่อยู่ได้ คับใจอยู่ยาก ” นั้นแสดงให้เห็นว่าความสุขทางใจสำคัญกว่าความสุขด้านสิ่งแวดล้อม

ประเด็นที่ 2 แนวทางส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน

ผู้ปกครอง ได้ให้ความเห็นว่าวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานคือสิ่งที่กำหนดทิศทางในการทำงานเป็นตัวกำหนดความต้องการว่าโรงเรียนต้องการอะไร ทำให้ผู้ปฏิบัติมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ผู้ปกครองท่านหนึ่งกล่าวว่า “ วิสัยทัศน์เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งต้องมาจากการมีส่วนร่วมของทุกคนและทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกคนต้องได้มีส่วนในการเสนอความคิดเห็นเพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการได้อย่างครบถ้วน แต่ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานของโรงเรียน ” ซึ่งผู้ปกครองได้เสนอแนวทางในการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานดังนี้คือ ให้เชิญผู้ปกครองที่มีความรู้ความสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุม มีส่วนในการเสนอความคิดเห็น ความต้องการ ปัญหา ที่เกิดขึ้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ปกครองเพื่อนำมาสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน ผู้ปกครองท่านหนึ่งกล่าวว่า “ ผู้ปกครองก็เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย หากสามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย ทำให้การเรียนรู้อาจมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ” เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของโรงเรียนได้แล้วควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองทุกท่านได้รับทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายตรงกัน นอกจากนี้ผู้ปกครองยังได้เสนอแนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์โดยการให้ผู้ปกครองที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากวิสัยทัศน์ที่ผ่านมา

ประเด็นที่ 3 แนวทางส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

ผู้ปกครอง ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีว่า นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีมีความสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบันแต่หากว่าเราใช้เทคโนโลยีผิดวัตถุประสงค์ก็ทำให้เกิดผลกระทบต่อการเรียนการสอน ผู้ปกครองท่านหนึ่งกล่าวว่า “ เทคโนโลยีในปัจจุบันเปรียบเสมือนดาบสองคมมีทั้งด้านดี คือช่วยในการติดต่อสื่อสาร ค้นคว้าข้อมูล ความรู้ต่าง ๆ ที่กว้างขวาง ช่วยให้เกิดความสะดวกสบาย ส่วนอีกด้านหนึ่ง คือถ้าใช้แบบผิดวัตถุประสงค์

เช่น ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการเล่นเกมนำเข้าเว็บไซต์ที่ไม่เหมาะสม ทำให้นักเรียนเกิดค่านิยมที่ผิด ผู้ปกครองส่วนใหญ่ขาดความรู้ในการใช้เทคโนโลยี ไม่สามารถควบคุมดูแลได้” แนวทางในการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ได้แก่ การให้ความรู้ สร้างค่านิยม ปลุกจิตสำนึกในการใช้เทคโนโลยีอย่างถูกวิธีและเหมาะสมให้กับนักเรียน จัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้ปกครองในการใช้เทคโนโลยี เพื่อช่วยในการสอดส่องดูแลการใช้เทคโนโลยีของนักเรียน จัดระบบสารสนเทศที่มีระบบป้องกันการเข้าเว็บไซต์ที่ไม่เหมาะสม จัดหางบประมาณเพื่อจัดซื้อคอมพิวเตอร์ และสร้างห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ให้นักเรียนได้ใช้อย่างเพียงพอ

ประเด็นที่ 4 แนวทางส่งเสริมการจูงใจในการทำงาน

ผู้ปกครอง ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานว่า หากนักเรียนมีแรงจูงใจในการเรียนจะส่งผลต่อการเรียนรู้ ผู้ปกครองท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “เมื่อตอนที่ผู้ปกครองเป็นเด็กผู้ปกครองชอบครุคณิตศาสตร์ที่ใจดีให้คำชมเชย เมื่อคิดเลขได้อยู่สม่ำเสมอ ทำให้ผู้ปกครองชอบเรียนคณิตศาสตร์และทำคะแนนได้ดี” ดังนั้น ครูจึงควรสร้างความรักความเข้าใจระหว่างครูกับนักเรียน ให้นักเรียนเกิดความรักในตัวครูก็จะเป็นการเสริมแรงอย่างหนึ่งที่จูงใจให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี ครูก็ต้องได้รับการเสริมแรงหรือสร้างแรงจูงใจด้วยการมีความสุขในการทำงานด้วยเช่นกัน แนวทางในการจูงใจในการทำงานของครู ได้แก่ ครูได้สอนตรงตามวิชาที่ถนัดทำให้เกิดความสุขในการทำงานสามารถจัดกิจกรรมที่จะทำให้เกิดการจูงใจในการเรียน มีการจูงใจที่หลากหลายระหว่างการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น การให้คำชมเชย ให้รางวัล ให้ความสำคัญกับนักเรียนทุกคน เปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นให้การเอาใจใส่ดูแลนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเกิดความรักในตัวครู นักเรียนจึงมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ได้อย่างเต็มความสามารถ

ประเด็นที่ 5 แนวทางส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม

ผู้ปกครอง ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมว่า การปฏิบัติงานเป็นทีมที่เกิดจากนำความสามารถและความสำคัญของแต่ละฝ่ายมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เกิดการประสานความสัมพันธ์ที่สอดคล้อง มีจุดมุ่งหมายในการทำงานเดียวกัน ก็จะทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานในโรงเรียน ผู้ปกครองท่านหนึ่งกล่าวว่า “กลไกการทำงานจะสามารถทำงานได้ต้องอาศัยฟันเฟืองทุกฟันเฟือง เหมือนกับการทำงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่าย งานจึงจะประสบความสำเร็จ” แนวทางในการปฏิบัติงานเป็นทีม ได้แก่ การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาและหาข้อตกลงเมื่อเกิดความขัดแย้งให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยให้หลักของเหตุและผล

บันทึกประชุมการสนทนากลุ่มย่อย (นักเรียน)
เรื่อง แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง
สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร
ณ ห้องประชุมโรงเรียนนาหลวง
วันที่ 23 มีนาคม 2554 เวลา 13.00 – 15.00 น.

ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มย่อย

1. เด็กชายพัฒนพงษ์ โควาวิเศษสุด
2. เด็กชายจิตติ อ่อนชัย
3. เด็กชายสรฤทธิ์ ศรีจันทร์
4. เด็กชายธนาวุฒิ ดวงมรกต
5. เด็กชายธวัชชัย พึ่งบารมี
6. เด็กชายนันทพงษ์ ธนศิริ
7. เด็กหญิงศิวาพร พรหมเลิศ
8. เด็กหญิงชนิกานต์ นิธิธนากุล
9. เด็กหญิงอรวรรณ จันทนาม

ประเด็นที่ 1 แนวทางส่งเสริมการสร้างบรรยากาศ

นักเรียน ได้มีความเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศในการเรียนรู้ว่า โรงเรียนที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้จะต้องมีองค์ประกอบดังนี้คือ มีผู้อำนวยการที่ดี มีความเป็นกันเอง รักและเข้าใจนักเรียน มีครูที่เอาใจใส่ เป็นแบบอย่างที่ดี ต้องรัก เข้าใจ ให้อภัย ให้โอกาส ให้ความรู้ สอนศิษย์ด้วยความจริงใจ เพื่อนในโรงเรียนต้องมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความสามัคคี ไม่รังแกกัน ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จะต้องอาศัยกระบวนการสอน การสร้างคุณธรรมจริยธรรม สร้างค่านิยมของความรักความสามัคคี มีการจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้มีส่วนร่วม ให้นักเรียนได้ทำงานร่วมกัน ครูต้องให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวนักเรียน เห็นความสำคัญของความคิด ส่งเสริมสนับสนุนให้คำแนะนำนักเรียนอย่างใกล้ชิดในทุก ๆ เรื่อง ดังคำกล่าวนักเรียนคนหนึ่งว่า “นักเรียนพร้อมที่จะเรียนรู้ในทุก ๆ เรื่อง ทั้งในเรื่องเรียน เรื่องส่วนตัว เรื่องการดำเนินชีวิต หากมีโอกาส แต่การเรียนรู้อาจจะผิดพลาดบ้าง ก็เป็นเพราะความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ถ้าได้รับการแนะนำ การส่งเสริมสนับสนุนที่ดีก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีตามมา”

ด้านสภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน นักเรียนคนหนึ่งได้ให้ความเห็นว่า “โรงเรียนของเรามีบรรยากาศที่ดีอยู่แล้ว มีแหล่งเรียนรู้ที่ดี มีบรรยากาศของการเรียนรู้ มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย มีสนามให้เล่น และออกกำลังกาย มีที่

พักผ่อนหย่อนใจอย่างเพียงพอ ” แนวทางที่จะทำให้มีบรรยากาศที่ส่งเสริมความรู้ นั้น หากนักเรียนได้ใช้สภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ก็ถือว่าได้เรียนรู้ เกิดประสบการณ์ขึ้นเอง แต่จะต้องช่วยกันรักษา ดูแล รับผิดชอบ หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ช่วยกันรักษาความสะอาด ทุกคนต้องช่วยกัน ต้องร่วมมือกัน

ประเด็นที่ 2 แนวทางส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน

นักเรียน ได้ให้ความเห็นว่าวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานคือจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยเกิดจากคณะผู้บริหาร และครู เป็นผู้กำหนด นักเรียนส่วนใหญ่ไม่ทราบวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ไม่ทราบว่าตัวนักเรียนเองก็สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานได้ เมื่อทราบจึงอยากที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิด ความต้องการของตนเองในการปฏิบัติ ให้ครูได้เห็นถึงความสำคัญ ยอมรับฟังข้อคิดเห็นของนักเรียน จึงเสนอแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายดังนี้คือ ให้ความสำคัญของนักเรียน โดยนักเรียนสามารถนำปัญหาและความต้องการที่ได้จากการประชุมระหว่างนักเรียนด้วยกัน เข้ามามีส่วนในการกำหนดแนวทางในการสร้างวิสัยทัศน์ นักเรียนคนหนึ่งได้เสนอความคิดเห็นว่า “ บางครั้งไม่ทราบว่าวิสัยทัศน์ของโรงเรียนคืออะไร เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียนอย่างไร ไม่เข้าใจในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ และคิดว่าไม่น่าจะเกี่ยวข้องกับตนเอง ” จึงควรให้ครูเป็นผู้ให้ความรู้และเป็นสื่อกลางในการนำปัญหา และความต้องการของนักเรียนเข้ามามีส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานบ้าง

ประเด็นที่ 3 แนวทางส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

นักเรียน ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีว่า เทคโนโลยีมีส่วนช่วยในการค้นคว้าหาความรู้ ทำให้การเรียนรู้มีความสะดวกสบาย ใช้ในการติดต่อสื่อสารกับครู เพื่อน และคนอื่น ๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีทั้งสาระความรู้และความบันเทิงใช้ในการผ่อนคลายในการเรียน นักเรียนคนหนึ่งกล่าวว่า “ เขาใช้เวลาส่วนใหญ่หลังจากการเรียนอยู่กับคอมพิวเตอร์ ใช้คอมพิวเตอร์ในการติดต่อสื่อสารกับเพื่อน ใช้ในการค้นคว้าหาความรู้ทำรายงาน ใช้ดูหนังฟังเพลง คอมพิวเตอร์จึงมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน ” แนวทางในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในโรงเรียน ได้แก่ จัดหาคอมพิวเตอร์ให้นักเรียนได้ใช้อย่างเพียงพอ ให้นักเรียนได้เกิดการเรียนรู้ในการใช้อย่างถูกต้อง จัดเวลาเรียนวิชาคอมพิวเตอร์จาก 1 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เป็น 2 ชั่วโมง หรือมากกว่า เปิดโอกาสให้นักเรียนได้ใช้คอมพิวเตอร์นอกเวลาเรียนอย่างอิสระ

ประเด็นที่ 4 แนวทางส่งเสริมการจูงใจในการทำงาน

นักเรียน ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานว่า แรงจูงใจมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ดี แรงจูงใจเกิดจากการได้รับการเสริมแรงจากครู จากผู้ปกครอง และจากเพื่อนในห้องเรียน ดังนักเรียนคนหนึ่งกล่าวว่า “ ผมได้รับการชมเชยจากครูเมื่อทำความดีในห้องเรียน ทำให้เพื่อนยอมรับในตัวผม ผมจึงรู้สึกว่ามีค่าในในห้องเรียน ทำให้ผม

อยากเข้าเรียนในวิชานั้น” นักเรียนอีกคนกล่าวเสริมว่า “ เช่นเดียวกับผมเมื่อผมตอบคำถามในห้องเรียนได้แล้วเพื่อนปรบมือให้ทำให้ผมรู้สึกว่าคุณก็สามารถเข้าใจและเรียนรู้ไปพร้อมกับเพื่อนได้ ผมจึงเห็นความสำคัญในตัวเอง ทำให้ผมเรียนได้เกรดสี่ในวิชานั้น พ่อแม่ก็ให้รางวัลซึ่งเป็นผลพลอยได้จากความสำเร็จของผม ” นักเรียนจึงได้เสนอแนวทางการจูงใจในการเรียน ได้แก่ ให้ครูได้มีการเสริมแรงในขณะที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้กับนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ จาก การที่นักเรียนปฏิบัติหน้าที่ในห้องเรียนที่ดี พ่อแม่ให้การเสริมแรง เมื่อนักเรียนปฏิบัติหน้าที่ของลูกที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการให้รางวัล กล่าวคำชื่นชม ยกย่อง เพื่อน ๆ ให้การยอมรับ ก็จะเป็นการสร้างค่านิยมในการเรียนรู้ที่ดี ให้กับนักเรียนต่อไปในอนาคต

ประเด็นที่ 5 แนวทางส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม

นักเรียน ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็นทีมจะส่งผล จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จโดยรวม ทุกคนต้องทราบถึงจุดมุ่งหมายที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน มีการพูดคุยปรึกษาหารือตลอดการทำงาน ให้ความเชื่อมั่นและความสำคัญกับสมาชิกในทีมในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย แนวทางในการปฏิบัติงานเป็นทีม ได้แก่ การคัดเลือกบุคคลเข้ามาร่วมทีมต้องพิจารณาถึงความสามารถของ แต่ละบุคคลโดยดูที่จุดมุ่งหมายของการทำงานว่าจะต้องใช้ความสามารถด้านใด แล้วให้ทุกคนที่ได้รับมอบหมายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน พยายามลดข้อขัดแย้งในการทำงาน โดยการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สร้างความสัมพันธ์อันดีในการปฏิบัติงาน

บันทึกการประชุมการสนทนากลุ่มย่อย (ครู)
เรื่อง แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนนาหลวง
สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร
ณ ห้องประชุมโรงเรียนนาหลวง
วันที่ 21 - 25 มีนาคม 2554 เวลา 15.00 – 16.00 น.

ประเด็นที่ 1 แนวทางส่งเสริมการสร้างบรรยากาศ

ครูผู้สอนเน้นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมาจากความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในโรงเรียน แนวทางการสร้างความสัมพันธ์ คือ ต้องมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม ทั้งในเรื่องของการแสดงออกซึ่งความคิด ให้การยอมรับและเห็นความสำคัญของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน มีกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในโรงเรียน เช่น การจัดสัมมนา จัดอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรม ปลูกฝังที่ดีค่านิยมที่ดีให้กับสมาชิกในโรงเรียน หาเวลาพบปะสังสรรค์ เป็นต้น เพื่อสร้างความสุขทางใจ สมาชิกในโรงเรียนก็จะเกิดความรักความผูกพันซึ่งกันและกัน เกิดความรักในโรงเรียน ทำให้สมาชิกในโรงเรียนทุ่มเททั้งร่างกายแรงใจทำงานเต็มความสามารถของแต่ละคน ดังคำกล่าวของครูท่านหนึ่งว่า “ หากคนเรามีความสุขอันเนื่องมาจากความรักความผูกพันก็จะทุ่มเทร่างกายแรงใจทำงานอย่างเต็มความสามารถทำให้งานสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ความสุขจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องมาจากบรรยากาศการทำงานที่ดี บรรยากาศที่ดีมาจากเพื่อนร่วมงานที่ดี เพื่อนร่วมงานที่ดีก็ต้องมีความเข้าใจ เห็นความสำคัญ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน” นอกจากความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกันแล้วยังต้องให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูและนักเรียนด้วย การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน ครูต้องเป็นแบบอย่างที่ดีสร้างความศรัทธาในตัวครูให้กับนักเรียน ทำให้นักเรียนเกิดความรักความไว้วางใจ ครูต้องเห็นความสำคัญของตัวนักเรียน สร้างบรรยากาศในห้องเรียนที่ดี เพื่อนำไปสู่การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ได้ลงมือปฏิบัติจริง เกิดการเรียนรู้แบบฝังลึก สามารถนำประสบการณ์ไปใช้ในการเรียนรู้ในระดับต่อไปได้ ดังคำกล่าวของครูท่านหนึ่งว่า “ หากเราหาปลามาให้โดยไม่สอนวิธีการหาปลา เมื่อปลาหมดเราก็จะเป็นผู้หาปลาให้หมด แต่ถ้าเราสอนวิธีการหาปลาให้กับเขา เมื่อปลาหมด เขาก็สามารถหาปลาเองได้ ”

ด้านสภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ต้องมาจากความร่วมมือและความรับผิดชอบของสมาชิกในโรงเรียนทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู นักเรียน นักการภารโรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศที่ดีที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ จัดหางบประมาณ

ในการพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ ควบคุมดูแลเอาใจใส่มีการประเมินคุณภาพแหล่งเรียนรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง มีกิจกรรมปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีให้เกิดความรักความหวงแหนสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน สร้างระเบียบวินัยให้นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติจนเป็นนิสัย เช่น การประกวดห้องเรียน การประกวดอาคารเรียน การประกวดพื้นที่ที่รับผิดชอบดูแล จัดเวรดูแลรับผิดชอบห้องเรียน อาคาร สถานที่ต่างๆ อย่างทั่วถึง เป็นต้น เพื่อให้นักเรียนได้เห็นความสำคัญของสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียนที่มาจากการมีส่วนร่วมในการดูแลรักษาด้วยตนเอง ทุกบริเวณทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนต้องมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยการจัดป้ายนิเทศส่งเสริมความรู้ มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น จัดสวนพฤกษศาสตร์ สวนวรรณคดี สวนสมุนไพร ห้องสมุด เป็นต้น ทุกส่วนของบริเวณต้องเป็นแหล่งที่สามารถค้นคว้าหาความรู้ได้

ประเด็นที่ 2 แนวทางส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน

ครูผู้สอน ได้ให้ความเห็นว่าวิสัยทัศน์คือเป้าหมายที่สำคัญในการที่จะกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและความต้องการของโรงเรียน ซึ่งสะท้อนให้เห็นหลักการของความมุ่งมั่นมีความชัดเจนเป็นภารกิจสำคัญที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดและสร้างเป้าหมายการทำงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าสมาชิกทุกคนในโรงเรียนมองเห็นผลที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นส่วนได้หรือส่วนเสีย ทุกคนต้องได้รับรู้ในทิศทางดังกล่าวว่าเป็นเช่นไร ตอบสนองจุดมุ่งหมายใด ดังคำกล่าวของครูท่านหนึ่งว่า “ถึงแม้ว่าเราจะรู้ว่าจุดหมายที่เราจะไปคือที่ใด หากเราไม่รู้ว่าจะไปทิศทางใด เราก็อาจจะไปถึงจุดมุ่งหมาย แต่จะช้าหรืออาจจะไม่ถึงก็ได้ แต่ถ้าเรามีการศึกษาเส้นทางว่าจะเดินทาง去何ทิศทางใดแล้วจะทำให้เราถึงจุดมุ่งหมายได้อย่างรวดเร็วและตรงตามจุดมุ่งหมายที่เราต้องการ” แนวทางในการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน ต้องมีการจัดประชุมประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโรงเรียนเพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ปัญหาอุปสรรค และโอกาสที่จะได้รับ ก่อนที่จะมีการกำหนดเป็นเป้าหมายและวิสัยทัศน์ เพื่อหาแนวทางวางแผนรูปแบบการปฏิบัติงานที่ทุกคนจะได้เข้ามามีส่วนร่วม ทุกคนที่เกี่ยวข้องต้องเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ เห็นความสำคัญของตนเอง มีความเชื่อมั่นว่าเป้าหมายที่วางไว้สามารถปฏิบัติได้จริง มีความเป็นไปได้ ดังคำกล่าวของครูอีกท่านหนึ่งว่า “หากเรามีความเชื่อมั่นและศรัทธาในสิ่งใดแล้ว สิ่งนั้นจะเป็นแรงผลักดันให้เรากระทำการสิ่งนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ด้วยความสามารถ ความเชื่อมั่น และแรงศรัทธาในสิ่งนั้น” ซึ่งก็ได้สอดคล้องกับครูอีกท่านหนึ่งว่า “ผู้นำเป็นส่วนที่จะทำให้เราเชื่อมั่นและศรัทธาในความสามารถของตัวผู้นำที่จะพาเราไปสู่จุดหมายปลายทางได้ ผู้ตามก็พร้อมที่จะปฏิบัติตามด้วยความเชื่อมั่นว่าเป้าหมายที่เราวางไว้จะสำเร็จได้ ผู้นำก็ต้องมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ปฏิบัติด้วยเช่นกัน” หลังจากกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานแล้วจะต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนได้รับทราบเพื่อจะได้เข้าใจเป้าหมายการทำงานตรงกัน

ประเด็นที่ 3 แนวทางส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

ครู ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีว่า นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีมีความสำคัญต้องประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงมีการจัดเก็บข้อมูล ถ่ายทอดข้อมูลกันอย่างเป็นระบบ ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมได้อย่างรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ แนวทางการส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ได้แก่ การสร้างความตระหนักให้สมาชิกในโรงเรียนเห็นความสำคัญโดยการจัดอบรม สัมมนา และจัดนิทรรศการแสดงผลงานทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อเป็นตัวอย่างในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ จัดกิจกรรมให้ครูศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้สมาชิกในโรงเรียนได้ใช้เทคโนโลยีโดยการให้ความรู้ มีการพัฒนาการใช้ จัดวิทยากรให้คำแนะนำ ส่งเสริมการช่วยเหลือกันในโรงเรียน มีการจัดหางบประมาณมาจัดซื้อเพิ่มเติม ซ่อมแซมอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้และเพียงพอต่อความต้องการโดยการนิเทศและสำรวจอย่างสม่ำเสมอ จัดตั้งผู้ที่มีความรู้ความสามารถในด้านเทคโนโลยีเป็นคณะกรรมการดำเนินงานรับผิดชอบด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างชัดเจน

ประเด็นที่ 4 แนวทางส่งเสริมการจูงใจในการทำงาน

ครู ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานว่า เป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปยังเป้าหมายที่กำหนด โดยมีแรงจูงใจเป็นตัวผลักดันให้แสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีเป้าหมาย กระบวนการจูงใจต้องอาศัยความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจ มีสิ่งล่อใจ สร้างแรงขับให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความร่วมมือร่วมใจก่อให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน แนวทางในการจูงใจในการทำงาน ได้แก่ การให้ผลตอบแทนที่ตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชยในที่สาธารณะให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดี ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การให้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสม การให้สวัสดิการจากหน่วยงานต้นสังกัด การได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน การสร้างความเชื่อมั่นในหน้าที่ที่รับผิดชอบ การเอาใจใส่จากผู้บริหารและการบริการจากเพื่อนร่วมงาน ดังคำกล่าวของครูท่านหนึ่งว่า “ คำชมเชยเพียงหนึ่งคำก็ทำให้มีแรงในการทำงานได้ตลอดทั้งปี ” สอดคล้องกับคำกล่าวของครูอีกท่านหนึ่งว่า “ ของรางวัลใด ๆ ก็ไม่สำคัญเท่ากับความเข้าใจความเอาใจใส่เพียงผู้บริหารถามว่าเหนื่อยหรือไม่กับการทำงานและกล่าวให้กำลังใจ ก็สามารถปฏิบัติงานได้อย่างไม่เห็น็ดเหนื่อย ” หรือแม้แต่ผลของงานที่ปฏิบัติมาตลอดทั้งปีได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนก็แสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ของผู้บริหาร แต่ครูทุกคนก็ต้องไม่เห็นแก่รางวัล ควรเห็นความสำเร็จในการทำงานที่ส่งผลให้ผลผลิตมีคุณภาพที่ดี ประสบความสำเร็จในชีวิตเป็นแรงจูงใจในการทำงานเหนือกว่าสิ่งอื่นใด ดังคำกล่าวของครูอีกท่านหนึ่งว่า “

ถึงแม้ว่าเราไม่ร่ำรวยทรัพย์สินเงินทอง แต่เราก็ร่ำรวยบารมี ร่ำรวยศิษย์ เมื่อศิษย์ที่เราช่วยสร้างไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ”

ประเด็นที่ 5 แนวทางส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม

ครู ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีมว่า ครูและสมาชิกทุกคนในโรงเรียนจะต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นวางแผนและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกัน มีแนวทางในการปฏิบัติงานเป็นทีม ได้แก่ จัดให้มีกระบวนการในการทำงานเป็นทีมโดยมีการประชาสัมพันธ์วิธีการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค ผลที่ได้รับให้แก่ผู้ร่วมทีมและสมาชิกในโรงเรียน ได้ทราบโดยทั่วกัน มีการให้คำปรึกษาและแนะนำถึงเทคนิคและวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงานของทีมงานเปิดโอกาสให้ครูและสมาชิกในโรงเรียนมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการทำงานร่วมกันผลักดันให้ทุกคนกล้าแสดงออก ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ใช้หลักประชาธิปไตยในการตัดสินใจเพื่อหาข้อตกลงมีส่วนร่วมในการพัฒนางานและพัฒนาโรงเรียน จัดประชุม อบรม เพื่อกระตุ้นเพื่อเสริมสร้างความสามารถเฉพาะบุคคลเพื่อที่จะมอบหมายงานให้ปฏิบัติอย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์หรือหาวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วง ให้อำนาจและการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างการทำงาน มีการตรวจสอบติดตาม กำกับ ดูแล และเผยแพร่ผลงานที่ได้รับให้แก่สมาชิกในทีม

หมายเหตุ สรุปความคิดเห็นการประชุมสัมมนากลุ่มย่อย (ครู) สายชั้นอนุบาล – ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3



ภาคผนวก จ

รูปภาพการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group)

รูปภาพการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group)



รูปภาพการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group)





ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวพอหทัย ภิรมย์ศรี
วันเดือนปีเกิด	22 กันยายน 2525
สถานที่เกิด	157/1 หมู่ 1 ตำบลชีบน อำเภอบ้านเขว้า จังหวัดชัยภูมิ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	60 หมู่ 1 ถนนพุทธบูชา แขวงบางมด เขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครู คศ.1 โรงเรียนนาหลวง
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนนาหลวง 60 หมู่ 1 ถนนพุทธบูชา แขวงบางมด เขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2548	โรงเรียนวัดพิชัยญาติ สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2551	โรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2544	มัธยมศึกษาตอนปลาย จาก โรงเรียนสตรีชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ
พ.ศ. 2548	ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
พ.ศ. 2554	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ