

การศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนในฝัน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

สารนิพนธ์
ของ
จรรย์ พูลพานิชอุปถัมภ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การจัดการ
เมษายน 2550

การศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนในฝัน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

บทคัดย่อ
ของ
จรรย์ พูลพานิชอุปถัมภ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การจัดการ
เมษายน 2550

จรรย์ พูลพานิชอุปถัมภ์ (2549). การศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3. สารนิพนธ์ ศ.ม. (เศรษฐศาสตร์การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ดร.สุนิตดา เทศนิยม.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 รวม 6 ด้าน ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และคุณลักษณะของโรงเรียนในฝัน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นครูโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 101 คน และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่าที (t-test)

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ครูโรงเรียนในฝันมีความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และแยกเป็นรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง สามารถเรียงตามลำดับ ได้ดังนี้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านคุณลักษณะของโรงเรียนในฝัน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการมีแบบแผนความคิด
2. ครูโรงเรียนในฝันมีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับสูง และแยกเป็นรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับสูง สามารถเรียงตามลำดับ ได้ดังนี้ ด้านคุณลักษณะของโรงเรียนในฝัน ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการมีแบบแผนความคิด
3. ครูโรงเรียนในฝันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

A STUDY OF REALITY AND EXPECTATION OF LEARNING ORGANIZATION
OF LAB SCHOOL IN KANCHANABURI EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3

AN ABSTRACT

BY

CHURI PHUNPHANICHAUPPATHUM

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Economics degree in Managerial Economics
at Srinakharinwirot University

April 2007

Churi Phunphanichauppathum. (2006). *A Study of Reality and Expectation of Learning Organization of Lab School in Kanchanaburi Educational Service Area Office 3*. Master's project, M.Econ. (Managerial Economics). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor : Assoc. Prof. Dr.Sunitda Tadeniyom.

The purposes of this research were to study and compare of reality and expectation of learning organization of lab school in Kanchanaburi educational service area office 3 in six aspects : personal mastery, mental model, shared vision, team learning, system thinking and characteristics of lab school. The people group of this research was 101 teachers of lab school in Kanchanaburi educational service area office 3. The questionnaire with 5 rating scale were used as a tool to collect data. The data were analyzed by percentage, mean, standard deviation and t-test.

The results of the research are followed :

1. In general, the teachers of lab school had reality of learning organization of lab school in Kanchanaburi educational service area office 3 were perceived at the medium level. In particular, system thinking, characteristics of lab school, shared vision, personal mastery, team learning and mental model were at the medium level.
2. In general, the teachers of lab school had expectation of learning organization of lab school in Kanchanaburi educational service area office 3 were perceived at the high level. In particular, characteristics of lab school, personal mastery, system thinking, shared vision, team learning and mental model were at the high level.
3. There were significant differences in comparing of reality and expectation of learning organization of lab school in Kanchanaburi educational service area office 3 at the level of 0.01

การศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนในฝัน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

สารนิพนธ์
ของ
จรรย์ พูลพานิชอุปถัมภ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การจัดการ
เมษายน 2550
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย
จาก
ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการ
ได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนิตดา เทศนิยม)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนิตดา เทศนิยม)

คณะกรรมการสอบ

.....

ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนิตดา เทศนิยม)

.....

กรรมการ

(อาจารย์ประภาพร เฟื่องฟูสกุล)

.....

กรรมการ

(อาจารย์อัศพรพล ฮวบเจริญ)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเศรษฐศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....

คณบดีคณะสังคมศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติมา สังข์เกษม)

วันที่.....เดือน เมษายน พ.ศ. 2550

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาและความช่วยเหลือจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุนิตดา เทศนิยม อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ท่านได้เสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ คำปรึกษาแนะนำการทำงานวิจัยนี้ทุกขั้นตอนจนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคุณศุภชัย มากสมบูรณ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 คุณทิพย์วรรณ รัตนกุสมภ์ ศึกษาพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 คุณวุฒิพงษ์ ปฏิวะพัฒนางกูร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดจระเข้มเหือก คุณอำนาจ ทัดสวน ผู้อำนวยการ โรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม และคุณสุนทร ดอนอินทร์ทรัพย์ ครูโรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม ที่กรุณาให้ คำแนะนำเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสังขละบุรี ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลไทรโยค และผู้อำนวยการโรงเรียนร่มเกล้า กาญจนบุรี ที่อำนวยความสะดวก ด้านข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณคณะครูโรงเรียนในฝันทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ ในการกรอกแบบสอบถาม

และที่สำคัญที่สุด ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับพ่อแม่ บ้าและพี่น้องที่คอยเป็น กำลังใจและให้ความช่วยเหลือด้านทุนทรัพย์ตลอดมา คุณค่าและประโยชน์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัย ขออุทิศให้แก่พ่อแม่ ครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่คอยประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ อบรมสั่งสอน ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

จรรย์ พูลพานิชอุปถัมภ์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	3
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	4
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	4
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวคิดของการศึกษาค้นคว้า.....	6
สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
โรงเรียนในฝัน.....	8
ผู้บริหารกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	13
ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	13
ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้.....	14
แนวคิดสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	15
การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.....	16
ลักษณะและกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.....	26
แนวทางในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้.....	30
ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน.....	34
การพัฒนาองค์การ.....	36
ความหมายของการพัฒนาองค์การ.....	36
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ.....	37
คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การ	38

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	45
การกำหนดประชากรของการศึกษา.....	45
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	46
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	70
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	70
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	70
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	70
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	71
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....	72
บรรณานุกรม.....	78
ภาคผนวก.....	84
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	126

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนและค่าร้อยละของครูโรงเรียนในฝัน.....	52
2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริง และสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้.....	53
3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริง และสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านการมีแบบแผนความคิด.....	56
4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริง และสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	58
5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริง และสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม.....	60
6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริง และสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ.....	63
7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริง และสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านคุณลักษณะของโรงเรียนในฝัน.....	65

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการเปรียบเทียบของความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝันสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวม.....	67
9 ค่าความเชื่อมั่น (r) ของแบบสอบถามเรื่องสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝันสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3.....	96
10 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามเรื่องสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3...98	

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการศึกษาค้นคว้า.....	6
2 รายชื่อโรงเรียนในฝัน จังหวัดกาญจนบุรี.....	10
3 คุณลักษณะของการพัฒนาองค์กร.....	39

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมภายนอกในลักษณะทางมหภาคได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีขอบเขตแผ่ขยายออกไปสู่กว้างส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทำให้องค์กรทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ต่างหาวิธีที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ รองรับความท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมถึงเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การ (กิริติ ยศยิ่งยง. 2548 : 1) การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้น การพัฒนาองค์การเป็นหนึ่งในทางเลือกที่มุ่งเน้นให้องค์การเตรียมความพร้อมเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ (สุนันทา เลาहनันทน์. 2548 : คำนำ)

วีรุธ มาษะศิริวานนท์ (2541 : 4) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็น ยุทธศาสตร์หลักของการพัฒนาองค์การ คือ หากองค์กรใดสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในองค์กรได้สูงสุดองค์การนั้นจะสามารถอยู่รอดอย่างได้เปรียบขณะที่ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 46-48) ได้สรุปถึงวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ปี 2010 ว่าจะต้องสร้างคนและสังคมรุ่นใหม่ให้มี นิสัยรักการเรียนรู้ ใฝ่รู้ มีการสร้างบรรยากาศและการส่งเสริมให้เกิดสังคมที่มีนิสัยอยากเรียนรู้ มีองค์การที่มีกลไกการเรียนรู้ตลอดเวลาและคนทั่วไปมีนิสัยรักการเรียนรู้ โดยเป้าหมายหรือผลที่ คาดหวังว่านิสัยการเรียนรู้จะช่วยให้สามารถตามทันการเปลี่ยนแปลงและรู้จักปรับตัว คุณสมบัติของการตามทันและปรับตัวต่อกระแสโลกาภิวัตน์ให้ได้นั้นจะทำให้สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้ แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้เปลี่ยนแปลงจากศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้สอนและการเรียนรู้อย่างเป็นทางการมาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้เรียน (Learner Center) และการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ ด้วยตนเอง (Action Learning) โดยการเรียนรู้จะถูกร้อยเรียงเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต และผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงาน และบาสซีและคณะ (Bassi and others. 1996 : 25) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่จะส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการ เรียนรู้ด้วยตนเอง การที่บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ก็จะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ช่วยยกระดับคุณภาพขององค์กร ตลอดจนช่วยเสริมศักยภาพขององค์การ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งองค์การที่จะประสบความสำเร็จในการทำให้องค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญ

ในการดำเนินงานได้นั้น องค์การจะต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยจะต้องเป็นองค์การที่มีรูปแบบของการส่งเสริมให้คนเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีอิสระในการเรียนรู้ อีกทั้งยังสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้ ซึ่งเรียกองค์การในลักษณะนี้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็น 1 ใน 10 ของแนวโน้มที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระยะยาว เน้นการพัฒนาโดยเริ่มที่ตัวบุคคลผ่านการเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์การ โดยให้ความสำคัญกับความเป็นผู้นำ (Leadership) ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกันในที่ทำงาน (วีรภูธ มาพะศิริานนท์. 2541 : 4)

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (2540-2544) ได้เน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา เพื่อให้ทุกคนมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ให้เต็มศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 หมวด 7 เกี่ยวกับครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 52 ระบุว่า ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิตการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานงานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 26) จะเห็นได้ว่าทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (2540-2544) และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 ได้เน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นกลไกสำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงในการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ฮอย และมิสเคิล (Hoy and Miskel. 2001 : 32) กล่าวว่า โรงเรียนเป็นองค์การประเภทบริการที่มีข้อผูกพันกับการเรียนการสอน เป้าหมายสูงสุดของโรงเรียน คือ การเรียนรู้ของนักเรียนในโรงเรียน โรงเรียนจึงน่าจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์การประเภทอื่น นอกจากนี้โรงเรียนยังเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของประเทศชาติอย่างยิ่ง โรงเรียนจะเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพได้ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยความร่วมมือของบุคลากรในองค์การและผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและมีอำนาจหน้าที่ในการตอบสนองความต้องการของผู้ที่มาใช้บริการ โครงสร้างขององค์การจะต้องมีความยืดหยุ่นได้ มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัย รวดเร็ว สื่อสารได้ถูกต้องตลอดจนมีการทำงานเป็นทีม (วรวัธน์ เขียวไพร. 2542 : 116) และบุคคลสำคัญที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ครูพัฒนาตนเอง โดยบริหารจัดการโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของครูและสร้างเสริมให้โรงเรียนเป็นองค์การ

แห่งการเรียนรู้ ประสานความร่วมมือกับชุมชนและผู้สนับสนุนให้ส่งเสริมการเรียนรู้ของครู ก็คือผู้บริหาร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2548 : 2)

โรงเรียนในฝันเป็นโรงเรียนคุณภาพที่มีสังคม บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีความพร้อมในด้านทรัพยากรวัสดุ เทคโนโลยี งบประมาณและทรัพยากรบุคคล สามารถจัดการศึกษาได้อย่างดีทั้งในด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานกำหนด และได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วนทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เป็นโรงเรียนที่สามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน เป็นที่ชื่นชมของชุมชน รวมทั้งเป็นโรงเรียนที่สามารถเป็นแบบอย่างในการให้ความช่วยเหลือชุมชนและโรงเรียนอื่นในชุมชนได้ (อำรุง จันทวานิช. 2547 : 1)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 มีโรงเรียนในฝันที่อยู่ในสังกัดจำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม อำเภอศรีสวัสดิ์ 2) โรงเรียนอนุบาลสังขละบุรี อำเภอสังขละบุรี 3) โรงเรียนอนุบาลไทรโยค อำเภอไทรโยค และ 4) โรงเรียนร่มเกล้า กาญจนบุรี อำเภอทองผาภูมิ ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งทางด้านอาคารสถานที่ เทคโนโลยี บรรยากาศในการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ต่างๆ และโดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สามารถนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงานและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร จะทำให้เกิดพลังประสานเกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในที่สุด ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นครูและบุคลากรทางการศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ว่าอยู่ในระดับใด โดยผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดของปีเตอร์ เซ็งกี้ (Peter Senge. 1990) เป็นตัวแปรในการศึกษาค้นคว้า ซึ่งประกอบด้วย 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีแบบแผนความคิด 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ และคุณลักษณะของโรงเรียนในฝัน โดยคาดหวังว่าผลของการศึกษาค้นคว้าจะเป็นประโยชน์ทั้งในระดับนโยบายและในระดับปฏิบัติ ตลอดจนผลที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียนต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

2. เพื่อเปรียบเทียบสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

1. หน่วยงานของรัฐบาลสามารถนำไปกำหนดเป็นนโยบายให้ทุกโรงเรียนมุ่งพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปรับโครงสร้างขององค์กรและบริหารจัดการองค์กรให้องค์กรเอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของครูให้ครูเกิดการเรียนรู้และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติงานและพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีขึ้น
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ในการวางแผนและจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อความต้องการในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นครูโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 4 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 101 คน

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

1. ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย
 - 1.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
 - 1.2 การมีแบบแผนความคิด (Mental Model)
 - 1.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
 - 1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
 - 1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)
 - 1.6 คุณลักษณะของโรงเรียนในฝัน (Characteristics of lab school)
2. ตัวแปรตามคือ สภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน หมายถึง การที่โรงเรียนในฝันจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องประกอบด้วยวินัย 5 ประการของปีเตอร์ เซ็งกี้ (Peter Senge) และคุณลักษณะของโรงเรียนในฝัน โดยให้ครูแสดงความคิดเห็นที่มีต่อสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ดังต่อไปนี้

1.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การที่ครูโรงเรียนในฝันมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่รู้ใฝ่เรียน เรียนรู้ด้วยตนเองและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.2 การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) หมายถึง การที่ครูโรงเรียนในฝันมีเหตุผล มีความคิดความเข้าใจในเรื่องของตนเองและผู้อื่น มีอิสระในความคิดและสร้างสรรค์รูปแบบใหม่ๆ

1.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง การที่ครูโรงเรียนในฝันช่วยกันสร้างภาพอนาคตที่อยากจะทำให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยทุกคนทุ่มเทกำลังกายและใจช่วยกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การที่ครูโรงเรียนในฝันมีการพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม

1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่ครูโรงเรียนในฝันมีวิธีการคิดและทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ด้วยการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล

2. คุณลักษณะของโรงเรียนในฝัน (Characteristics of lab school) หมายถึง โรงเรียนที่มีความพร้อมในด้านของการจัดการศึกษา สื่อการเรียนการสอน บรรยากาศ แหล่งการเรียนรู้ เทคโนโลยี ทรัพยากรบุคคลมืออาชีพสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ สามารถเป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่นๆ และเป็นที่ยอมรับของชุมชน ตลอดจนเกิดผลดีกับนักเรียน คือ สามารถทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข

3. การพัฒนาองค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทางที่ดีขึ้น โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรในการเรียนรู้ร่วมกัน ปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยกันแก้ไขปัญหาและผสมผสานวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

4. สภาพความเป็นจริง หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

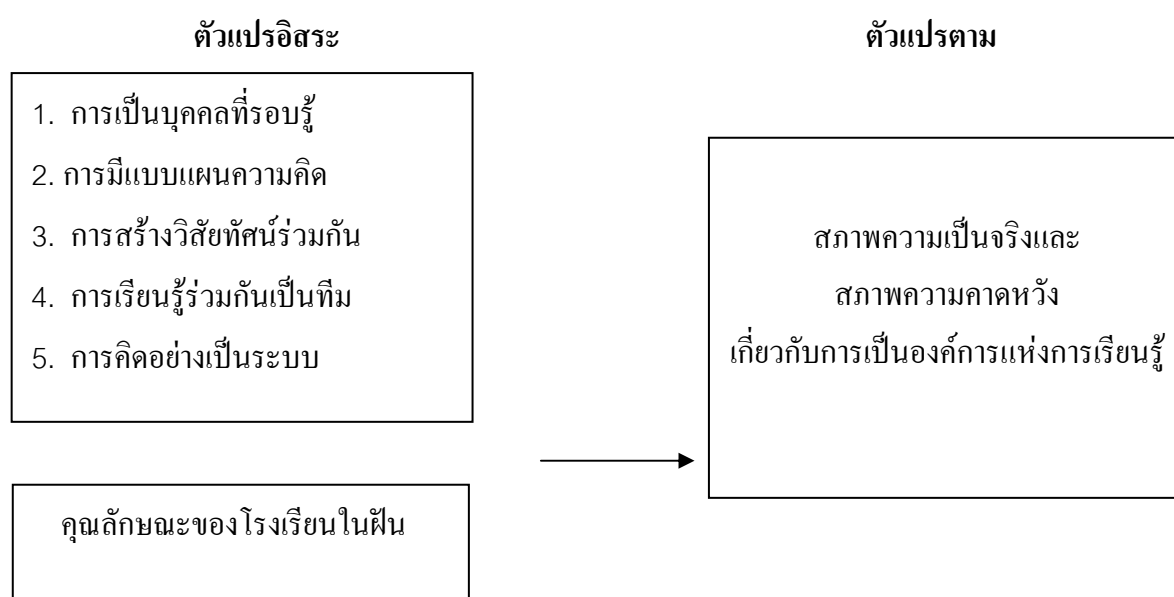
5. สภาพความคาดหวัง หมายถึง ความปรารถนาและความมุ่งหวังของครูโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝันในอนาคต

6. โรงเรียนในฝัน หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนต้นแบบที่มีชื่อว่าโรงเรียนในฝันตามโครงการของกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย โรงเรียนต่างๆ จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม อำเภอศรีสวัสดิ์ 2) โรงเรียนอนุบาลสังขละบุรี อำเภอสังขละบุรี 3) โรงเรียนอนุบาลไทรโยค อำเภอไทรโยค และ 4) โรงเรียนร่มเกล้า กาญจนบุรี อำเภอทองผาภูมิ

7. ครู หมายถึง บุคลากรของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ที่มีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน

กรอบแนวคิดของการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยมีกรอบแนวคิดของการศึกษาค้นคว่าดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการศึกษาค้นคว้า

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ที่มีต่อสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในพื้นที่แตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนในฝัน
 ผู้บริหารกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 แนวคิดสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.4 การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.5 ลักษณะและกลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.6 แนวทางในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.7 ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน
3. การพัฒนาองค์การ
 - 3.1 ความหมายของการพัฒนาองค์การ
 - 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ
 - 3.3 คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. โรงเรียนในฝัน

โรงเรียนในฝัน (Lab School) เป็นโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2546 และมอบหมายให้กระทรวงศึกษาธิการดำเนินโครงการพัฒนาความคิดและหลักการโดยมีความเชื่อว่าการศึกษาสามารถพัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ สามารถลดช่องว่างของบุคคลในสังคมลงได้ ซึ่งจะส่งผลให้ประชาชนชาวไทยสามารถหลุดพ้นจากวงจรความยากจน ซึ่งเป็นความมุ่งมั่นที่สำคัญของรัฐบาล โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน (Lab School Project) เป็นโครงการที่ดัดแปลงมาเพื่อกระจายโรงเรียนที่มีคุณภาพมาตรฐานให้ทั่วถึงทุกอำเภอเพื่อให้เด็กและเยาวชนในชนบทมีโอกาสเข้ารับการศึกษามี

คุณภาพอันเป็นพื้นฐานให้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต คิดให้เท่าทันโลกอนาคตที่จะเกิดขึ้น ทำให้เด็กเติบโตด้วยความเชื่อมั่นและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และเพื่อพัฒนาเยาวชนไทยให้เติบโตด้วยความพร้อมอย่างสากลให้เป็นพลังสำคัญในการปรับเปลี่ยนและขับเคลื่อนอนาคตของชาติให้พัฒนาอย่างยั่งยืนและมีศักดิ์ศรี (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 1-8) ซึ่งโรงเรียนในฝันมีคุณลักษณะ (Characteristics of lab school) ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. จัดการศึกษาได้คุณภาพมาตรฐาน ปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น แข่งขันได้ในระดับสากล ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานชาติ สามารถพัฒนาสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย จัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนและมีความเป็นประชาธิปไตย
2. เป็นตัวอย่างการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับอำเภอที่มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเคียงกับโรงเรียนชั้นนำเป็นที่ยอมรับศรัทธาของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่เน้นการมีส่วนร่วม
3. มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ บริหารคุณภาพทั้งระบบ มีความคล่องตัวรวดเร็ว ทันสมัย มีผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพและมีจำนวนเพียงพอ
4. มีความเข้มแข็งทางวิชาการ สามารถเป็นต้นแบบ เป็นแหล่งเรียนรู้ ตลอดจนช่วยเหลือพัฒนาชุมชนและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาและชุมชนมีความเข้มแข็ง
5. มีเครือข่ายการสนับสนุน มีกระบวนการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นแหล่งทดลองสาธิตและฝึกอบรมครูของสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาและการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน
6. สื่อและเทคโนโลยีทันสมัยเพียงพอ เป็นระบบเครือข่ายและเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน
7. เป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่นๆ นำนวัตกรรมทางการศึกษาที่ทันสมัยไปพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพมาตรฐาน ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐานและเหมาะสมต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

โรงเรียนในฝันเป็นโรงเรียนที่ถูกคัดเลือกมาจากอำเภอละหนึ่งโรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาและโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวนทั้งสิ้น 921 โรงเรียน ในจังหวัดกาญจนบุรีมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 เขต และมีโรงเรียนในฝันดังต่อไปนี้

บัญชีรายชื่อโรงเรียนหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน จังหวัดกาญจนบุรี

เขต	อำเภอ	โรงเรียนประถมศึกษา / ขยายโอกาส	โรงเรียนมัธยมศึกษา
1	เมืองกาญจนบุรี ท่าม่วง ด่านมะขามเตี้ย		ลาดหญ้าพิทยาคม พังตรุราษฎร์รังสรรค์ ด่านมะขามเตี้ยพิทยาคม
2	พนมทวน บ่อพลอย ห้วยกระเจา เลาขวัญ หนองปรือ ท่ามะกา		พนมทวนชนูปถัมภ์ บ่อพลอยรัชดาภิเษก ห้วยกระเจาพิทยาคม เลาขวัญราษฎร์บำรุง หนองปรือพิทยาคม พระแท่นดงรังวิทยาการ
3	ไทรโยค ทองผาภูมิ สังขละบุรี ศรีสวัสดิ์	อนุบาลไทรโยค อนุบาลสังขละบุรี	ร่มเกล้า กาญจนบุรี ศรีสวัสดิ์พิทยาคม

ภาพประกอบ 2 รายชื่อโรงเรียนในฝัน จังหวัดกาญจนบุรี

ศูนย์บริหารโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีแผนหลักที่มุ่งพัฒนาโรงเรียนในโครงการ 921 แห่ง ให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ การมีนิสัยใฝ่รู้ รักการอ่านและค้นคว้าสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นคนดีมีคุณธรรม รู้จักคิดวิเคราะห์ มีทักษะการดำรงชีวิตในสังคมยุคใหม่ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ สร้างงานสร้างอาชีพ สามารถนำเสนอผลงานได้อย่างสร้างสรรค์ สืบสานวิถีวัฒนธรรมไทยอย่างมั่นใจในตนเอง ปัจจัยสำคัญของการขับเคลื่อนการปฏิรูปการเรียนรู้มุ่งสู่ความสำเร็จดังกล่าวก็คือ ครู การพัฒนาครูอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าบุคคลและองค์การมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตมีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกับบุคคล องค์การ

และบริบท ครูต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากการลงมือปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น การเรียนรู้ของครูต้องสอดคล้องกับความต้องการ ลีลาการเรียนรู้ ทั้งมีความเชื่อมโยงกับชีวิตและนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน นอกจากนี้ต้องจัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายสำหรับครู การเรียนรู้ของครูเพื่อให้ครูเรียนรู้จากการทำงานโดยการปฏิบัติจริง แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้กับเพื่อนร่วมงาน นำรูปแบบสื่อมาใช้พัฒนาให้เหมาะสมยิ่งขึ้นจนเกิดความเชี่ยวชาญและสามารถเป็นผู้นำในการจัดการเรียนรู้พร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น แล้วเติมเต็มผลการปฏิบัติงานของตนและเพื่อนร่วมงาน มีการนำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงงานอยู่เสมอและขยายเครือข่ายการทำงานจนเป็นระบบ ผู้บริหารก็เป็นบุคคลสำคัญยิ่งและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ครูพัฒนาตนเอง โดยบริหารจัดการโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของครูและสร้างเสริมให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประสานความร่วมมือกับชุมชนและผู้สนับสนุนให้ส่งเสริมการเรียนรู้ของครู (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2548 : 1-4)

ฟูลแลน (Fullan. 1995 : 253-265) กล่าวว่า iva ปัจจุบันสำคัญที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ของครูและการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่องประกอบด้วย การเน้นการเรียนรู้ของครูทั้งระดับบุคคลและระดับโรงเรียน ครูต้องการความมั่นใจจากเพื่อนครูและผู้บริหารว่าจะได้รับการสนับสนุน ไม่ว่าการนำความรู้ไปลองปฏิบัติจะสำเร็จหรือล้มเหลว เนื่องจากประสบการณ์เหล่านั้นเป็นการเรียนรู้ที่ครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูเพื่อหาทางพัฒนาต่อไป

ผู้บริหารกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในยุคแห่งการแข่งขันปัจจุบันทุกคนจำเป็นต้องพัฒนาความรู้และความสามารถของตนเองเพื่อที่จะนำไปสู่สังคมแห่งความรู้ (Knowledge society) ได้ในที่สุด ดังนั้นหากพิจารณาในส่วนของการบริหารงานในองค์กร ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องส่งเสริมหรือทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรมีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะผลิตผลงานที่ปรารถนา องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์กรที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถของตนเองเพื่อสร้างผลงานที่พวกเขาต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต (ธงชัย สมบูรณ์. 2549 : 184)

การพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงความรู้ความสามารถและเจตคติให้ทันสมัยอยู่เสมอจึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรจะต้องเป็นกลไกหลักในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บริการการเปลี่ยนแปลงเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องสวมบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพราะผู้บริหารเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญขององค์กร ซึ่งมีงานวิจัย

สนับสนุนตรงกันว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารถึงร้อยละ 70 อีกร้อยละ 30 เป็นความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจและชี้ให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีความรู้ สามารถบริหารจัดการให้การเปลี่ยนแปลงก่อประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์การมากที่สุด การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงหมายถึง กระบวนการทำงานของผู้บริหารและผู้ร่วมงานเพื่อร่วมกันเปลี่ยนแปลงสภาพขององค์การแบบเดิมไปสู่องค์การแบบใหม่ (แก้วตา ไทรงามและคณะ. 2548 : 56-57)

ผู้บริหารองค์การสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์การ : โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้โดยการเสริมแรงและยกระดับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตามให้สูงขึ้นเพื่อพัฒนา ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตามให้เป็นผู้มีศักยภาพมีความรู้ความสามารถ พจน์ สะเพียรชัย (2546 :15-17) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ควร มีบทบาทหน้าที่ 6 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ออกแบบ (Designer) ถ้าอยากให้โรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารจะต้องออกแบบวิธีคิด ออกแบบองค์การ ออกแบบวัฒนธรรมขององค์การเพื่อให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ หากผู้บริหารไม่สามารถเป็น Designer ได้ การปฏิรูปการเรียนรู้ก็จะอ่อนแอ แต่ถ้าวผู้บริหารเป็น Designer เป็นสถาปนิกทั้งความคิดและการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้โรงเรียนสามารถเดินไปสู่เป้าหมายได้
2. เป็นผู้ให้บริการ (Steward) ผู้อำนวยการควรให้ความสำคัญและสะดวก ให้บริการช่วยเหลือ ผู้นำสมัยนี้จะใช้วิธีสั่งอย่างเดียวไม่ได้ต้องลงไปคลุกไปช่วยเหลือทุกอย่าง
3. เป็นครู (Teacher) ผู้นำแบบเก่าที่สั่งอย่างเดียวจะไม่ค่อยสอนงานลูกน้อง แต่ผู้บริหารแบบใหม่จะต้องเป็นครูของลูกน้องด้วยคำว่า ครู นี้ส่วนใหญ่เราหมายถึง การสอนความรู้
4. เป็นผู้สอน (Instructor) คำนี้ใช้กับการสอนการทำงาน สอนกีฬา เป็นต้น
5. เป็นผู้ฝึก (Coach) หรือโค้ช คอยประกบผู้เล่นแบบตัวต่อตัว คอยชี้จุดอ่อนจุดแข็งให้และแนะนำเทคนิค
6. เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ให้คำปรึกษาหารือ คอยดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การที่จะสร้างให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับครูและผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารมีส่วนสำคัญที่จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้ครูพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์การให้ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดีได้

2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หรืออาจเรียกชื่อแตกต่างกันออกไป เช่น องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การเรียนรู้ องค์การอัจฉริยะ ต่างก็เป็นเรื่องเดียวกันทั้งสิ้นและมีนักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังต่อไปนี้

ปีเตอร์ เซ็งกี้ (Peter Senge. 1990 : 3) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่บุคคลในองค์การได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิดใหม่ๆ (Patterns of Thinking) แดกแขนงความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

มาร์ควอร์ท และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds. 1994 : 22) องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคลให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้สมาชิกมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเร็จ

แมกกิล และสโลคัม (McGill and Slocum. 1994 : 10) กล่าวว่าไว้ว่า องค์การการเรียนรู้และองค์การอัจฉริยะมีความหมายเหมือนกัน คือ องค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้แก่มวลสมาชิกทุกคนและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้มิใช่การฝึกอบรม การเรียนรู้จะกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงบันดาลใจและสงสัยในการกระทำสรรพสิ่งซึ่งเป็นวินัยภายในตนเองต่อการปรับปรุงแก้ไข เพื่อความสำเร็จขององค์การ รวมถึงอนุญาตให้บุคคลพยายามสร้างพฤติกรรมใหม่และบางโอกาสสร้างความผิดพลาดซึ่งสิ่งนั้นจะนำมาซึ่งโอกาสให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

จำเรียง วัณวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2540 : 11) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการมุ่งเน้น กระตุ้นเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาและยังเป็นการขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์การที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง หรือสร้างผลงานที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริงโดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

วรรัตน์ เขียวโพธิ์ (2542 : 42) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นองค์การที่เน้นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาสภาวะผู้นำในองค์การควบคู่กับการเรียนรู้

ร่วมกัน ก่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศเหนือกว่าคู่แข่งและมีระดับการพัฒนาด้านความสามารถขององค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว

วนิดา ชูวงศ์ (2542 : 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการดำเนินการให้บุคคล ทีม หรือกลุ่มในองค์กรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนตนเอง เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และเป็นไปอย่างพร้อมเพรียงทั่วทั้งองค์การ

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548 : 21) ได้ให้ความหมายอย่างง่ายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรัก และด้วยความเต็มใจ เพื่อการพัฒนาทั้งตนเอง หน่วยงาน องค์การอย่างต่อเนื่อง

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542 : 9) นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่บุคคลเรียนรู้เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานที่ปรารถนา มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและเป็นองค์การที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ที่ตั้งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่จะร่วมเรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้างวัฒนธรรมของการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียนและผู้ปฏิบัติในองค์การ

จากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศกระตุ้นและสนับสนุนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นกระบวนการและอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมถึงการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์การทำงานซึ่งกันและกัน โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมกันอย่างเป็นทีมและเกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้

2.2 ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มจากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่างๆ ของ คริส อากีร์ส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดร่วมกับ โดนัลด์ ชอน (Donald Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) เรื่อง Organizational Learning : A theory of action perspective (1978) ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยตำราเล่มนี้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึง การเรียนรู้

ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร ต่อมาในปี 1990 บุคคลที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ คือ ปีเตอร์ เซ็งกี้ (Peter Senge) ศาสตราจารย์แห่งสถาบัน MIT ได้เขียนหนังสือชื่อ The fifth discipline : The art and practice of the learning organization และได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organization Learning ต่อมาในปี 1994 ปีเตอร์ เซ็งกี้และคณะได้ออกหนังสือชื่อ The fifth discipline fieldbook : Strategies and tools for building a learning organization เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติกว้างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่างๆ และในปี 1998 ปีเตอร์ เซ็งกี้ได้เขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ The fifth Discipline Challenge : Mastering the twelve Challenge to Change in Learning Organization (1998) ปัจจุบันพบว่าหนังสือและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้มีการเผยแพร่อยู่เป็นจำนวนมาก (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2543 : 52-55) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรของตนอย่างยิ่ง

2.3 แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เซ็งกี้ (Peter Senge. 1990) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ที่ถือเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้อย่างเต็มที่ (Learning fullness) ของทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นนักเรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีความสำคัญในการหาหนทางที่จะช่วยให้คนมีความสามารถในการเรียนรู้ (Ability to learn) มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคนให้เปลี่ยนโลกทัศน์หรือวิธีการมองโลกเสียใหม่ เป็นการมองในภาพรวม ส่งเสริมให้คนและองค์กรเรียนรู้ร่วมกันพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ สามารถถ่ายทอดความคิดหรือความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้ในการทำงาน ซึ่งจะทำให้คนและองค์กรสามารถที่จะทำความเข้าใจความต้องการของเขาให้กลายเป็นความจริงขึ้นมา จึงอาจสรุปได้ว่าแนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ (Support system) และทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยมีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำ ดังนั้นการที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพบุคคลในองค์กร โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดกับบุคคลทุกคน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือต้องทำให้บุคคลเรียนรู้ก่อน องค์กรจึงจะเกิดการเรียนรู้

เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี จะทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย (บุบผา พวงมาลี. 2542 : 11-12 ; อ้างอิงจาก Swieringa and Wierdsma. 1992 : 19-20)

2.4 การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ปีเตอร์ เซ็งกี้ (Peter Senge. 1990 : 3-11) ได้ให้แนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ในองค์การทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การให้มีความสามารถเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยมและถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แกชีวิต ซึ่งปีเตอร์ เซ็งกี้ ได้เสนอแนวคิดด้วยวินัย 5 ประการ (The Fifth Disciplines) ซึ่งเป็นแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น วินัย 5 ประการที่สนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังต่อไปนี้

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery)

ปัจจุบันความรู้ได้กลายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์การมากกว่าแหล่งเงินทุน ตำแหน่งทางการตลาด เทคโนโลยี หรือทรัพย์สินขององค์การ ความรู้คือสิ่งที่จำเป็นต่อการเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนางานของบุคลากรในองค์การซึ่งทุกคนจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ รับผิดชอบต่อความคิดใหม่ๆ ของตนและพยายามพัฒนาความคิดเหล่านั้นให้เป็นจริงที่สุดเท่าที่จะทำได้ (บดินทร์ วิจารณ์. 2549 : 35) ซึ่ง โทมัส สเตวาร์ท (Thomas Stewart. 1991 : 44) ได้กล่าวสนับสนุนว่าทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์การ คือ พลังสมอง (Brainpower) กล่าวว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ทุกองค์การต้องพึงพาอาศัยความรู้มากขึ้นๆ ความรู้ที่อยู่ในรูปของสิทธิบัตร กระบวนการ ทักษะการบริหารจัดการ เทคโนโลยี ข้อมูลต่างๆ และประสบการณ์ในอดีต ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การนั้นสามารถสร้างความได้เปรียบที่แตกต่างออกไปได้ กล่าวคือ ผลรวมของทุกสิ่งทีทุกคนในองค์การรู้ก็คือสิ่งที่จะทำให้คุณมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

ระดับของการเรียนรู้ในองค์การสามารถเกิดขึ้นได้ทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ควรกระตุ้นและทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับ (บดินทร์ วิจารณ์. 2549 : 70-80) ดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual learning) บุคคลเป็นหน่วยพื้นฐานของกลุ่มและองค์การ ซึ่งปีเตอร์ เซ็งกี้ (Peter Senge. 1990 : 236) ได้กล่าวสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคลว่าองค์การจะเรียนรู้ได้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น การเรียนรู้ของบุคคลไม่ได้เป็นสิ่งรับรองว่า

จะมีการเรียนรู้ขององค์การ แต่ถ้าปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลแล้วการเรียนรู้ขององค์การก็มิอาจเกิดขึ้นได้ ขณะเดียวกัน จอห์น เรดดิ้ง (John Redding. 1994 : 3) ก็เห็นว่า การเรียนรู้ของบุคคลคือสิ่งจำเป็นต่อการปฏิรูปอย่างต่อเนืองขององค์การ เพื่อขยายสมรรถนะหลักขององค์การและเตรียมทุกคนให้พร้อมสำหรับอนาคตที่ไม่อาจรู้ได้ ดังนั้น ความสามารถที่จะเรียนรู้ของแต่ละบุคคลจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ของบุคคลประกอบด้วย การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง การเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน การเรียนรู้โดยอาศัยคอมพิวเตอร์ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานและรวมถึงการหยั่งรู้ด้วยตนเอง

2. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (Group learning) การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือการเรียนรู้ของทีมจะเน้นที่การเรียนรู้แบบบริหารตนเอง เน้นที่การคิดสร้างสรรค์ และความเป็นอิสระของการถ่ายทอดกระแสดความคิด ระบบการเรียนรู้ของทีมที่ประสบความสำเร็จจะเป็นสิ่งรับประกันว่าทีมจะแบ่งปันประสบการณ์ทั้งทางบวกและทางลบกับกลุ่มอื่นๆ ในองค์การ ซึ่งก็จะไปส่งเสริมการโตทางสติปัญญาขององค์การในที่สุด ทีมการเรียนรู้จะต้องสร้างความรู้โดยการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน และดำเนินการในแบบที่แปลกใหม่ตลอดจนแก้ไขปัญหาลักษณะที่เป็นองค์รวม บุคลากรสามารถจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตได้ดีขึ้น สามารถทดลองวิธีการเรียนรู้ใหม่ๆ และถ่ายโอนความรู้ระหว่างทีมทั่วทั้งองค์การได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งของทีมอาจถูกนำมาปฏิบัติ ซึ่งทำให้ทักษะใหม่ๆ นั้นถูกส่งผ่านไปยังบุคคลและกลุ่มอื่นๆ ด้วย ความสำเร็จของทีมอาจจะทำให้เกิดบรรยากาศและมาตรฐานของการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ

3. การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organizational learning) (บดินทร์ วิจารณ์. 2549 : 80 ; อ้างอิงจาก Ray Stata. 1988) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์การต่างจากการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม 2 ประการ คือ การเรียนรู้ขององค์การเกิดจากการเรียนรู้แจ้งเห็นจริงร่วมกัน รวมถึงความรู้และแบบแผนความคิดร่วมกันของคนในองค์การ และการเรียนรู้ขององค์การอาศัยประสบการณ์และความรู้ในอดีต ซึ่งก็คือ ความทรงจำขององค์การที่ขึ้นอยู่กับกลไกต่างๆ เช่น นโยบาย กลยุทธ์ และรูปแบบที่ชัดเจนของการเก็บรักษาความรู้

บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การนั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญที่เรียกว่าบุคคลรอบรู้ (Human mastery) คือ ความเป็นบุคคลที่รอบรู้ในการควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามกระแสโลก มีจิตใจที่เจริญ โดยสมาชิกในองค์การที่มีกรอบแนวคิดแบบการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) นั้น จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นสนใจและ

ใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศได้นั้นมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ ดังนี้ คือ ความมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ และการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก

การพัฒนาบุคลากรในองค์การให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ถือได้ว่าเป็นมิติที่ต้องเกิดจากการฝึกฝนเพื่อสร้างให้เกิดวินัยและมีการปรับปรุงมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง กล่าวได้ว่าวินัยนี้เป็นเสมือนเสาหลักของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถ้าหากทุกคนในองค์การมีวินัยในข้อนี้ จะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแน่นอน ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของการเป็นบุคคลที่รอบรู้จากเอกสารต่างๆ เพื่อมาสนับสนุนวินัยข้อที่ 1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ดังต่อไปนี้

ธงชัย สมบูรณ์ (2549 : 186-188) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ของบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นบุคคลควรได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เป็นประจำ โดยการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในการทำงานหรือการเรียนรู้ภายใต้กระบวนการทำงาน การเรียนรู้ของมนุษย์ต้องผ่านกระบวนการทางสมองแต่ก็ไม่เพียงพอสำหรับความเป็นมนุษย์ คุณธรรมและจริยธรรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของมนุษย์อันจะนำพาให้มนุษย์ไปสู่การเรียนรู้ที่ไม่หลงทิศหลงทาง จริยธรรมนั้นเป็นการแสดงออกหรือการประพฤติปฏิบัติที่ดีเหมาะสมตามมาตรฐานที่สังคมกำหนด ซึ่งสะท้อนคุณธรรมที่มีอยู่ในใจให้เห็นเป็นรูปธรรมและประพฤติปฏิบัติใกล้เคียงกับคุณธรรมที่มีอยู่ในใจ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543 : 36) ได้ให้ความหมายของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ว่าเป็นวินัยของความเจริญเติบโตและการเรียนรู้ส่วนบุคคล ซึ่งถ้าหากบุคคลใดมีวินัยเช่นนี้ในระดับสูงก็จะเป็นการขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลลัพธ์ที่พวกเขาแสวงหาอย่างแท้จริงในชีวิต

ชวินท์ ธัมมนันท์กุล (2540 : 11) กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ การมุ่งมั่นสร้างสรรค์ความรู้ความเชี่ยวชาญในตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาตนเองทั้งทางกาย ปัญญา และอารมณ์

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548 : 79-82) ให้ความหมายของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ไว้ว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ บรรพครูเฉพาะด้านความเป็นผู้รู้ในตนเองหรือแฟนพันธุ์แท้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เจ้าตัวตั้งใจเอาไว้เป็นบุคคลที่รอบรู้ทั้งเบื้องลึกเบื้องสูงและสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

จากความหมายของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญชำนาญการเฉพาะทาง สามารถขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง เป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น

สนใจและใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่ตลอดเวลา ปวารณาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental model)

การมีแบบแผนความคิด เป็นความคิดที่บุคคลในองค์การรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงงานที่ทำกับภาพรวมทั้งหมดขององค์การได้ ทำให้เกิดความกระจ่างกับแบบแผนความคิด ความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย ดังนั้น การที่จะทำให้คนมีรูปแบบความคิดหรือโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น องค์การจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนมีการฝึกตนเองให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดภูมิปัญญาหรือรูปแบบความคิดใหม่ๆ ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ คือ ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ หากปราศจากทักษะเหล่านี้ สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

การพัฒนาบุคลากรในองค์การให้เป็นผู้มีแบบแผนความคิดมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การ ทั้งนี้องค์การไม่ควรกำหนดแบบแผนความคิดให้ แต่ควรปล่อยให้มีการพัฒนารูปแบบเอง โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายของการพัฒนาแบบแผนความคิดไม่ต้องการให้ทุกคนมีความเห็นพ้องกันในแนวเดียวกันทั้งองค์การ แต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากมีการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของการมีแบบแผนความคิดจากเอกสารต่างๆ เพื่อมาสนับสนุนวินัยข้อที่ 2 การมีแบบแผนความคิด ดังต่อไปนี้

ธงชัย สมบูรณ์ (2549 : 192-197) ได้กล่าวว่า การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นการคิดอย่างมีเหตุผลและคิดแบบตรรกะตรรกก่อนที่จะตัดสินใจเชื่อหรือลงมือปฏิบัติการใดๆ ซึ่งการคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นทักษะที่จำเป็นในขั้นตอนของกระบวนการแก้ปัญหาที่นำไปสู่การตัดสินใจของการแก้ปัญหา โดยอาศัยการวิเคราะห์รายละเอียดในสิ่งที่เกี่ยวข้องด้วยการพิจารณาตรรกะตรรกอย่างกระตือรือร้นไม่ลดละ และมีความรอบคอบต่อความเชื่อหรือความรู้สึกละเอียดต่างๆ โดยอาศัยหลักฐานมาช่วยสนับสนุนความเชื่อหรือความรู้นั้นๆ การคิดอย่างมีวิจารณญาณประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ดังนี้ คือ

1. แยกแยะความแตกต่างระหว่างข้อเท็จจริงกับความเห็น
2. พิจารณาประเด็นปัญหา
3. พิจารณาข้ออ้างหรือข้อโต้แย้งที่คลุมเครือ
4. พิจารณาข้อมูลที่แสดงถึงอคติความลำเอียง การโฆษณาชวนเชื่อ
5. แยกสิ่งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับข้อมูลหรือความคิดเห็น
6. พิจารณาความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล
7. พิจารณาเหตุผลที่ผิดๆ ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น
8. สรุปข้อความจากข้อมูลที่มีอยู่

ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547 : 32) การมีแบบแผนความคิด หมายถึง การสรุปความรู้ที่ได้มาในแต่ละวันเป็นแนวคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบตัว โดยไม่ยึดติดกับความรู้หรือข้อมูลเดิม ซึ่งอาจผิดพลาดหรือเปลี่ยนแปลงไปและไม่ทันเหตุการณ์

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540 : 13-14) ได้อธิบายให้เห็นถึงภาพในองค์การว่า คือ การที่บุคคลในองค์การรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระฉับกระเฉงกับรูปแบบความคิดความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว และการที่จะทำให้องค์การมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้มาทำให้เกิดภูมิปัญญาใหม่ เพื่อใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไป นั่นคือการนำเอาการคิดอย่างเป็นระบบเข้ามาประยุกต์ใช้กับแบบแผนความคิดนั่นเอง

บุบผา พวงมาลี (2542 : 6) การมีแบบแผนความคิด หมายถึง การที่บุคคลมีจิตสำนึกในการที่จะจำแนกแยกแยะความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ มีความกระฉับกระเฉงกับรูปแบบความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานของตนเองและองค์กรนั้น ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว

จากความหมายของการมีแบบแผนความคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการมีแบบแผนความคิด หมายถึง บุคคลที่พัฒนาความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงไปของโลก โดยไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย มีความคิดหรือโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision)

การทำให้บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพอนาคตขององค์การ โดยทุกคนทุ่มเทเต็มที่แรงกายแรงใจจะทำให้เกิดขึ้นเพื่อมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วทั้งองค์การและสมาชิกทุกคนในองค์การได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ เมื่อทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์การมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายอะไรและจะต้องซึมซาบลงไปในการคิดของทุกคนในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หลักในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ คือ กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตนเอง พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันมากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมสามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสารและทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้นมีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจนและจับต้องได้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจากเอกสารต่างๆ เพื่อมาสนับสนุนวินัยข้อที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ดังต่อไปนี้

ธงชัย สมบูรณ์ (2549 : 200-202) ได้กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการผลักดันให้บุคลากรในองค์การทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร ซึ่งทุกคนมีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดซึ่งกันและกัน ในที่สุดจะนำไปสู่ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์การและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพัน รวมใจเป็นหนึ่งเดียวกันและผนึกกำลังในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543 : 42) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์การนั้นเป็นสิ่งจำเป็นต่อภาวะผู้นำของทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่างขององค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดรวมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

กัลยาณี คำแดง (2542 : 38) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์การ เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์การ โดยที่สมาชิกทุกคนมีความตระหนัก มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์การ เพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์การที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของ

ตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันขององค์กร

จากความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองได้อย่างอิสระเสรี เปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมแสดงออก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนตัวนั้นจะนำไปสู่เป้าหมายในทิศทางเดียวกันและกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)

เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น ประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group thinking) โดยที่กลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมองและหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกันที่เกิดจากความเต็มใจของสมาชิกทุกคน อันจะนำองค์การบรรลุเป้าหมายได้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ คือ การสนทนาและอภิปราย การยอมรับทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันและการเรียนรู้วิธีปฏิบัติ ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจากเอกสารต่างๆ เพื่อมาสนับสนุนวิทยานิพนธ์ข้อที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ดังต่อไปนี้

ธงชัย สมบูรณ์ (2549 : 209-210) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง เป็นการพบปะพูดคุยอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การอภิปรายร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ ความคิดเห็นร่วมกันเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมหรือเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต้องอาศัยรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two way communication) จึงจะทำให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมและมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543 : 44-45) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ของทีม 3 ลักษณะ ได้แก่ 1. สมาชิกของทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นทั้งหลายร่วมกัน 2. มีการทำงานที่ประสานกันได้อย่างสอดคล้อง มีการคิดสิ่งใหม่ๆ ที่มี

ความแตกต่างไปจากเดิม มีความไว้วางใจต่อกัน 3. บทบาทของการเรียนรู้ของสมาชิกในทีมหนึ่งจะมีผลต่อทีมงานอื่นในองค์กรด้วย ซึ่งจะเป็นการช่วยสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548 : 89-92) ให้แนวคิดในการทำงานเป็นทีมว่า สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารกัน เช่น การสนทนาพูดคุยกันบ่อยๆ มีคนคอยกระตุ้นเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ กระตุ้นให้ทำงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และทำงานเป็นทีม ช่วยกันคิดช่วยกันทำแบบประสานงานเป็นทีมเดียวกัน

ชวินท์ อัมมพันธ์กุล (2540 : 8) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและวิธีคิด เพื่อก่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ โดยมีการถ่ายทอดความรู้ให้แกกันด้วยความจริงใจ รับฟังกันอย่างลึกซึ้งด้วยการเปิดตาเปิดใจ เน้นกระบวนการและระบบไม่ยึดติดตัวบุคคล ร่วมกันสร้างกฎเกณฑ์กลุ่มในการเรียนรู้กัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและเสถียรภาพของทีมงานโดยรวม

จากความหมายของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน โดยมีการสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมทำให้องค์การบรรลุไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)

เป็นหัวใจสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรบุคคลในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการเป็นบุคคลที่รอบรู้ให้ต่อเนื่องเป็นระบบ และการที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมจะทำให้เกิดทัศนวิสัยการมองผลของงานได้อย่างเป็นระบบ เช่นกัน ทำให้เห็นรูปแบบต่างๆ ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังสามารถใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริง ซึ่งเป็นทฤษฎีวิทยาศาสตร์มีแนวคิดที่ว่าทุกสิ่งทุกอย่างสามารถเชื่อมโยงกันได้เป็นระบบ โดยอาศัย องค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ความคิดใหม่ องค์การจะต้องพยายามส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรคิดเป็นระบบ สามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย คือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้น นี่คือการคิดเป็นระบบที่แท้จริงในการที่จะพัฒนาองค์การ การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคน

เฉื่อยช้าไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงตามความเป็นจริง เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบจากเอกสารต่างๆ เพื่อมาสนับสนุนวินัยข้อที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ ดังต่อไปนี้

ธงชัย สมบูรณ์ (2549 : 215) ได้กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวินัยข้อที่สำคัญมากที่สุด มีลักษณะของการพิจารณาองค์การในรูปแบบองค์รวม ซึ่งมีกรอบแนวความคิด คือ

1. คิดเป็นกลยุทธ์ เป็นการเน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้
2. คิดทันการณ์ เป็นการคิดที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์การและมีความสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันการณ์

3. เล็งเห็นโอกาส การคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสถานการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

วีรวิทย์ มาษะศิริรานนท์ และณัฐพงศ์ เกษมาวิเศษ (2544 : 50) ได้แปลความหมายของการคิดเชิงระบบจากแนวคิดของ O'Connor และ McDermott 1997 ไว้ว่า การคิดเชิงระบบเป็นการคิดในลักษณะเป็นวงมากกว่าที่จะเป็นเส้นตรง โดยที่ทุกๆ ส่วนต่างมีการเชื่อมต่อทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงใดๆ ย่อมเปรียบเสมือนระลอกคลื่นที่สร้างผลกระทบต่อเนื่องไปยังส่วนต่างๆ ของระบบ และย้อนกลับมาที่จุดเริ่มต้นอีกครั้ง และจุดเริ่มต้นนี้ก็จะมีการตอบสนองจากสิ่งที่สะท้อนกลับมาและส่งออกไปอีกครั้งหนึ่งซึ่งอาจจะเป็นไปในลักษณะที่ต่างไปจากเดิม ซึ่งเรียกว่า วงจรการป้อนกลับ (Feedback Loops)

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548 : 61) ได้ให้ความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบว่า เป็นการคิดแบบที่ทำบ่อยๆ จนเป็นนิสัย เป็นพิเศษ เป็นสัญลักษณ์ประจำตนจนใคร ๆ ชนนานนามได้ว่ามีลักษณะเฉพาะตัวและมีลักษณะเด่น

จากความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีการคิดอย่างเป็นองค์รวม มีการเชื่อมโยงกันทั้งระบบขององค์การเพื่อให้เกิดเป็นภาพรวม โดยเปรียบได้กับการมองป่าซึ่งสามารถมองเห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้น หมายความว่า สามารถมององค์การเป็นภาพรวมได้และมององค์การเป็นหน่วยย่อยได้

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการคนสำคัญอีกท่านหนึ่งที่ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าองค์การจะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่าคู่แข่ง นั่นก็คือ Michael J.

Marquardt ซึ่งสามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ (Marquardt. 1996 อ้างอิงใน ถาวร อินทิสรา. 2547 : 18-42) คือ

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

พลวัตแห่งการเรียนรู้ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ที่สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์การ เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญที่จะนำพาองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 4 วิธีการเรียนรู้ คือ

- 1.1 การเรียนรู้จากการปรับตัว เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์การเรียนรู้จากประสบการณ์และปฏิกิริยาสะท้อนกลับ
- 1.2 การเรียนรู้ด้วยการวางแผนล่วงหน้า เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต
- 1.3 การเรียนรู้จากการทบทวนการเรียนรู้ที่ผ่านมา เป็นการทบทวนถึงความรู้ที่ผ่านมาและนำมาปรับใช้กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน
- 1.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการเผชิญกับสถานการณ์ปัจจุบันและมีความสามารถในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้

ซึ่งมีทักษะในการเรียนรู้ด้วยกัน 6 ประการ คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบและการสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน

2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) มีมิติที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

- 2.1 วิสัยทัศน์ เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์การ
- 2.2 วัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การโดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญ ที่ต้องทำให้สมาชิกทุกคนในองค์การเกิดการเรียนรู้ ยอมรับ และมีการถ่ายทอดซึ่งกันและกัน
- 2.3 กลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงนโยบายต่างๆ ในการจัดการคนในองค์การให้ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.4 โครงสร้างต้องมีความยืดหยุ่น มีการเปิดเผย มีเสรีภาพและให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วม

2. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)

สมาชิกในองค์การประกอบด้วย ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า พันธมิตรหุ้นส่วน ชุมชน และคู่ค้า ซึ่งบุคคลเหล่านี้เป็นแกนหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดขึ้นเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสำหรับบุคคลและองค์การ บุคคลดังกล่าวจึงมีความสำคัญต่อองค์การฉะนั้นองค์การควรให้บุคคลดังกล่าวมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ

3. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน ฉะนั้นจึงควรจัดการความรู้ให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์และสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว วิธีการจัดการความรู้มีดังนี้ คือ มีการแสวงหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้

4. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การถือว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง

ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ต้องมีความสัมพันธ์โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน ในการนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของปีเตอร์ เซงก์ (Peter Senge, 1990) เป็นตัวแปรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เนื่องจากองค์การที่จะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ต้องเริ่มต้นที่ตัวบุคคลเป็นหลัก โดยให้ความสำคัญต่อทักษะหรือวินัยที่บุคคลพึงมีในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งแรกนั่นคือ บุคลากรในองค์การควรจะได้รับ การปลูกฝังทักษะนิสัยของตนให้เป็นคนใฝ่รู้ใฝ่เรียนรักการเรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดสร้างสรรค์ คิดสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีมุมมองที่แปลกแตกต่าง สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นกับบุคคลอื่นและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเป็นระบบ

2.5 ลักษณะและกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ มาร์ควอร์ท และเรย์โนลด์ (Maquardt and Reynolds, 1994 : 29) ได้ระบุว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดีเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ประกอบด้วย 11 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณานาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ มีโครงสร้างแบบองค์รวมที่มีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ

อย่างแยกเป็นอิสระจากกันไม่ได้ และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate learning culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) การไตร่ตรอง (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาสนในการพัฒนาตนเองทุกคน รวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญและกำลังใจและการเงินจากองค์กร

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การสนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงคนอื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลออกมา สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ให้องค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงแสดงท่วงท่าในธุรกิจของตนเองให้มีนัยสำคัญแก่สังคม เลือกรูปแบบในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์กรความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทส่งเสริมความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งต้องมีการเรียนรู้และหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรอีกด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารทางไกลมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ระยะไกล มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์เทียมเคียงกับการทำงานของมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรม การจำลองเกมเพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านการยกร่างการดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะต้องเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Support atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิต การปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลให้ความเท่าเทียมเสมอกัน ให้ความสำคัญอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงจูงใจที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

10. มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork and networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม อันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้ปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อ ที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่ามีมุมมองเชิงระบบคือ การสร้างระบบให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร เช่น มีการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่นเป็นแบบกระจายอำนาจสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้จะมองภายในองค์กรแล้วยังมองภายนอกองค์กรด้วย คือ มีการเรียนรู้ข้ามองค์กรโดยมีการพบปะติดต่อสื่อสารกับบุคลากรนอกองค์กร และมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กร นอกจากนี้ยังได้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติการเรียนรู้ให้รวดเร็วถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ มีการมุ่งเน้นในเรื่องของคุณภาพบุคลากรโดยมีการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาอันจะมีผลทำให้องค์กรมีการพัฒนาและก้าวหน้า

การที่จะสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นองค์กรจะต้องนำเอากลยุทธ์ต่างๆ เข้ามาช่วย ซึ่งวีระวัฒน์ ปันนิตมัย (2543 : 89-98) ได้เสนอกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างเสริมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learning how to learn) การที่จะให้บุคลากรในองค์กรก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนจะต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง ผิดเป็นครู ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือ ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์นำสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ๆ เรียนรู้ความผิดพลาดจากข้อบกพร่องและตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ สร้างและทดสอบสมมติฐาน มีทักษะในการวินิจฉัยใช้ญาณหยั่งรู้ได้ดี

2. สร้างความยืดหยุ่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้เนื่องจากพลังร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหารพึงมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมายถือเป็นค่านิยมหลักขององค์กร จัดสรรงบประมาณ การฝึกอบรมการเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์กรที่ดีเด่นได้รับการยกย่องเชิดชู มีการผลักดันเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรระหว่างฝ่าย กำหนดจำนวนเวลา (ชั่วโมง) ขั้นต่ำที่บุคลากรต่างๆ จะได้รับการฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน การมีระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่ายเผยแพร่แนวคิดแนวปฏิบัติมีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติสนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น Teleconference การเรียนรู้ทางไกล Internet และ E-mail เป็นต้น กระบวนการวิเคราะห์ขององค์กรส่งเสริมให้มีการคิดวิเคราะห์คิดทบทวนความคิด ความเชื่อของตนว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่แข่งขันกันเพียงใด สนับสนุนให้มีการระดมสมองการคิดค้นหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีและเหมาะสมที่สุด อาจมีการเปรียบเทียบมาตรฐานอ้างอิงเพื่อการถ่ายโอน วิธีการหรือเทคโนโลยีที่สนับสนุนกิจกรรมหรือสมรรถนะหลักขององค์กร การวางแผนโดยใช้ฉาก หรือสถานการณ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะลดความเสี่ยง ส่งเสริมแนวทางที่เป็นไปได้ในการเรียนรู้เพราะเป้าหมายท้ายสุดของการเรียนรู้ขององค์กร ก็คือ การปรับปรุงการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ องค์กรควรมีแนวทางที่ถือว่าเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงานตนขึ้นมา

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้บุคลากรคิดหรือทำอย่างเป็นระบบ การที่บุคลากรขององค์กรคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์คิดอย่างเป็นระบบเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของส่วนย่อยต่างๆ ในองค์กร ไม่คิดทำตนเป็นเหยื่อความคิดของตนเองหรือเป็นเหยื่อของระบบป้องกันภาวะทุพพลภาพของการเรียนรู้ สามารถที่จะเล็งเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเช่นไรจะกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่นอย่างไรบ้างไม่ว่าองค์กรจะเลือกกลยุทธ์ใดก็ตามก็มีแนวทางสำหรับการนำกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้ไปปฏิบัติดังต่อไปนี้

3.1 การที่จะตัดสินใจใช้กลยุทธ์ใหม่นั้นให้ศึกษาและประเมินกลยุทธ์ที่กำลังเป็นอยู่ในตอนนี้เพื่อทราบสถานะ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์ปัจจุบัน

3.2 องค์การจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบทางด้านวัฒนธรรมในการพิจารณาเลือกหรือนำกลยุทธ์ต่างๆ มาปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาว่าสิ่งใดสิ่งหนึ่งทำงานอย่างไร ยกตัวอย่างเช่น ในสังคมที่ยึดถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคลสูง เช่น สหรัฐอเมริกาหรืออังกฤษ นั้นการพัฒนาทักษะจะต้องมุ่งเน้นไปที่ทักษะส่วนบุคคลเมื่อเปรียบเทียบกับสังคมที่เป็นชุมชนมากกว่า นอกจากนี้การสร้างองค์การให้มีลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ บัณฑิตเพียร์พาร์กเกอร์ (2540: 79) กล่าวว่าจะต้องมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนกระตุ้นให้บุคลากรแต่ละคนได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพตนเองได้อย่างเต็มที่ เช่น การปลูกฝังค่านิยมขององค์การที่ยอมรับว่าความผิดพลาดจากการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพที่มีความไม่แน่นอนสูงอาจเกิดขึ้นได้

การสร้างและกระตุ้นให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล และการเรียนรู้เป็นทีม เช่น ส่งเสริมการเสวนาเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานร่วมกันของทีมงานหรือการแลกเปลี่ยนแนวคิดประสบการณ์การทำงานของบุคลากรที่อยู่คนละสายเพื่อเพิ่มความรู้ของคนในหน่วยงานต่างๆ ให้กว้างไกลมากขึ้น

การออกแบบโครงสร้างขององค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การออกแบบโครงสร้างองค์การให้มีลักษณะในแนวนอน (Horizontal) มากขึ้น และให้บุคลากรได้มีโอกาสโยกย้ายสลับหรือหมุนเวียนการทำงานในสายงานต่างๆ เพื่อให้ได้มีโอกาสเรียนรู้และพฤติกรรมของคนอย่างหลากหลาย

การเสริมสร้างโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่น มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ช่วยในการเรียนการสอน การมีห้องสมุดขององค์การเพื่อใช้ในการศึกษาค้นคว้าข้อมูลต่างๆ เป็นต้น

2.6 แนวทางในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพื่อให้เหมาะสมกับบุคลากรและองค์การให้มากที่สุด โครงสร้างขององค์การควรมีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ รูปแบบของงาน ระบบที่รวดเร็ว โครงการ และนโยบาย ดังนั้นแนวทางที่เป็นไปได้ในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ มาร์ควอร์ท และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds. 1994 : 65) ได้เสนอกลยุทธ์ไว้ ดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนรูปลักษณะการเรียนรู้ (Transformation the image of learning) การเปลี่ยนรูปลักษณะการเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนภาพลักษณ์หรือรูปแบบทางความคิด ซึ่งคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้มักมีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้ โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมา เช่น วินัย การควบคุม การฝึกฝน เป็นต้น รูปแบบทางความคิดต้องย้อนกลับมาตามอารมณ์

ความรู้สึกรักของพนักงาน ความตื่นตัว ความสำเร็จของธุรกิจ ความสนุกสนาน การแข่งขัน และการเจริญเติบโตของบุคคลและองค์กร

2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม (Develop team learning activities) การเรียนรู้เป็นทีมถือว่ามีค่าเป็น ซึ่งมียุทธวิธีต่างๆ มากมายในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมงาน เช่น มีการกำหนดงานใหม่ และการมีส่วนร่วมในโครงการทำงานร่วมกัน รวมทั้งการ โยกย้าย ตำแหน่งของบุคคลในหน้าที่ต่างๆ เป็นเหมือนกฎเกณฑ์สำหรับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร (Change the role of managers) ผู้บริหาร ควรมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเองและมีจุดประสงค์อย่างหนึ่งคือ ต้องติดตามปรับปรุง การดำเนินงานโครงการสนับสนุนการเรียนรู้ระยะยาวของบุคลากรในองค์กร

4. กระตุ้นให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ๆ และยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Encourage experimental and risk taking) บุคลากรในองค์กรควรได้รับการพัฒนาและกล้าที่จะตัดสินใจด้วย ตนเอง ยอมรับกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นประสบการณ์ในการตัดสินใจครั้งต่อไป และที่สำคัญ บุคลากรควรได้รับสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และการสนับสนุนให้คนอื่น ๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้ โดยมีการให้รางวัลและให้ความสำเร็จของพนักงานที่กล้าคิดกล้าทำ

5. การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (Build mechanics to disseminate learning) ควรให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น แบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้ซึ่งกัน และกัน มีการนำเสนอความคิดและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ และมีการเผยแพร่ให้รู้ทั่วทั้งองค์กร

6. การเสริมสร้างพลังอำนาจกับคนที่ทำงาน (Empowerment) องค์กรควรส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีอิสระในความคิด และพัฒนาระบบการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

7. การพัฒนาองค์ประกอบของการคิดเป็นระบบ (Develop the discipline of systems thinking) การคิดอย่างเป็นระบบหรือความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความ เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงาน

8. การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create culture of continuous improvement) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินไปได้ดี เมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลิตภัณฑ์และการบริหารทุกอย่างจะถูกทำอย่างมีคุณภาพโดยมีข้อมูลมาดัดกับขบวนการ ปรับปรุงคุณภาพ เพื่อเป็นการบังคับให้องค์กรหาวิธีที่จะทำให้อุดมคติ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ที่ดี และฉลาดคล่องตัว

ขณะเดียวกัน (แก้วตา ไทรงามและคณะ. 2548 : 105 ; อ้างอิงใน Peter Kline and Bernard Saunders. 1997) ได้นำเสนอกระบวนการ 10 ขั้นตอนในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. ประเมินวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร
2. สร้างบรรยากาศเชิงบวกให้เกิดขึ้นในองค์กร
3. ทำให้องค์การมีอิสระในการคิด
4. ให้รางวัลกับการทำงานที่ต้องเสี่ยงต่อความล้มเหลว
5. ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นแหล่งความรู้ซึ่งกันและกัน
6. นำพลังการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ
7. สร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร
8. ทำให้วิสัยทัศน์มีชีวิตชีวา
9. ประสานการทำงานในระบบต่างๆ ขององค์กร
10. ดำเนินการพัฒนาองค์การไปตามทิศทางที่กำหนด

นอกจากนี้ (บดินทร์ วิจารณ์. 2549 : 188-196) ได้เสนอ 10 ยอดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้ คือ

1. จัดการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับอนาคตเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นควรเริ่มต้นด้วยการจัดประชุมสัมมนาระหว่างผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ดังที่ มาร์วิน ไวร์บอร์ดและแซนดาร์ จานอฟ (Marvin Weisbord and Sandra Janoff. 1995 : 3) ได้กล่าวไว้ว่า การประชุมสัมมนาเป็นการนำเอาผู้คนในองค์กรมาร่วมกัน สร้างนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ ด้วยการเอื้ออำนาจและสานวิสัยทัศน์รวมถึงร่วมกันลงมืออย่างจริงจัง การประชุมสัมมนาที่มีการวางแผนและการจัดการที่ดีจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การสนับสนุนการบริหารระดับสูง การที่จะพัฒนาองค์การให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์กรโดยการช่วยสร้างความเข้าใจและแรงบันดาลใจให้คนอื่น ๆ ในองค์กรเกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

3. การสร้างบรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สภาวะแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นการสนับสนุนและให้รางวัลแก่การเรียนรู้จะกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมและท้าทายให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยที่จะช่วยสร้างบรรยากาศดังกล่าว ได้แก่ การกำหนดให้การเรียนรู้เป็นกุญแจสำคัญไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร

สร้างวัฒนธรรมแห่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มองข้อผิดพลาดเป็นแรงผลักดันให้การเรียนรู้มีประสิทธิผลมากขึ้น เปิดเผยปัญหาและข้อผิดพลาดเพื่อจะได้เรียนรู้จากสิ่งเหล่านั้นร่วมกัน ใส่ใจกับการพัฒนาบุคลากรในทุกๆ ด้าน ให้ทุกคนเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้มากขึ้น และส่งเสริมให้เกิดนิสัยรักการเรียนรู้

4. ทำการปรับเปลี่ยนด้านนโยบายและโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีประสิทธิผลที่สุดเมื่อองค์การมีข้อจำกัดต่างๆ น้อยลง ซึ่งจะเป็นผลให้ความรู้และความคิดต่างๆ สามารถไหลเวียนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยการปรับเปลี่ยนใดๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ประกอบด้วย ตัดข้อจำกัดและขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ทำให้หน่วยงานต่างๆ มีขนาดเล็กลง ลดความเข้มงวดของนโยบายลงและปรับให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ปรับโครงสร้างองค์การให้มีความคล่องตัวและลดขอบเขตต่างๆ ภายในองค์การลง จัดโครงสร้างการบังคับบัญชาให้เป็นแบบแนวราบ พยายามทำงานในลักษณะที่เป็นโครงการให้มากขึ้น ให้อำนาจในแผนกต่างๆ ดำเนินการตามความคิดริเริ่มของตนเอง และตัดระบบการบริหารที่เก่าและกฎระเบียบต่างๆ ที่ไม่จำเป็นออกไป

5. ให้รางวัลกับการเรียนรู้ทั้งแบบรายบุคคลและเป็นทีม องค์การจำเป็นต้องให้รางวัลกับการเรียนรู้ทั้งแบบเป็นรายบุคคลและแบบเป็นทีม โดยให้รางวัลแก่การกระทำที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ขององค์การ ทั้งในทางตรงและทางอ้อม เช่น การกล้าที่จะเสี่ยง การขวนขวายหาความรู้ และการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาความคิดใหม่ๆ การสอนงาน การถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกในทีมและนอกทีม

6. ประสานการเรียนรู้เข้ากับนโยบายทุกด้านและทุกการดำเนินงานขององค์การ ในการปฏิรูปองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของทุกการดำเนินงาน โดยเริ่มตั้งแต่ การโอนความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ในโครงการต่างๆ ไปสู่ทุกๆ หน่วยงานในองค์การ สรรหาหรือเลื่อนตำแหน่งบุคคลในระดับผู้จัดการโดยพิจารณาที่การเรียนรู้และความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้อื่นได้รับการเรียนรู้ บุคลากรทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการแสวงหาและถ่ายทอดความรู้ไปให้บุคคลอื่น องค์การต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะของผู้เรียนที่ดี เช่น มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ มีความคิดริเริ่ม ไม่ย่อท้อ มีทักษะในการฟัง และเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง และบุคลากรทุกคนจะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงาน อันประกอบด้วย ความสามารถในการเรียนรู้ การคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การพัฒนาตนเอง ความเป็นผู้นำ และการมีวิสัยทัศน์

7. จัดตั้งศูนย์อัจฉริยภาพและโครงการสาธิต ศูนย์อัจฉริยภาพเป็นกลยุทธ์อันทรงคุณค่าที่องค์การแห่งการเรียนรู้หลายๆ แห่งใช้กัน ศูนย์ดังกล่าวจะทำให้องค์การสามารถพัฒนาและถ่ายโอนแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดไปทั่วทั้งองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการจัดตั้งโครงการสาธิตงานทุกๆ ด้านขององค์การก็จะทำให้หน่วยงานต่างๆ สามารถนำเอาความคิด นโยบาย ขั้นตอนการทำงาน การผลิตและการบริการต่างๆ ไปทำการทดลองประยุกต์กับงานของตนได้

8. วัดผลกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน สิ่งใดที่มีการวัดผลย่อมมีการดำเนินการกันจนประสบความสำเร็จ องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องวัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายต่างๆ กับผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงิน เช่น ผลกำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน และในด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้า

9. ให้เวลาและโอกาสในการเรียนรู้ แม้ว่าองค์การต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว แต่ก็ต้องเข้าใจด้วยว่าคนเราจำเป็นต้องมีเวลาในการวางแผน การพิจารณา ทบทวนและสร้างสรรค์ คนต้องการโอกาสและบรรยากาศที่จะทำให้เขาได้ข้อมูลและเกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งบางครั้งการดำเนินงานอย่างค่อยเป็นค่อยไปก็อาจจะเกิดผลได้เร็วกว่า ในขณะเดียวกัน องค์การก็ต้องตระหนักถึงความสำคัญทางสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสถาปัตยกรรมรอบๆ ตัวที่จะเอื้อต่อการช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ได้มากขึ้น

10. ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบเจตนาในทุกที่ทุกเวลา มีวิธีการที่หลากหลายที่จะทำให้การเรียนรู้กลายเป็นกิจวัตรประจำวันของคนทั้งองค์การได้ เช่น จัดการประชุมหรือสัมมนาเพื่อแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ของความสำเร็จ หมั่นฝึกฝนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติให้มากที่สุด แบ่งเวลาในการประชุมหรือฝึกอบรมส่วนหนึ่งไว้สำหรับพิจารณาทบทวนเกี่ยวกับความรู้ที่เกิดขึ้น และสร้างกลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่ชัดเจนหลายๆ กลยุทธ์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับองค์การ เป็นต้น

ดังนั้นการที่จะพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนการเรียนรู้ในอนาคต ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องด้วยการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ ส่งเสริมการหาความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ สร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและการแบ่งปันความรู้ มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทน รวมทั้งทุกคนร่วมกันเปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน

2.7 ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้สามารถพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความคาดหวัง (Expectancy) ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนเป็นตัวกำหนดว่าการกระทำอย่างหนึ่งจะก่อให้เกิดผลอย่างหนึ่งที่บุคคลผู้นั้นมุ่งหวังให้เป็นเช่นนั้น

ความคาดหวังจึงเป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นจากภายในที่เป็นส่วนหนึ่งของความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคนอันเป็นพื้นฐานของความเชื่อและค่านิยมของคน แนวคิดที่สามารถนำมาอธิบายความคาดหวังนี้ได้คือ ทฤษฎีความคาดหวังของ วูม (Vroom's expectancy) ทฤษฎีนี้มีความสำคัญกับองค์ประกอบที่ส่งผลร่วมกันต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การ 3 องค์ประกอบ (ธงชัย สมบูรณ์. 2549 : 255-259) ดังต่อไปนี้

1. การรับรู้คุณค่า (Valence) หมายถึง ความเข้าใจหรือการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับคุณค่าของผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับตามปริมาณความชอบหรือไม่ชอบ ความต้องการหรือไม่ต้องการที่มีต่อผลตอบแทนนั้นๆ หรือตามภาวะที่เป็นจริง เช่น บุคคลที่มีความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือจากคนทั่วไป เขาเห็นว่าการได้เริ่มต้นทำงานใหม่ๆ หรือการได้รับการสนับสนุนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง สำหรับบุคคลที่มีความต้องการความมั่นคงสูงจะเห็นว่าเบี้ยบำนาญหรือการไม่ถูกปลดจากงานมีคุณค่าสูง สำหรับบุคคลที่มีความต้องการความเจริญก้าวหน้าหรือต้องการทำตามอุดมการณ์ที่แท้จริงของตน จะเห็นว่าความท้าทายของงานหรือความรับผิดชอบงานเพิ่มขึ้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง ดังนั้น การรับรู้คุณค่าจึงเป็นสิ่งที่เกิดจากการพิจารณาผลตอบแทนของบุคคลเป็นผลตอบแทนที่มีคุณค่าในทางบวก

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลลัพธ์ (Instrumentality) หมายถึง ความเชื่อหรือความเข้าใจของบุคคลเกี่ยวกับโอกาสความเป็นไปได้ที่จะได้รับผลตอบแทนจากการรับรู้คุณค่า เช่น บุคคลที่เข้าใจว่าเขาจะได้รับเงินเพิ่มขึ้นหรือได้รับสิทธิพิเศษถ้าหากเขามีผลผลิตสูงซึ่งได้มาจากการพยายามทำงานหนักผลผลิตจึงมีค่าความสัมพันธ์สูง หรือนักเรียนเชื่อว่าเขาขยันเรียนอย่างหนักแล้วจะมีผลทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและผลการเรียนที่สูงนี้จะทำให้เขาได้มาซึ่งใบประกาศนียบัตร เป็นต้น

3. ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเชื่อหรือความเข้าใจของบุคคลเกี่ยวกับโอกาสของความเป็นไปได้ที่ความพยายามในการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อระดับความสำเร็จของงาน เช่น การที่บุคคลเชื่อว่าหากเขาทำงานหนักแล้วจะได้ผลผลิตสูงด้วยเขาจะมีความคาดหวังอย่างสูงว่าการทำงานหนักทำให้มีผลผลิตสูงขึ้น หากเขาทำงานหนักมากขึ้นผลผลิตก็จะสูงมากขึ้นด้วย เป็นต้น

นอกจากนี้ (ธงชัย สมบูรณ์. 2549 : 260-261 ; อ้างอิงจาก Bandura. 1977) กล่าวว่ายั้งมีองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถแห่งตน คือ

1. ความสำเร็จในการทำงาน เป็นประสบการณ์ตรงจึงมีผลต่อความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลอย่างมาก ความสำเร็จในการทำงานจะเป็นตัวเพิ่มความคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของบุคคล

2. การได้เห็นประสบการณ์ของผู้อื่น ซึ่งถือว่าเป็นตัวแบบให้บุคคลนำมาพิจารณาความสามารถของตน เมื่อบุคคลสังเกตเห็นผู้อื่นได้รับความสำเร็จในการทำงานที่ยาก โดยไม่มีผลเสียตามมาทำให้เกิดความคาดหวังว่าตนก็สามารถทำงานนั้นได้ถ้าตั้งใจและพยายาม

3. การพูดชักจูงของผู้อื่น เป็นการรับเอาคำแนะนำชักจูงของผู้อื่นมาเพื่อพัฒนาความสามารถของตนเป็นเครื่องช่วยเพิ่มกำลังใจและความมั่นใจทำให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่นว่าตนมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จถึงแม้ว่าจะเคยทำงานไม่สำเร็จมาแล้ว

4. ความตื่นเต้นทางอารมณ์ บุคคลจะรับรู้ว่าคุณตื่นเต้นตื่นมีความวิตกกังวลหรือความกลัวจากอาการกระตุ้นของร่างกายในสภาวะที่ร่างกายถูกกระตุ้นมากเกินไป จะทำให้การทำงานไม่ได้ผลดีหากบุคคลรับรู้ว่าคุณมีความวิตกกังวลในระดับสูงจะคาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของตนในการทำงานนั้นในระดับต่ำ

จากปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การดังที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในตนเองส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เกิดผลที่ดีขึ้นได้ หากบุคลากรในองค์การมีความตั้งใจและมีความเชื่อมั่นในตนเอง และพยายามทำงานเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จเพื่อเป้าหมายของตนเองและองค์การ

3. การพัฒนาองค์การ

3.1 ความหมายของการพัฒนาองค์การ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การ ดังต่อไปนี้

ลูธานส์ (Luthans. 1995 : 565) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง การเพิ่มประสิทธิผลของการแก้ปัญหา และความสามารถในการปรับตัวมุ่งสู่อนาคตขององค์การ เปิดโอกาสให้สมาชิกเพิ่มความตระหนักรู้ และการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อผสมผสานวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

แมคกิล (McGill. 1977 : 3) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการวางแผนที่มีมุ่งจะพัฒนาความสามารถขององค์การเพื่อให้สามารถที่จะบรรลุและดำรงไว้ ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่พอใจที่สุด ซึ่งสามารถวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความเจริญเติบโตขององค์การ

ธงชัย สมบูรณ์ (2549 : 163-164) การพัฒนาองค์การ หมายถึง การทำแผนเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดความมีประสิทธิภาพและให้ความสำคัญด้านความเป็นมนุษย์มากยิ่งขึ้น คือ

1. เคารพในความเป็นมนุษย์ คือ มนุษย์ทุกคนมีความรับผิดชอบ มีสติปัญญา ต้องการในการเอาใจใส่ และต้องการได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพแห่งความเป็นมนุษย์จากผู้อื่น
2. ความไว้วางใจและช่วยเหลือเจือจุน คือ องค์การที่ถือว่ามีสุขภาพดีและมีประสิทธิผลต้องมีลักษณะของความไว้วางใจ มีความน่าเชื่อถือ มีบรรยากาศที่เปิดเผยและให้การเกื้อกูลกัน
3. มีความเสมอภาคด้านอำนาจ คือ บุคลากรทุกคนมีความเสมอภาคทางด้านความคิดและการแสดงความคิดเห็น
4. กล้าเผชิญปัญหา คือ ไม่เลียงและไม่หนีปัญหา สามารถกล้าเผชิญปัญหาอย่างเปิดเผย
5. การมีส่วนร่วม คือ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการนำพาองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายโดยการแสดงความคิดเห็น ช่วยคิดช่วยทำ ช่วยแก้ไขปัญหา ทำงานร่วมกันเป็นทีมแสดงถึงความสามัคคีและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

กิริติ ยศยิ่งยง (2548 : 2) การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการแสวงหาแนวทางเพื่อพัฒนาความสามารถขององค์การอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความสมบูรณ์ขององค์การ โดยนำความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและความเจริญเติบโตขององค์การ

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548 : 11-12) กล่าวว่า องค์การที่จะเป็นอมตะได้ คือ องค์การที่ปรับตัวได้ตามสถานการณ์ เรียนรู้ที่จะเอาตัวรอดในความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยต้องปรับองค์การให้เป็นองค์การที่พัฒนาคน สร้างคนมาเป็นส่วนสำคัญในการนำพาองค์การให้บรรลุเป้าหมายด้วยการคิดใหม่ ทำใหม่

จากความหมายของการพัฒนาองค์การที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง ความต้องการให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ก้าวหน้าขึ้นในอนาคต โดยให้สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและช่วยกันพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์การ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยี ความเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมและวัฒนธรรมของบุคคลส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ทำให้องค์การที่ต้องการความเจริญก้าวหน้าและเจริญเติบโตในอนาคตจำเป็นต้องวางแผน เพื่อปรับปรุง

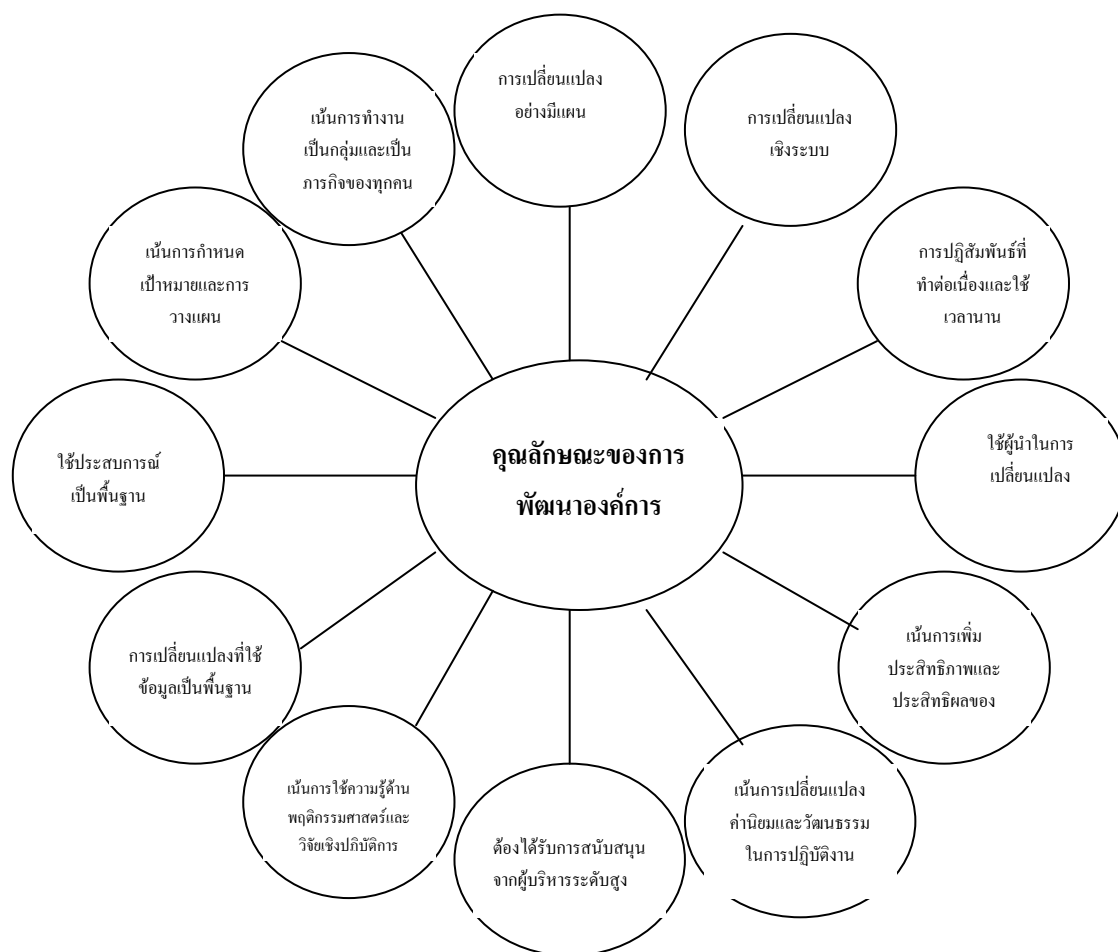
เปลี่ยนแปลงองค์การให้มีประสิทธิผลและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงมีนักวิชาการให้ความสนใจในการแสวงหาแนวคิดและวิธีการต่างๆ มาช่วยในการฟื้นฟูองค์การในการที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาองค์การ (Organization Development) หรือเรียกสั้นๆว่า O.D. เป็นกระบวนการหนึ่งในการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน (สุนันทา เลาหันทน์. 2548 : 43)

3.3 คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เจริญเติบโตไปสู่อนาคตที่มั่นคงและมีความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น ต้องมีคุณลักษณะของการพัฒนาองค์การ (สุนันทา เลาหันทน์. 2548 : 53-56) ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาองค์การเป็นการระดมทรัพยากรต่างๆ มาช่วยในการพัฒนาและวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์การ
2. การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การในลักษณะที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกันทุกระบบ
3. การพัฒนาองค์การต้องกระทำต่อเนื่องตลอดเวลาและใช้เวลานาน
4. ผู้นำองค์การต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ มีส่วนช่วยสนับสนุนและตระหนักถึงความรับผิดชอบ
5. การพัฒนาองค์การมุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถนะและสุขภาพที่สมบูรณ์ขององค์การ
6. การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรมและการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มต่างๆ ในองค์การ
7. การพัฒนาองค์การต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
8. การพัฒนาองค์การ เน้นเรื่องของการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
9. การพัฒนาองค์การจำเป็นจะต้องอาศัยฐานข้อมูลเกี่ยวกับระบบและกระบวนการต่างๆ ขององค์การที่เป็นจริง
10. การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่ใช้ประสบการณ์เป็นพื้นฐาน เปิดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้โดยการกระทำ
11. การพัฒนาองค์การต้องมีการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่างๆ ของการดำเนินการ
12. การพัฒนาองค์การเน้นการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม

จากคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปลักษณะเด่นของคุณลักษณะของการพัฒนาองค์กรได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 3 คุณลักษณะของการพัฒนาองค์กร

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

บุบผา พวงมาลี (2542 : 116-117) ศึกษาเรื่องการเรียนรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 380 คน เป็นงานวิจัยเชิงบรรยายโดยใช้แบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของปีเตอร์ เซ็งกี้ (Peter Senge. 1990) และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ใน

ระดับสูง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีแบบแผนความคิดและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับสูง ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามสังกัด พบว่า สังกัดกระทรวงกลาโหม กระทรวงสาธารณสุขและสำนักงานตำรวจมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ส่วนสังกัดกรุงเทพมหานครและทบวงมหาวิทยาลัยมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

ศุภลักษณ์ ปูประเสริฐ (2546 : 79-80) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 375 คน เป็นงานวิจัยเชิงบรรยาย โดยใช้แบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของปีเตอร์ เซ็งกี้ (Peter Senge. 1990) ผลการวิจัยพบว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลจำแนกเป็นรายด้านอยู่ในระดับสูงทั้ง 5 ด้าน คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

จากการที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลโดยรวมและจำแนกเป็นรายด้านอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน สามารถอธิบายได้ว่า กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานครมีการพัฒนาองค์การพยาบาลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยการนำหลักองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์การและสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2541 : 23-46) ที่กล่าวว่า องค์การที่มีความสามารถในการเรียนรู้มีลักษณะสำคัญ คือ สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป และพัฒนาความสามารถให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ และนำผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ และผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ บุปผา พวงมาลี (2542) เรื่องการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานครและเสาวรส บุญนาค (2543) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ที่พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับสูงเช่นกัน

ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547 : 82) ศึกษาเรื่องปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 370 คน เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของปี

เตอร์ เซ็งกี (Peter Senge. 1990) ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งโดยรวมและจำแนกเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เนื่องจากกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ตลอดจนการปฏิรูปการศึกษา จึงทำให้โรงเรียนต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะผู้บริหาร ดังที่สงบ ประเสริฐพันธ์ (2543 : 90) กล่าวว่า ผู้บริหารยุคปัจจุบันจะต้องสร้างภาพพจน์ใหม่ให้เป็นผู้นำทางวิชาการ มีหน้าที่นำแนวคิดใหม่ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนด้านต่างๆ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งผู้บริหารยังมีการพัฒนาบุคคลขององค์กรให้นำความรู้ที่มีอยู่พัฒนาองค์กรให้เดินไปข้างหน้าตามวิสัยทัศน์ที่มีอยู่ร่วมกันที่แต่ละคนจะเรียนจากกันและกัน และรู้ร่วมกันกลายเป็นความรู้ขององค์กร

วีรพล อมรปิยะฤกษ์ (2546) ศึกษาเรื่องการศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 โดยใช้กรอบแนวคิดของปีเตอร์ เซ็งกี (Peter Senge. 1990) ผลการวิจัยพบว่า ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับสูงทั้ง 5 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับดังนี้ คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ที่สอนประเภทวิชาต่างกันมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

อภันตรี รอดสุทธิ (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโครงการจตุสัมพันธ์ ธนาครไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยการใช้แบบสอบถามที่มุ่งศึกษาเฉพาะการเรียนรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่เข้าร่วมโครงการจตุสัมพันธ์ของธนาครไทยพาณิชย์ จำนวน 101 คน ผลการศึกษาพบว่าพนักงานที่เข้าร่วมโครงการจตุสัมพันธ์ มีการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และพบว่าพนักงานกลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ความสำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำกว่ากลุ่มที่จบปริญญาตรี และความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมของพนักงานมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง แต่การเรียนรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในเรื่องความเป็นบุคคลที่รอบรู้พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

กัลยาณี คำแดง (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสังกัดกลุ่มงานด้านช่าง/วิศวกรรม จำนวน 308 คน ใน 7 ฝ่าย ผลการศึกษาพบว่า ในด้านพฤติกรรมพนักงานมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงหรือการมีแบบแผนความคิดอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือการเป็นบุคคลที่รอบรู้ แต่มีทัศนคติต่องาน/องค์กรอยู่ในระดับมาก และพบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทัศนคติต่องานมีความสัมพันธ์กับวินัยทั้ง 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวก

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) ศึกษาการพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการศึกษาแนวคิดและกิจกรรมเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนาองค์กรที่เน้นการสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อม เพื่อให้สมาชิกขององค์กรเกิดการเรียนรู้สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การกำหนดวิสัยทัศน์ การศึกษาให้รู้สภาพสภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การฝึกอบรม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการประเมินผล เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร และวิเคราะห์ธนาคารไทยพาณิชย์ที่ได้นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร พบว่าปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ความร่วมมือและความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารในองค์กร ความสามารถในการเลือกแนวทางและกิจกรรมที่เหมาะสมกับองค์กรและนำเสนอเนื้อหาของการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ที่บันทึกในแผ่นซีดีรอมและโฮมเพจอยู่ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตเพื่อนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับผู้สนใจศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

เดวิด (David.1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า ผลการวิจัยมีลักษณะเฉพาะดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม

4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีการปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์การต่างๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์การของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

บาร์คเกอร์ และคาร์มาราตา (Barker and Camarata. 1998) ได้ทำการศึกษาเรื่องบทบาทการสื่อสารในการสร้างสรรค์และคงไว้ซึ่งความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาในกรณีตัวอย่างที่ใช้การสื่อสารเป็นพื้นฐานในการสร้างสรรค์และคงไว้ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ บริษัท โกดัก ได้ใช้กลยุทธ์สื่อสารในการเชื่อมโยงเข้าสู่องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีของปีเตอร์ เซ็งกี้ (Peter Senge. 1990) คือ การคิดอย่างเป็นระบบ แบบแผนการคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการเป็นบุคคลรอบรู้ ซึ่งทุกองค์ประกอบต้องใช้การสื่อสารเป็นพื้นฐานเพิ่มสัมพันธภาพที่ดีและสร้างความไว้วางใจ

แคปปิเลเทลลี (Ceppetelli. 1995) ได้ศึกษาการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาลเวอร์มอนท์ (Vermont) ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย รวมทั้งสิ้น 15 แห่ง ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของปีเตอร์ เซ็งกี้ (Peter Senge. 1990) ซึ่งมีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งดำเนินการศึกษาโดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาล 7 แห่ง เข้าร่วมประชุมเพื่อที่จะเสนอการใช้แหล่งข้อมูลเพื่อการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยในขั้นแรกมีการชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในอนาคต การปฏิบัติดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพราะสามารถลดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งช่องว่างที่มีอยู่นี้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความเครียดแห่งการสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นพลังที่จะนำมาใช้ดึงความจริงไปสู่วิสัยทัศน์ ผลการศึกษาพบว่า มีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ซึ่งประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้นไปใช้ และมีการปฏิบัติตาม Critical pathway นอกจากนี้ยังพบว่าระยะเวลาที่อยู่โรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงเป็นทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาล และความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้นพบว่าเครือข่ายทางด้านการปฏิบัติและด้านการศึกษา ผลจากการสัมภาษณ์พบว่าพยาบาลเข้า

ร่วมโครงการมีความกระตือรือร้น การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังกล่าวเกิดจากการที่พยาบาลมีความรู้สึก
ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผลที่ตามมาจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการคือ มีการแก้ไข
ปัญหาร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กันและกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากการนำ
แนวคิดของปีเตอร์ เซ็งก็มาใช้ในครั้งนี้นับว่า ผู้บริหารมีส่วนที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่
มีการสนับสนุนเรื่องเวลาในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การดำเนินการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพความเป็นจริง และสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากรของการศึกษา
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรของการศึกษา

ประชากรของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นครูโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 4 โรงเรียน รวมทั้งหมด 101 คน ดังต่อไปนี้

โรงเรียน	ครู (คน)
1. โรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม อำเภอศรีสวัสดิ์	29
2. โรงเรียนอนุบาลสังขละบุรี อำเภอสังขละบุรี	24
3. โรงเรียนอนุบาลไทรโยค อำเภอไทรโยค	24
4. โรงเรียนร่มเกล้า กาญจนบุรี อำเภอทองผาภูมิ	24
รวมทั้งหมด	101

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน ที่ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดของปีเตอร์ เซ็งกี้ ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) 2) การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) และคุณลักษณะของโรงเรียนในฝัน (Characteristics of lab school)

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เป็นแบบสอบถามที่ศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลทั่วไปของครูโรงเรียนในฝัน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบทั้ง 5 ของปีเตอร์ เซ็งกี้ ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) 2) การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) และคุณลักษณะของโรงเรียนในฝัน (Characteristics of lab school)

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากหนังสือ ตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. นำผลการศึกษาเอกสารในขั้นตอนที่ 1 มาสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ กำหนดคำนิยามศัพท์เฉพาะที่มีลักษณะเป็นคำนิยามเชิงปฏิบัติการให้ครอบคลุมครบถ้วน เพื่อเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

3. สร้างข้อคำถามถามให้ครอบคลุมองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้และค่านิยมคัพทที่ได้กำหนดไว้

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้นในด้านความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ตลอดจนสำนวนภาษาที่ใช้ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

5. นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จำนวน 5 ท่าน ได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา สำนวนภาษาที่ใช้ เพื่อให้แบบสอบถามมีความถูกต้องชัดเจน ใช้เทคนิค IOC โดยเลือกข้อที่มีค่า $IOC \geq 0.5$ ให้เป็นแบบสอบถามในครั้งนี ซึ่งใช้สูตร (ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. 2538 : 208)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามคัพทเฉพาะ

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเนื้อหา

ทั้งหมด N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ซึ่งผลของการตรวจสอบความเที่ยงตามเนื้อหา (Content Validity) นั้น ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00

6. นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ตรวจสอบเรียบร้อยแล้วมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

7. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูโรงเรียนหนองปรือพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 1 จำนวน 33 คน

8. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient) โดยใช้สูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2538 : 125)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ α แทน สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

n แทน จำนวนข้อ

S_i^2 แทน คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ

S_t^2 แทน คะแนนความแปรปรวนทั้งฉบับ

ได้ค่าความเชื่อมั่นจำแนกเป็นรายข้ออยู่ระหว่าง 0.3199 – 0.7590 และได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.9277

9. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ติดต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสังขละบุรี ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลไทรโยค และผู้อำนวยการโรงเรียนร่มเกล้า กาญจนบุรี
2. นำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ยื่นต่อผู้อำนวยการโรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสังขละบุรี ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลไทรโยค และผู้อำนวยการโรงเรียนร่มเกล้า กาญจนบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองตามวันเวลาที่กำหนด

4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดดำเนินการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ตามขั้นตอนดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทุกฉบับมาตรวจสอบความสมบูรณ์
2. ให้รหัสและตรวจให้คะแนนแบบสอบถามตามเกณฑ์การให้คะแนนของ Likert Scale ดังนี้ คือ

ความคิดเห็น / ระดับการปฏิบัติมากที่สุด	กำหนดคะแนนเป็น	5	คะแนน
ความคิดเห็น / ระดับการปฏิบัติมาก	กำหนดคะแนนเป็น	4	คะแนน
ความคิดเห็น / ระดับการปฏิบัติปานกลาง	กำหนดคะแนนเป็น	3	คะแนน
ความคิดเห็น / ระดับการปฏิบัติน้อย	กำหนดคะแนนเป็น	2	คะแนน
ความคิดเห็น / ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด	กำหนดคะแนนเป็น	1	คะแนน

3. หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถาม และแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงสุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำที่สุด

4. ดำเนินการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่ไม่เป็นอิสระจากกัน โดยการทดสอบค่าที (t-test)

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ค่าร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2531 : 59)

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ

P แทน ค่าร้อยละ

f แทน ค่าความถี่ที่ต้องการแปลงเป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

5.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2538 : 137)

$$u = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{N}$$

เมื่อ

μ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมทั้งหมดของข้อมูล

N แทน จำนวนประชากรทั้งหมด

5.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร(บุญชม ศรีสะอาด.2541 : 85)

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X - u)^2}{N}}$$

เมื่อ

σ แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน คะแนนแต่ละตัว

u แทน ค่าเฉลี่ยของคะแนนประชากร

$\sum (X - u)$ แทน ผลรวมของค่าเบี่ยงเบนของคะแนนแต่ละตัวจากค่าเฉลี่ย

N แทน จำนวนสมาชิกของประชากร

5.4 ทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่ไม่เป็นอิสระจากกัน โดยทดสอบค่าที (t-test) โดยใช้สูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2538 : 165)

$$t = \frac{\sum D}{\sqrt{n \sum D^2 - (\sum D)^2 / n - 1}}$$

เมื่อ

D แทน ผลต่างของคะแนนในแต่ละคู่

n แทน จำนวนคู่

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังครูโรงเรียนในฝัน จำนวน 4 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 101 คน ซึ่งได้รับแบบสอบถามตามจำนวนและสมบูรณ์ครบถ้วน คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ครบถ้วนมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS ตามลำดับ ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของครูโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยใช้สถิติค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 รายข้อ รายด้านและโดยรวม โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบค่าที (t-test)

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

u	แทน	ค่าเฉลี่ย
σ	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา t-distribution

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของครูโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของครูโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ปรากฏผลดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนและค่าร้อยละของครูโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	35	34.65
หญิง	66	65.35
รวม	101	100.00
2. อายุ		
21-30 ปี	38	37.62
31-40 ปี	37	36.63
41-50 ปี	16	15.85
51 ปีขึ้นไป	10	9.90
รวม	101	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	1.98
ปริญญาตรี	93	92.08
สูงกว่าปริญญาตรี	6	5.94
รวม	101	100.00
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
1-10 ปี	48	47.52
11-20 ปี	32	31.68
21-30 ปี	14	13.86
31 ปีขึ้นไป	7	6.94
รวม	101	100.00

จากตาราง 1 พบว่า ครูโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เป็นเพศชาย จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 34.65 เป็นเพศหญิง จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 65.35 โดยร้อยละ 37.62 มีอายุระหว่าง 21-30 ปี รองลงมา มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.63 ทั้งนี้ครูโรงเรียนในฝันจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 92.08

และมีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ระหว่าง 1-10 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 47.52 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 31.68

ตอนที่ 2 ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 รายข้อ รายด้านและโดยรวม

ผลการวิเคราะห์การศึกษาและเปรียบเทียบสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 รายข้อ รายด้านและโดยรวม ปรากฏผลดังตาราง 2-8

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกเป็นรายข้อ (N=101)

การเป็นบุคคลที่รอบรู้	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพความเป็นจริง			สภาพความคาดหวัง		
	u	σ	แปลผล	u	σ	แปลผล
1. ท่านเข้าห้องสมุดเพื่อศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร บทความทางวิชาการ ตำรา สารคดี วีดีโอ โทรทัศน์ เป็นต้น	3.45	1.26	ปานกลาง	4.63	0.64	สูงสุด
2. ท่านซื้อหนังสือมาอ่านเพื่อเพิ่มพูนความรู้ สร้างความเพลิดเพลินและเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้งาน เช่น หนังสือทั่วไป หนังสือพิมพ์ วารสาร ตำรา คู่มือ เป็นต้น	3.40	1.27	ปานกลาง	4.45	0.85	สูง

ตาราง 2 (ต่อ)

การเป็นบุคคลที่รอบรู้	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพความเป็นจริง			สภาพความคาดหวัง		
	<i>u</i>	σ	แปลผล	<i>u</i>	σ	แปลผล
3. ท่านอ่านข่าวเกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการศึกษา จากหนังสือพิมพ์ วารสารต่างๆ เพื่อ นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสดงความ คิดเห็นร่วมกัน	3.63	1.11	สูง	4.71	0.55	สูงสุด
4. โดยเฉลี่ยท่านอ่านหนังสือประเภท ต่างๆ	2.89	1.31	ปานกลาง	4.21	0.99	สูง
5. ท่านใช้อินเตอร์เน็ตเพื่อสืบค้นข้อมูล และหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อประโยชน์ต่อ ตัวท่านและองค์กร	3.25	1.37	ปานกลาง	4.60	0.75	สูงสุด
6. ในองค์การของท่านจัดให้มีแหล่ง เรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้ของท่าน เช่น ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องทางภาษา ห้องสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 สาระ ห้องสมุดวิชาการ อุทยานวิทยาศาสตร์ สวนสมุนไพร ห้องโสตศึกษา	4.07	1.05	สูง	4.83	0.45	สูงสุด
7. องค์การของท่านได้จัดการประชุมครู อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อหา ข้อสรุปและดำเนินการต่อไป	3.51	1.29	สูง	4.22	1.04	สูง
8. ท่านได้เข้าร่วมประชุมสัมมนาทาง วิชาการ ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็น	3.01	1.28	ปานกลาง	4.14	1.02	สูง

ตาราง 2 (ต่อ)

การเป็นบุคคลที่รอบรู้	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพความเป็นจริง			สภาพความคาดหวัง		
	<i>u</i>	<i>σ</i>	แปลผล	<i>u</i>	<i>σ</i>	แปลผล
9. องค์การของท่านเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	2.77	1.29	ปานกลาง	3.73	1.19	สูง
10. ในกลุ่มสาระของท่านได้มีการประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อพบปะพูดคุย แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	2.42	1.44	ต่ำ	3.56	1.36	สูง
11. ท่านได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหารในการเพิ่มขีดความสามารถเพื่อการสร้างสรรคความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตน เช่น ความเชี่ยวชาญทางด้านภาษา ศิลปะ คอมพิวเตอร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ รักการอ่าน คณิตศาสตร์ เป็นต้น	3.24	1.34	ปานกลาง	4.17	1.05	สูง
12. องค์การของท่านได้จัดทำโครงการส่งเสริมการรักการอ่าน การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้	3.67	1.23	สูง	4.48	0.77	สูง
รวม	3.27	0.70	ปานกลาง	4.31	0.50	สูง

จากตาราง 2 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า สภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกเป็นรายชื่อ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ในองค์การจัดให้มีแหล่งเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องทางภาษา ห้องสภาระการเรียนรู้ทั้ง 8 สาระ

ห้องสมุดวิชาการ อุทยานวิทยาศาสตร์ สวนสมุนไพร ห้องโสตศึกษา โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.07 (ค่าเฉลี่ย $4.07 = 7$ แหล่ง) รองลงมาคือ ในองค์การได้จัดทำโครงการส่งเสริมรักการอ่านการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.67 (ค่าเฉลี่ย $3.67 = 3$ ครั้ง/เทอม) และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ในแต่ละสาระได้มีการประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อพบปะพูดคุย แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 2.42 (ค่าเฉลี่ย $2.42 = 2$ ครั้ง/สัปดาห์)

สภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกเป็นรายชื่อ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ในองค์การจัดให้มีแหล่งเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องทางภาษา ห้องสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 สาระ ห้องสมุดวิชาการ อุทยานวิทยาศาสตร์ สวนสมุนไพร ห้องโสตศึกษา โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.83 (ค่าเฉลี่ย $4.83 =$ มากกว่า 7 แหล่ง) รองลงมาคือ มีการอ่านข่าวเกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการศึกษาจากหนังสือพิมพ์ วารสารต่างๆ เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสดงความคิดเห็นร่วมกัน โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.71 (ค่าเฉลี่ย $4.71 =$ มากกว่า 3 ครั้ง/เทอม) และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ในแต่ละสาระได้มีการประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อพบปะพูดคุย แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 3.56 (ค่าเฉลี่ย $3.56 = 4$ ครั้ง/สัปดาห์)

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกเป็นรายชื่อ (N=101)

การมีแบบแผนความคิด	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพความเป็นจริง			สภาพความคาดหวัง		
	u	σ	แปลผล	u	σ	แปลผล
13. ท่านได้สรุปแนวคิดใหม่ๆ ที่ได้จาก ประสบการณ์การทำงานในแต่ละวัน เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขในการ ปฏิบัติงานครั้งต่อไป	2.49	1.26	ต่ำ	3.77	1.16	สูง

ตาราง 3 (ต่อ)

การมีแบบแผนความคิด	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพความเป็นจริง			สภาพความคาดหวัง		
	u	σ	แปลผล	u	σ	แปลผล
14. แนวคิดใหม่ๆ ที่ท่านได้ สามารถนำมาปรับปรุงใช้ในการปฏิบัติงานและเกิดผลดีต่อตนเองและองค์กร	3.18	1.29	ปานกลาง	4.21	0.92	สูง
15. ในการจัดกิจกรรมใดๆ ให้เกิดผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ท่านได้ใช้เวลาในการวางแผนการปฏิบัติงาน	2.25	1.10	ต่ำ	3.49	1.27	ปานกลาง
16. ในการจัดกิจกรรมแต่ละครั้งได้มีการจัดการประชุมเพื่อปรึกษาหารือและหาข้อสรุปก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน	2.53	1.25	ปานกลาง	3.58	1.22	สูง
17. ในการเข้าร่วมประชุมเพื่อปรึกษาหารือและหาข้อสรุปเกี่ยวกับการดำเนินงานนั้นๆ ท่านได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	2.38	1.21	ต่ำ	3.61	1.17	สูง
18. ท่านสรุปผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะและนำมาปรับปรุงในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป	2.68	1.30	ปานกลาง	3.84	1.09	สูง
19. ท่านสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกโดยการศึกษาหาความรู้	4.01	0.95	สูง	4.75	0.48	สูงสุด
20. ท่านมีการทบทวน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	3.21	1.19	ปานกลาง	4.45	0.83	สูง
รวม	2.84	0.77	ปานกลาง	3.96	0.70	สูง

จากตาราง 3 ด้านการมีแบบแผนความคิด พบว่า สภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

จำแนกเป็นรายข้อ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยการศึกษาหาความรู้ โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.01 (ค่าเฉลี่ย 4.01 = ศึกษาหาความรู้บ่อยๆครั้ง) รองลงมาคือ มีการทบทวน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.21 (ค่าเฉลี่ย 3.21 = 2 ครั้ง/เทอม) และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ในการจัดกิจกรรมใดๆ ให้เกิดผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ได้ใช้เวลาในการวางแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 2.25 (ค่าเฉลี่ย 2.25 = 4 สัปดาห์/1 งาน)

สภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกเป็นรายข้อ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยการศึกษาหาความรู้ โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.75 (ค่าเฉลี่ย 4.75 = ศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา) รองลงมาคือ มีการทบทวน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.45 (ค่าเฉลี่ย 4.45 = 3 ครั้ง/เทอม) และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ในการจัดกิจกรรมใดๆ ให้เกิดผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ได้ใช้เวลาในการวางแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 3.49 (ค่าเฉลี่ย 3.49 = 6 สัปดาห์/1 งาน)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกเป็นรายข้อ (N=101)

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพความเป็นจริง			สภาพความคาดหวัง		
	u	σ	แปลผล	u	σ	แปลผล
21. องค์กรท่านได้จัดให้มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือและร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร	3.02	1.36	ปานกลาง	3.92	1.19	สูง
22. ท่านร่วมแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะใหม่ ๆ ในการร่วมกำหนดกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร	2.80	1.22	ปานกลาง	4.06	0.99	สูง
23. ผู้บริหารเข้าร่วมประชุมเพื่อร่วมกำหนดกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร	4.23	1.02	สูง	4.73	0.60	สูงสุด

ตาราง 4 (ต่อ)

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพความเป็นจริง			สภาพความคาดหวัง		
	u	σ	แปลผล	u	σ	แปลผล
24. องค์การของท่านได้เชิญผู้ปกครองนักเรียน ชุมชนและบุคคลที่เกี่ยวข้องมาร่วมประชุมและแสดงความคิดเห็นในการกำหนดกลยุทธ์โดยรวมขององค์การ	1.99	1.20	ต่ำ	3.28	1.30	ปานกลาง
25. องค์การของท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมประชุม เพื่อร่วมแสดงความคิดเห็นกับชุมชนในโอกาสต่างๆ เช่น การประชุม กำนัน ผู้ใหญ่ บ้าน ประจำเดือน การประชุมเพื่อจัดงานต่างๆ การประชุมเพื่อปรึกษาหารือหาข้อตกลง	2.03	1.10	ต่ำ	3.20	1.26	ปานกลาง
26. องค์การของท่านมีความสัมพันธ์กับชุมชนโดยการไปเข้าร่วมกิจกรรมและงานต่างๆ ที่ชุมชนจัดขึ้น	4.09	1.09	สูง	4.72	0.59	สูงสุด
27. ท่านมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานร่วมกับองค์การ จนได้รับความภาคภูมิใจทั้งต่อตนเองและองค์การ	3.17	1.42	ปานกลาง	4.21	1.09	สูง
28. ในการปฏิบัติงานทุกครั้งท่านได้นำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมช่วยในการทำงานเพื่อความสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น	4.00	1.09	สูง	4.67	0.59	สูงสุด
29. มีการติดตามและประเมินผล vision โดยรวมขององค์การ	3.69	1.08	สูง	4.56	0.71	สูงสุด

ตาราง 4 (ต่อ)

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพความเป็นจริง			สภาพความคาดหวัง		
	<i>u</i>	<i>σ</i>	แปลผล	<i>u</i>	<i>σ</i>	แปลผล
30. ท่านคิดว่าองค์การที่ท่านทำงานอยู่เป็นส่วนหนึ่งในชีวิต	4.08	0.96	สูง	4.64	0.63	สูงสุด
รวม	3.31	0.68	ปานกลาง	4.20	0.54	สูง

จากตาราง 4 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า สภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกเป็นรายข้อ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเข้าร่วมประชุมเพื่อร่วมกำหนดกลยุทธ์โดยรวมขององค์การ โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.23 (ค่าเฉลี่ย 4.23 = บ่อยๆ ครั้ง) รองลงมาคือ องค์การมีความสัมพันธ์กับชุมชนโดยการไปเข้าร่วมกิจกรรมและงานต่างๆ ที่ชุมชนจัดขึ้น โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.09 (ค่าเฉลี่ย 4.09 = บ่อยๆ ครั้ง) และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์การได้เชิญผู้ปกครองนักเรียน ชุมชนและบุคคลที่เกี่ยวข้องมาร่วมประชุมและแสดงความคิดเห็นในการกำหนดกลยุทธ์โดยรวมขององค์การ ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 1.99 (ค่าเฉลี่ย 1.99 = 1 ครั้ง/เดือน)

สภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกเป็นรายข้อ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเข้าร่วมประชุมเพื่อร่วมกำหนดกลยุทธ์โดยรวมขององค์การ โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.73 (ค่าเฉลี่ย 4.73 = บ่อยครั้ง) รองลงมาคือ องค์การมีความสัมพันธ์กับชุมชนโดยการไปเข้าร่วมกิจกรรมและงานต่างๆ ที่ชุมชนจัดขึ้น โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.72 (ค่าเฉลี่ย 4.72 = บ่อยครั้ง) และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์การได้รับเชิญให้เข้าร่วมประชุม เพื่อร่วมแสดงความคิดเห็นกับชุมชนในโอกาสต่างๆ เช่น การประชุมกำนันผู้ใหญ่บ้านประจำเดือน การประชุมเพื่อจัดงานต่างๆ การประชุมเพื่อปรึกษาหารือหาข้อตกลง ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 3.20 (ค่าเฉลี่ย 3.20 = 2 ครั้ง/เดือน)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกเป็นรายข้อ (N=101)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพความเป็นจริง			สภาพความคาดหวัง		
	u	σ	แปลผล	u	σ	แปลผล
31. ผู้บริหารได้เชิญท่านไปพูดคุยแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อให้เป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์กรต่อไป	2.93	1.38	ปานกลาง	3.81	1.23	สูง
32. ท่านเรียนรู้งานแบบข้ามสายงานด้วยการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยใช้เวลาในการเรียนรู้งานใหม่ๆ	3.62	1.38	สูง	4.47	0.80	สูง
33. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้บุคลากรในองค์กรเกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม	2.70	1.29	ปานกลาง	3.68	1.25	สูง
34. ท่านได้มีส่วนร่วมในการอบรมสั่งสอน ตักเตือนให้คำแนะนำแก่นักเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติต่อไป	3.99	1.49	สูง	4.56	0.92	สูงสุด
35. ในการประชุมแต่ละครั้งมีผู้เข้าร่วมประชุมและร่วมแสดงความคิดเห็น	4.19	0.88	สูง	4.91	0.32	สูงสุด
36. องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.92	1.38	สูง	4.51	1.05	สูงสุด
37. องค์กรของท่านได้จัดประชุมและอบรมเกี่ยวกับการเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม	2.87	1.50	ปานกลาง	3.83	1.21	สูง

ตาราง 5 (ต่อ)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพความเป็นจริง			สภาพความคาดหวัง		
	<i>u</i>	<i>σ</i>	แปลผล	<i>u</i>	<i>σ</i>	แปลผล
38.ผู้บริหารได้จัดสรรเวลาให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	2.90	1.60	ปานกลาง	3.80	1.24	สูง
39. ผู้บริหารได้สนับสนุนให้มีวิทยากรใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้และคำแนะนำกับท่านอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก รวดเร็วและเป็นทีมเดียวกัน	3.54	1.12	สูง	4.47	0.74	สูง
40. องค์กรของท่านได้จัดกิจกรรมส่งเสริมทางวิชาการ โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ และมีการจัดแสดงผลงานทางวิชาการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	2.66	1.23	ปานกลาง	3.71	1.17	สูง
41. ท่านได้ร่วมทำงานวิจัยกับบุคลากรในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์กรและมีการเผยแพร่ให้บุคคลต่างๆ ได้รับรู้และนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป	2.00	1.09	ต่ำ	3.43	1.08	ปานกลาง
42. แต่ละสาระการเรียนรู้ต่างพูดคุยแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	3.14	1.29	ปานกลาง	4.10	1.08	สูง
รวม	3.21	0.74	ปานกลาง	4.11	0.57	สูง

จากตาราง 5 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า สภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกเป็นรายข้อ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ในการประชุมแต่ละครั้งมีผู้เข้าร่วมประชุมและร่วมแสดงความคิดเห็น โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.19 (ค่าเฉลี่ย $4.19 = 90$ เปอร์เซ็นต์) รองลงมาคือ ท่านได้มีส่วนร่วมในการอบรมสั่งสอน ตักเตือน ให้คำแนะนำแก่นักเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติต่อไป โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.99 (ค่าเฉลี่ย $3.99 = 4$ ครั้ง/สัปดาห์) และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านได้ร่วมทำงานวิจัยกับบุคลากรในองค์การที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์การ มีการเผยแพร่ให้บุคคลต่างๆ ได้รับรู้และนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 2.00 (ค่าเฉลี่ย $2.00 = 1$ เรื่อง/ปี)

สภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกเป็นรายข้อ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ในการประชุมแต่ละครั้งมีผู้เข้าร่วมประชุมและร่วมแสดงความคิดเห็น โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.91 (ค่าเฉลี่ย $4.91 = 100$ เปอร์เซ็นต์) รองลงมาคือ ท่านได้มีส่วนร่วมในการอบรมสั่งสอน ตักเตือน ให้คำแนะนำแก่นักเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติต่อไป โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.56 (ค่าเฉลี่ย $4.56 =$ มากกว่า 4 ครั้ง/สัปดาห์) และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านได้ร่วมทำงานวิจัยกับบุคลากรในองค์การที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์การ มีการเผยแพร่ให้บุคคลต่างๆ ได้รับรู้และนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 3.43 (ค่าเฉลี่ย $3.43 = 2$ เรื่อง/ปี)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกเป็นรายข้อ (N=101)

การคิดอย่างเป็นระบบ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพความเป็นจริง			สภาพความคาดหวัง		
	<i>u</i>	σ	แปลผล	<i>u</i>	σ	แปลผล
43. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเอง	4.02	0.97	สูง	4.60	0.71	สูงสุด
44. ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ ท่านใช้เวลาในการพิจารณาวิเคราะห์ ไตร่ตรอง ก่อนการตัดสินใจ	2.07	1.23	ต่ำ	2.90	1.51	ปานกลาง

ตาราง 6 (ต่อ)

การคิดอย่างเป็นระบบ	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพความเป็นจริง			สภาพความคาดหวัง		
	<i>u</i>	σ	แปลผล	<i>u</i>	σ	แปลผล
45. ในแต่ละครั้งท่านได้นำสาระการเรียนรู้ อื่นๆมาบูรณาการในการจัดการเรียนการสอน	3.44	1.32	ปานกลาง	4.41	0.92	สูง
46. ท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับตนเองและบรรล เป้าหมายขององค์การ	3.81	1.26	สูง	4.72	0.69	สูงสุด
47. ท่านมีความสามารถในการเป็น วิทยากรเพื่อถ่ายทอดความรู้ในสิ่งที่ ตนเองถนัดให้กับบุคคลอื่นๆ ได้เรียนรู้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานต่อไป	2.45	1.43	ต่ำ	3.69	1.21	สูง
48. ท่านคาดหวังกับการดำเนินงานใน แต่ละครั้ง	3.64	0.88	สูง	4.61	0.63	สูงสุด
49. ในการปฏิบัติงานแต่ละครั้งท่าน สามารถมองภาพเป็นองค์รวมและ สามารถแยกส่วนได้อย่างชัดเจน	3.67	0.86	สูง	4.57	0.62	สูงสุด
50. บุคคลที่จะทำให้องค์การประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัย ความร่วมมือ	4.62	0.87	สูงสุด	4.88	0.45	สูงสุด
รวม	3.47	0.62	ปานกลาง	4.30	0.47	สูง

จากตาราง 6 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า สภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับการเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3
จำแนกเป็นรายข้อ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคคลที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตาม
เป้าหมายต้องอาศัยความร่วมมือ โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.62 (ค่าเฉลี่ย 4.62 = ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย
ครู นักเรียน ชุมชน) รองลงมาคือ ท่านสามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเอง โดยมีคะแนน
เฉลี่ย 4.02 (ค่าเฉลี่ย 4.02 = บ่อยๆครั้ง) และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ในการตัดสินใจและ

แก้ไขปัญหาต่างๆ ท่านใช้เวลาในการพิจารณา วิเคราะห์ ไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจ ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 2.07 (ค่าเฉลี่ย 2.07 = 15 วัน)

สภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกเป็นรายชื่อ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคคลที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยความร่วมมือ โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.88 (ค่าเฉลี่ย 4.88 = ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย ครู นักเรียน ชุมชน) รองลงมาคือ ท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับตนเองและบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.72 (ค่าเฉลี่ย 4.72 = ทุกวัน) และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ ท่านใช้เวลาในการพิจารณา วิเคราะห์ ไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจ ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 2.90 (ค่าเฉลี่ย 2.90 = 30 วัน)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านคุณลักษณะของโรงเรียนในฝัน จำแนกเป็นรายชื่อ (N=101)

คุณลักษณะของโรงเรียนในฝัน	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพความเป็นจริง			สภาพความคาดหวัง		
	u	σ	แปลผล	u	σ	แปลผล
51. ท่านใช้วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ในชุมชน มาผลิตสื่อการเรียนการสอนด้วยตนเอง เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน	3.19	1.35	ปานกลาง	4.39	0.86	สูง
52. องค์การของท่านเชิญผู้เชี่ยวชาญ จากชุมชนมาเป็นวิทยากรช่วยในการ จัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียน	2.92	1.32	ปานกลาง	4.10	1.05	สูง
53. องค์การของท่านได้นำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการ จัดทำหลักสูตร	3.45	1.37	ปานกลาง	4.38	0.93	สูง
54. ชุมชนและโรงเรียนใกล้เคียงมาใช้บริการใน องค์การของท่าน เช่น ห้องคอมพิวเตอร์ ห้อง ทางภาษา ห้องประชุม ห้องโสตศึกษา และ แหล่งเรียนรู้ต่างๆ	3.75	1.37	สูง	4.46	0.89	สูง

ตาราง 7 (ต่อ)

คุณลักษณะของโรงเรียนในฝัน	ระดับความคิดเห็น					
	สภาพความเป็นจริง			สภาพความคาดหวัง		
	<i>u</i>	σ	แปลผล	<i>u</i>	σ	แปลผล
55. ในองค์การของท่านมีจำนวนครู : นักเรียน เพียงพอต่อการดูแลนักเรียน อย่างทั่วถึง	2.64	1.39	ปานกลาง	3.97	1.07	สูง
56. ในองค์การของท่านมีจำนวน คอมพิวเตอร์ : นักเรียนเพียงพอต่อการ ใช้งาน	3.78	1.46	สูง	4.66	0.71	สูงสุด
57. องค์การของท่านเชิญกรรมการ สถานศึกษามาร่วมประชุมเพื่อ ปรึกษาหารือและร่วมแสดงความ ความเห็น	3.29	1.17	ปานกลาง	4.20	0.98	สูง
58. องค์การของท่านจัดกิจกรรมให้ นักเรียนร่วมอภิปรายและแสดงความ ความเห็นในเรื่องต่างๆ เช่น การจัดการ เรียนการสอน ระเบียบวินัย มารยาท ทางสังคม การจัดกิจกรรมต่างๆ	3.46	1.40	ปานกลาง	4.17	1.05	สูง
59. ในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ของ องค์การ ได้มีคณะกรรมการนักเรียนมี ส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ โดยเริ่มตั้งแต่เริ่มดำเนินงานจนเสร็จสิ้น การดำเนินงาน	4.01	0.99	สูง	4.76	0.53	สูงสุด
รวม	3.39	0.73	ปานกลาง	4.34	0.54	สูง

จากตาราง 7 ด้านคุณลักษณะของโรงเรียนในฝัน พบว่า สภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกเป็นรายข้อ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ขององค์การ ได้มีคณะกรรมการนักเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ โดยเริ่มตั้งแต่เริ่มดำเนินงานจนเสร็จสิ้นการดำเนินงาน

การดำเนินงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.01 (ค่าเฉลี่ย 4.01 = ป้อยๆ ครั้ง) รองลงมาคือ ในองค์การของท่านมีจำนวนคอมพิวเตอร์: นักเรียนเพียงพอต่อการใช้งาน โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.78 (ค่าเฉลี่ย 3.78 = 1 : 20) และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ในองค์การของท่านมีจำนวนครู: นักเรียนเพียงพอต่อการดูแลนักเรียนอย่างทั่วถึง ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 2.64 (ค่าเฉลี่ย 2.64 = 1 : 25)

สภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกเป็นรายข้อ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ขององค์การ ได้มีคณะกรรมการนักเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ โดยเริ่มตั้งแต่เริ่มดำเนินงานจนเสร็จสิ้นการดำเนินงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.76 (ค่าเฉลี่ย 4.76 = ป้อยครั้ง) รองลงมาคือ ในองค์การของท่านมีจำนวนคอมพิวเตอร์: นักเรียนเพียงพอต่อการใช้งาน โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.66 (ค่าเฉลี่ย 4.66 = 1 : 15) และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ในองค์การของท่านมีจำนวนครู: นักเรียนเพียงพอต่อการดูแลนักเรียนอย่างทั่วถึง ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ย 3.97 (ค่าเฉลี่ย 3.97 = 1 : 20)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการเปรียบเทียบของความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกเป็นรายด้าน (N=101) โดยภาพรวม

รายด้าน	ระดับความคิดเห็น							t	p
	สภาพความเป็นจริง			สภาพความคาดหวัง					
	u	σ	แปล	u	σ	แปล			
			ผล			ผล			
1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.27	0.70	ปานกลาง	4.31	0.50	สูง	-19.26	0.00	
2. การมีแบบแผนความคิด	2.84	0.77	ปานกลาง	3.96	0.70	สูง	-17.55	0.00	
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.31	0.68	ปานกลาง	4.20	0.54	สูง	-17.46	0.00	
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.21	0.74	ปานกลาง	4.11	0.57	สูง	-14.81	0.00	
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	3.47	0.62	ปานกลาง	4.30	0.47	สูง	-13.96	0.00	
6. คุณลักษณะของโรงเรียนในฝัน	3.39	0.73	ปานกลาง	4.34	0.54	สูง	-16.90	0.00	
รวม	3.25	0.58	ปานกลาง	4.21	0.45	สูง	-20.01	0.00	

$p < .01$

จากตาราง 8 พบว่า สภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($u = 3.25$) ซึ่งแบ่งเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้ดังนี้ คือ การคิดอย่างเป็นระบบ ($u = 3.47$) คุณลักษณะของโรงเรียนในฝัน ($u = 3.39$) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($u = 3.31$) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($u = 3.27$) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($u = 3.21$) และการมีแบบแผนความคิด ($u = 2.84$)

สภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($u = 4.21$) ซึ่งแบ่งเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้ดังนี้ คือ คุณลักษณะของโรงเรียนในฝัน ($u = 4.34$) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($u = 4.31$) การคิดอย่างเป็นระบบ ($u = 4.30$) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($u = 4.20$) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($u = 4.11$) และการมีแบบแผนความคิด ($u = 3.96$)

สภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยครูโรงเรียนในฝันมีความคาดหวังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 สูงกว่าสภาพความเป็นจริงทุกด้าน

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ครูโรงเรียนในฝันควรเป็นบุคคลที่รอบรู้ เป็นนักคิด นักอ่าน นักวางแผน เป็นผู้แสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนดีของสังคมต่อไป
2. ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณและส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
3. ควรมีเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติหน้าที่พิเศษแทนครูผู้สอน เพื่อให้ครูได้มีเวลาเต็มที่ในการเตรียมการสอน
4. ควรมีแหล่งเรียนรู้มากขึ้นและหลากหลาย
5. ควรส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนให้มากขึ้น เพื่อประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน
6. ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ คอยส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร
7. ผู้บริหารควรสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรักและความสามัคคีกัน
8. ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล

9. ควรมีการเชิญปราชญ์ชาวบ้านมาให้ความรู้แก่ครูและนักเรียน โดยเฉพาะเกี่ยวกับ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสามารถนำไปจัดทำเป็นหลักสูตรของโรงเรียนต่อไป

10. ครูโรงเรียนในฝันสามารถนำวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาผลิตเป็นสื่อการเรียน การสอนได้ด้วยตนเอง

11. รัฐบาลควรให้ความช่วยเหลือและดูแลครูในเรื่องขวัญและกำลังใจ รวมทั้งปรับเงินเดือน ให้สูงขึ้นให้เพียงพอในการครองชีพ

12. รัฐบาลควรบรรจุข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เพียงพอต่อความต้องการ

13. มีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการพัฒนาองค์การ ทั้งทางด้านการบริหารจัดการ การบริหารงานบุคคล หรืออาคารสถานที่ เป็นต้น

14. ผู้บริหารและครูโรงเรียนในฝันควรส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียน ให้มีความ รักในองค์การของตนเอง ช่วยกันดูแลและพัฒนาองค์การของตนไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

15. ในการประชุมแต่ละครั้ง ผู้ปกครองไม่ควรยัดเยียดให้มาร่วมมือ เนื่องจากชุมชนห่างไกลกัน การเดินทางลำบากและต้องไปทำงานเพื่อหาเลี้ยงครอบครัว

16. โรงเรียนไม่ควรยัดเยียดมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ชุมชนจัดขึ้น เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา ครูมีการย้ายเข้า – ออกบ่อย จึงทำให้ไม่มีความคุ้นเคยกับชุมชน

17. โรงเรียนควรมีการประชาสัมพันธ์ความรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ให้ครู และนักเรียนมีความรู้ความเข้าใจให้มากขึ้น เพื่อที่จะได้ช่วยกันและดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์

18. ส่งเสริมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการในการเสริมสร้างองค์การให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า
2. ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นครูโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 4 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 101 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยใช้กรอบแนวคิดของปีเตอร์ เซ็งกี ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) 2) การมีแบบแผน

ความคิด (Mental Model) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) และคุณลักษณะของโรงเรียนในฝัน (Characteristics of lab school) โดยใช้คำถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ติดต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสังขละบุรี ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลไทรโยค และผู้อำนวยการโรงเรียนร่มเกล้า กาญจนบุรี

2. นำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และแบบสอบถามยื่นต่อผู้อำนวยการโรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสังขละบุรี ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลไทรโยค และผู้อำนวยการโรงเรียนร่มเกล้า กาญจนบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. เก็บข้อมูลด้วยตนเอง นัดหมายวันขอรับแบบสอบถามคืนและจากการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลปรากฏว่าผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืน 101 ฉบับ ข้อมูลครบสมบูรณ์ทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด 101 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 มาดำเนินการจัดกระทำข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ตอนที่ 1 หาค่าความถี่และค่าร้อยละของแบบสอบถามตอนที่ 1

ตอนที่ 2 หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่าที (t-test) ของแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 การศึกษาและเปรียบเทียบสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เป็นรายข้อ รายด้าน และโดยรวม

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

จากผลการวิเคราะห์ การศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า

1. ครูโรงเรียนในฝันมีความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และแยกเป็นรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง สามารถเรียงตามลำดับ ได้ดังนี้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านคุณลักษณะของโรงเรียนในฝัน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านการมีแบบแผนความคิด

2. ครูโรงเรียนในฝันมีความคิดเห็นต่อสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับสูง และแยกเป็นรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับสูง สามารถเรียงตามลำดับ ได้ดังนี้ ด้านคุณลักษณะของโรงเรียนในฝัน ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านการมีแบบแผนความคิด

3. ครูโรงเรียนในฝันมีความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาค้นคว้า เรื่อง การศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ปรากฏว่า ครูโรงเรียนในฝันมีความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 มากกว่าสภาพความเป็นจริงในทุกๆข้อและทุกๆด้าน นั้น แสดงให้เห็นว่ามนุษย์เรามีความต้องการและมีความคาดหวังในสิ่งที่ดีกว่าเสมอ แต่จากการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้มีความแตกต่างกันตรงที่ว่า ครูโรงเรียนในฝันมีความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝันแตกต่างกัน คือ บางหัวข้อมีความคาดหวังสูงและบางหัวข้อมีความคาดหวังต่ำกว่าสภาพความเป็นจริงมาก แสดงว่าความคิดเห็นหรือการปฏิบัติของครูโรงเรียนในฝันนั้นย่อมมีสาเหตุ มีเหตุผลหรือมีข้อจำกัดบางประการที่ทำให้ครูโรงเรียนในฝันต้องเลือกความต้องการหรือความคาดหวังที่แตกต่างกันในแต่ละหัวข้อ แต่ถึงอย่างไรก็

เป็นความต้องการและความคาดหวังของครูโรงเรียนในฝัน ซึ่งผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ผู้วิจัยขออภิปรายในหัวข้อที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์การต่อไป ดังนี้

1.1 ครูโรงเรียนในฝันใช้อินเตอร์เน็ตเพื่อสืบค้นข้อมูลและหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อประโยชน์ต่อตนเองและองค์การ ในสภาพความเป็นจริงมีค่าเฉลี่ย 3.25 (4 วัน/สัปดาห์) ในสภาพความคาดหวังมีค่าเฉลี่ย 4.60 (ทุกวัน) มีความต่างของค่าเฉลี่ย 1.35 รองลงมาคือ ครูโรงเรียนในฝันมีการอ่านหนังสือประเภทต่างๆ ในสภาพความเป็นจริงมีค่าเฉลี่ย 2.89 (30 หน้า/วัน) ในสภาพความคาดหวังมีค่าเฉลี่ย 4.21 (40 หน้า/วัน) มีความต่างของค่าเฉลี่ย 1.32 และรองลงมา คือ ครูโรงเรียนในฝันเข้าห้องสมุดเพื่อศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร บทความทางวิชาการ ตำรา สารคดี วีดีโอ โทรศัพท์ ในสภาพความเป็นจริงมีค่าเฉลี่ย 3.45 (3 ครั้ง/เดือน) ในสภาพความคาดหวังมีค่าเฉลี่ย 4.63 (มากกว่า 4 ครั้ง/เดือน) มีความต่างของค่าเฉลี่ย 1.18 จากทั้ง 3 หัวข้อนี้ครูโรงเรียนในฝันมีความคาดหวังเกี่ยวกับการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้นและต้องการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ แต่ในสภาพความเป็นจริงครูโรงเรียนในฝันไม่มีเวลาเพียงพอที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เนื่องจากครูโรงเรียนในฝันมีภาระงานพิเศษอื่นๆ ที่ต้องรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้ไม่มีเวลาหาความรู้เพิ่มเติม

1.2 ในองค์การจัดการประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อหาข้อสรุปและดำเนินการต่อไป ในสภาพความเป็นจริงมีค่าเฉลี่ย 3.51 (3 ครั้ง/เดือน) ในสภาพความคาดหวังมีค่าเฉลี่ย 4.22 (4 ครั้ง/เดือน) มีความต่างของค่าเฉลี่ย 0.71 ในหัวข้อดังกล่าวครูโรงเรียนในฝันมีความคาดหวังค่อนข้างต่ำ แสดงให้เห็นว่าการจัดการประชุมบ่อยครั้งไม่ใช่เรื่องดีเสมอไป เนื่องจากผู้เข้าร่วมประชุมติดภาระงาน มีข้อมูลไม่เพียงพอหรือมีข้อมูลในการนำเสนอน้อย และมีข้อจำกัดเรื่องของเวลาที่ไม่ตรงกัน

2. ด้านการมีแบบแผนความคิด ผู้วิจัยขออภิปรายในหัวข้อที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์การต่อไป ดังนี้

2.1 ครูโรงเรียนในฝันสรุปแนวคิดใหม่ๆ ที่ได้จากประสบการณ์ในการทำงานแต่ละวัน เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป ในสภาพความเป็นจริงมีค่าเฉลี่ย 2.49 (2 แนวคิด/วัน) ในสภาพความคาดหวังมีค่าเฉลี่ย 3.77 (4 แนวคิด/วัน) มีความต่างของค่าเฉลี่ย 1.28 รองลงมา คือ ในการจัดกิจกรรมใดๆ ให้เกิดผลสำเร็จ ครูโรงเรียนในฝันใช้เวลาในการวางแผนปฏิบัติงาน ในสภาพความเป็นจริงมีค่าเฉลี่ย 2.25 (4 สัปดาห์/งาน) ในสภาพความคาดหวังมีค่าเฉลี่ย 3.49 (6 สัปดาห์/งาน) มีความต่างของค่าเฉลี่ย 1.24 และรองลงมา คือ ครูโรงเรียนในฝันมีการ

ทบทวน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ในสภาพความเป็นจริงมีค่าเฉลี่ย 3.21 (2 ครั้ง/เทอม) ในสภาพความคาดหวังมีค่าเฉลี่ย 4.45 (3 ครั้ง/เทอม) มีความต่างของค่าเฉลี่ย 1.24 จากทั้ง 3 หัวข้อนี้ แสดงให้เห็นว่า ครูโรงเรียนในฝันมีความคาดหวังและต้องการเป็นบุคคลที่มีแบบแผนความคิด มีการจัดระบบการทำงาน มีการวางแผน บริหารจัดการและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองให้สามารถพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น แต่ครูโรงเรียนในฝันไม่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนที่เพียงพอเกี่ยวกับการวางแผนและสามารถนำแผนที่วางไว้ปฏิบัติได้จริง

2.2 ครูโรงเรียนในฝันสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ในสภาพความเป็นจริงมีค่าเฉลี่ย 4.01 (ศึกษาหาความรู้บ่อยๆครั้ง) ในสภาพความคาดหวังมีค่าเฉลี่ย 4.75 (ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง) มีความต่างของค่าเฉลี่ย 0.74 แสดงให้เห็นว่า ในสภาพความเป็นจริงครูโรงเรียนในฝันมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลาและมีความต้องการ ความคาดหวังที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอีกหากมีเวลาและแหล่งเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น

3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้วิจัยขออภิปรายในหัวข้อที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์การต่อไป ดังนี้

3.1 ครูโรงเรียนในฝันร่วมแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะใหม่ๆ ในการร่วมกำหนดกลยุทธ์โดยรวมขององค์การ ในสภาพความเป็นจริงมีค่าเฉลี่ย 2.80 (2 ข้อคิดเห็น/การประชุม) ในสภาพความคาดหวังมีค่าเฉลี่ย 4.06 (3 ข้อคิดเห็น/การประชุม) มีความต่างของค่าเฉลี่ย 1.26 แสดงให้เห็นว่า ครูโรงเรียนในฝันมีความต้องการที่จะร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดกลยุทธ์โดยรวมขององค์การ แต่เนื่องจากครูโรงเรียนในฝันไม่กล้าแสดงออกและให้ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นสาเหตุเกิดจากครูโรงเรียนในฝันขาดความมั่นใจในตนเองและขาดความเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง

3.2 องค์การเชิญผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชนและบุคคลที่เกี่ยวข้องมาร่วมประชุมและแสดงความคิดเห็นในการกำหนดกลยุทธ์โดยรวมขององค์การ ในสภาพความเป็นจริงมีค่าเฉลี่ย 1.99 (1 ครั้ง/เดือน) ในสภาพความคาดหวังมีค่าเฉลี่ย 3.28 (2 ครั้ง/เดือน) มีความต่างของค่าเฉลี่ย 1.29 รองลงมา คือ องค์การได้รับเชิญให้เข้าร่วมประชุม เพื่อร่วมแสดงความคิดเห็นกับชุมชนในโอกาสต่างๆ ในสภาพความเป็นจริงมีค่าเฉลี่ย 2.03 (1 ครั้ง/เดือน) ในสภาพความคาดหวังมีค่าเฉลี่ย 3.20 (2 ครั้ง/เดือน) มีความต่างของค่าเฉลี่ย 1.17 จากทั้ง 2 หัวข้อนี้ โรงเรียนเชิญผู้ปกครอง ชุมชนและบุคคลที่เกี่ยวข้องมาร่วมประชุม 1 ครั้ง/เดือน และโรงเรียนไปร่วมประชุมกับชุมชน 1 ครั้ง/เดือน เช่นกัน ซึ่งทั้ง 2 หัวข้อนี้มีความต้องการและมีความคาดหวังเพิ่มขึ้นเป็น 2 ครั้ง/เดือน ก็เป็นความต้องการและความคาดหวังที่ไม่สูงนัก แสดงให้เห็นว่า ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนยังขาดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เนื่องจากความห่างไกลกันของแต่ละหมู่บ้าน การเดินทางที่ลำบากและไม่สะดวก ผู้ปกครองต้องทำ

มาหากินเลี้ยงชีพจึงไม่มีเวลามาร่วมประชุม ขณะเดียวกันครูก็มีภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบมากมายในแต่ละวัน จึงไม่สามารถไปร่วมแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะกับชุมชนได้บ่อยครั้ง

4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ผู้วิจัยขออภิปรายในหัวข้อที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์การต่อไป ดังนี้

ครูโรงเรียนในฝันมีส่วนร่วมทำงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์การ มีการเผยแพร่ให้บุคคลอื่นๆ ได้รับรู้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ในสภาพความเป็นจริงมีค่าเฉลี่ย 2.00 (1 เรื่อง/ปี) ในสภาพความคาดหวังมีค่าเฉลี่ย 3.43 (2 เรื่อง/ปี) มีความต่างของค่าเฉลี่ย 1.43 แสดงให้เห็นว่า ครูโรงเรียนในฝันมีความต้องการและคาดหวังที่จะทำงานวิจัยเพิ่มขึ้น แต่เนื่องจากครูโรงเรียนในฝันยังขาดความรู้และความเข้าใจในเรื่องของการทำวิจัย ไม่มีแนวทางหรือบุคคลที่คอยชี้แนะหรือให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือ

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยขออภิปรายในหัวข้อที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์การต่อไป ดังนี้

ครูโรงเรียนในฝันมีความสามารถในการเป็นวิทยากร เพื่อถ่ายทอดความรู้ในสิ่งที่ตนเองถนัดให้กับบุคคลอื่นๆ ได้รับรู้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ สภาพความเป็นจริงมีค่าเฉลี่ย 2.45 (1 ครั้ง/ปี) ในสภาพความคาดหวังมีค่าเฉลี่ย 3.69 (2 ครั้ง/ปี) มีความต่างของค่าเฉลี่ย 1.24 แสดงให้เห็นว่า ครูโรงเรียนในฝันมีความต้องการและคาดหวังที่จะพัฒนาตนเองและเผยแพร่ผลงานของตนให้เป็นที่รู้จักและเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น แต่เนื่องจากครูโรงเรียนในฝันยังขาดทักษะในการนำเสนอผลงาน การเผยแพร่ ขาดความมั่นใจในตนเอง ไม่มีพื้นฐานการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ โปรเจคเตอร์ เป็นต้น

6. ด้านคุณลักษณะของโรงเรียนในฝัน ผู้วิจัยขออภิปรายในหัวข้อที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์การต่อไป ดังนี้

6.1 ในองค์การมีจำนวนครู : นักเรียนเพียงพอต่อการดูแลนักเรียน ในสภาพความเป็นจริงมีค่าเฉลี่ย 2.64 (1 : 25) ในสภาพความคาดหวังมีค่าเฉลี่ย 3.97 (1 : 20) มีความต่างของค่าเฉลี่ย 1.33 แสดงให้เห็นว่า ครูโรงเรียนในฝันมีความต้องการและคาดหวังให้มีจำนวนครูต่อจำนวนนักเรียนมากขึ้น เพื่อให้เพียงพอต่อการดูแล แต่เนื่องจากอัตราครูต่อนักเรียน 1 : 25 เป็นอัตราที่ถูกต้องอยู่แล้ว

6.2 ครูโรงเรียนในฝันใช้วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ในชุมชนมาผลิตสื่อการเรียนการสอนด้วยตนเอง เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน ในสภาพความเป็นจริงมีค่าเฉลี่ย 3.19 (2 ชิ้น/เทอม) ในสภาพความคาดหวังมีค่าเฉลี่ย 4.39 (3 ชิ้น/เทอม) มีความต่างของค่าเฉลี่ย 1.20 แสดงให้เห็นว่า ครูโรงเรียนในฝันมีความต้องการและคาดหวังที่จะนำวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ในชุมชนมาผลิตสื่อการเรียน

การสอน แต่เนื่องจากครูโรงเรียนในฝันยังขาดทักษะด้านการผลิตสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ไม่มีความรู้ และวิธีการที่จะผลิตสื่อมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาค้นคว้าเรื่อง การศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวัง เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า และข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า

จากผลการศึกษาค้นคว้า เรื่องการศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวัง เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 พบว่า มีประเด็นที่น่าสนใจนำไปสู่ข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. รัฐบาลและผู้บริหารควรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติหน้าที่พิเศษ แทนครูผู้สอน และให้ครูผู้สอนศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อนำไปช่วยในการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพมากขึ้น
2. ในการประชุมแต่ละครั้งควรกำหนดวันเวลาที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมจะได้เตรียมการและเตรียมความพร้อมในการประชุม
3. เชิญวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับการเขียนแผนการปฏิบัติงานและสามารถนำแผนไปปฏิบัติได้จริง
4. ผู้บริหารควรเป็นต้นแบบและแบบอย่างที่ดีในเรื่องการวางแผนการปฏิบัติงาน
5. ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา เพื่อให้ครูได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและสามารถนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น มีทัศนคติทางบวกยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครู
7. ครูควรบริหารจัดการเวลาให้เหมาะสม เพื่อจะได้ไปร่วมกับกิจกรรมที่ชุมชนจัดขึ้น ทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

8. โรงเรียนควรจัดการแสดงหรือผลงานที่ภาคภูมิใจของนักเรียน เพื่อให้ผู้ปกครองได้มาร่วมแสดงความยินดีกับบุตรหลานของตน ทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

9. เชิญวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องของการวิจัย เช่น การวิจัยในชั้นเรียน เพราะปัจจุบันครูต้องมีความสามารถในการทำวิจัย เพื่อประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาของนักเรียนได้ทันเวลา

10. เชิญวิทยากรด้านการพูด การนำเสนอผลงาน มีเทคนิคและบุคลิกที่ดี เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง

11. ควรมีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

12. ผู้บริหารควรจ้างครูอัตราจ้างหรือเชิญนักศึกษาฝึกสอนมาช่วยในการจัดการเรียนการสอนและดูแลนักเรียนเพิ่มขึ้น

13. ผู้บริหารควรแบ่งหน้าที่พิเศษให้เหมาะสมกับบุคคลและความสามารถ

14. เชิญปราชญ์ชาวบ้านมาให้ความรู้เกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่น วิธีการดำเนินชีวิตของชาวบ้าน ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะแก่ครู เพื่อให้ครูได้รู้จักประวัติความเป็นมาของชุมชน เพื่อให้ครูจะได้นำไปปรับใช้กับการจัดการเรียนการสอน สามารถผลิตสื่อการเรียนการสอนจากวัสดุที่มีอยู่ในชุมชน รวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอีกด้วย

ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป

1. ขยายขอบข่ายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้กว้างขวางขึ้น เช่น มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยในโรงเรียนในฝันอื่นๆ โรงเรียนที่ไม่ได้เป็นโรงเรียนในฝัน โรงเรียนระดับประถมศึกษา โรงเรียนขยายโอกาส เป็นต้น

2. ศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานอื่นๆ ที่ไม่ใช่เฉพาะสถานศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

3. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่คาดว่าจะมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ ภาวะผู้นำต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างขององค์การ เป็นต้น

4. ควรมีการวิจัยเพื่อประเมินผล หลังจากที่ได้มีการนำความคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 อย่างต่อเนื่องและมีการรายงานเป็นระยะๆ เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนในฝันให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดีขึ้นต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน**. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- กীরติ ยศยิ่งยง. (2548). **การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อริยมรรค.
- กัลยานี คำแดง. (2542). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- แก้วตา ไทงามและคณะ. (2548). **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์. (2540). **วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์การแห่งการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : คู่แข่ง.
- เจริญสุข ภาวศิริพงษ์. (2542). **การพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้**. วิทยานิพนธ์ โครงการ บัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ชวินท์ อัมมพันธ์กุล. (2540). **Learning Organization (Workshop) สำหรับฝ่ายสนับสนุนการเรียนรู้ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)**. กรุงเทพฯ : อินเทลลิเจนซ์แอนด์ครีเอทีวิตี.
- เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์. (2544). **The Fifth Discipline วินัยสำหรับองค์การการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : ธีระป๋องวรรณกรรม.
- ถาวร อินทิส. (2547). **การรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา**. วิทยานิพนธ์ คุรุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาบัณฑิต (หลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). **จากองค์กรแห่งการเรียนรู้...สู่องค์กรเปี่ยมสุข**. กรุงเทพฯ : ประชาณัฐสยาม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539, กันยายน-พฤศจิกายน). "วิสัยทัศน์ด้านทรัพยากรมนุษย์ปี 2010". **วารสารการบริหารคน**. 17(3) : 46-48.

- ธนรดา อินทียง. (2540). “องค์การแห่งการเรียนรู้ : พลังสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง”. **วารสารโปรดักทิวิตี**. 2 (10) : 62-63.
- บดีนทร์ วิจารณ์. (2549). **การพัฒนาองค์การ...แห่งการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2541). **วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุบผา พวงมาลี. (2542). **การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารพยาบาล) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- บัณฑิต เพ็ชรประพันธ์กุล. (2540). **Action Learning การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ...สู่บ้านใหม่**. กรุงเทพฯ : สำนักงานพัฒนาข้าราชการ ก.พ.
- ประพันธ์ หาญขว้าง. (2538). **องค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในอนาคต**. วิทยานิพนธ์ พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ปาติกา นิธิประเสริฐกุล. (2547). **ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก**. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2538). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 6 ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พจน์ สะเพียรชัย. (2546). **ผู้บริหารสถานศึกษากับการวิจัยเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- พสุ เดชะรินทร์. (2541). “ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจภายใต้ความท้าทายใหม่ๆ”. **จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์**. 75 : 23-46.
- ล้วน สายยศและอังคณา สายยศ. (2531). **หลักการวิจัยทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ศึกษาพร.
- ล้วน สายยศและอังคณา สายยศ. (2538). **เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. (2540). **การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้**. วิทยานิพนธ์
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2548). **องค์กรแห่งการเรียนรู้...และการบริหารความรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ :
ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วนิดา ชูวงศ์. (2542). **องค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- วรรัตน์ เขียวไพร. (2542). **องค์กรและการจัดการ โครงการตำราวิชาการราชภัฏเฉลิม
พระเกียรติเนื่องในวโรกาสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระเจริญ
พระชนมพรรษา 6 รอบ**. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2542, กันยายน-ธันวาคม). “องค์กรเรียนรู้”. **วารสารวิชาการคณะศึกษาศาสตร์**.
1(1) : 9-11.
- วีรพล อมรปิยะฤกษ์. (2546). **การศึกษารับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบัน
การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1**. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
(หลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.
- วีรวิทย์ มาะศิรินันท์. (2541). **องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ**. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท.
- วีรวิทย์ มาะศิรินันท์ และณัฐพงศ์ เกษมาวิช. (2544). **หัวใจนักคิด**. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ทบุคส์.
แปลจาก J. O'Connor and I. McDermott. 1997. *The Art of Systems Thinking*. London
: Thorson Publishing.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2543). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท.
- สงบ ประเสริฐพันธ์. (2543). **ร่วมกันสรรค์สร้างคุณภาพโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- สุนันทา เลานันทน์. (2548). **การพัฒนาองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.
- เสาวรส บุณนาค. (2543). **ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ
กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทมหาบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล) กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542**.
กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2548). **ปฏิรูปครู...สู่ฝัน**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
เสมาธรรม.

- ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ. (2546). **ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- อภันตรี รอดสุทธิ. (2540). **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ :** กรณีศึกษาโครงการจัดสัมพันธนาการไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อำรุง จันทวานิช. (2547). **แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่...โรงเรียนคุณภาพ.** กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- Barker, R. T. and M.R. Camarata. (1998). The role of communication in creating and maintaining a learning organization : Precondition, indicator, disciplines. Journal of Communication. 35 (7) : 443-467.
- Bassi L.J., G. Benson and S. Chenecy. (1996). The Top Ten Trend. Training and development. 50(11) : 25.
- Ceppetelli, E.B. (1995). Building a learning organization beyond the wall. Journal of Nursing Administration. 25 : 56-60.
- David, B. (1997). "Transformational Leadership and Organizational Learning : Leader actions that Stimulate Individual and Group Learning". Dissertations Abstracts International. 58. (3): 0692.
- Fred, Luthans. (1995). **Organizational Behavior.** 7th ed. Singapore : McGraw-Hill Book Company.
- Fullan, M.G. (1995). The limits and the potential of professional development. In T.R. Guskey and M. Huberman (Eds.), Professional development in education : New paradigms and practices. New York : Teachers College Press.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. (2001). **Educational Administration Theory Research Practice.** 6th ed. New York : McGraw Hill.
- Maquardt, Michael and Reynolds, Angus. (1994). **The Global Learning Organization.** New York : IRWIN.

- McGill, Michael E and Slocum, John W. Jr. (1994). **The Smart Organization : How to Build a Business that Learns and Adapts to Marketplace Needs**. New York : John Wildy & Sons.
- Michael E. McGill. (1977). **Organization Development for Operating Manager**. New York : A Division of American Management Association.
- Redding, J. (1994). **Strategic readiness : The making of the learning organization**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Senge, Peter M. (1990). **The fifth discipline : The art and practice of the learning organization**. New York : Doubleday.
- Stewart, T. (1991, June 3). **Brainpower**. Fortune, (44).
- Wallace, C.R. ; Engel, d.e. and Mooney, J.E. (1997). **The learning School**. Thousand Oak, California : Corwin Press.
- Weisbord, M. and Janoff , S. (1995). **Future search**. San Francisco : BerrettKoehler.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม
และหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม

1. คุณศุภชัย มากสมบุญรณ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3
2. คุณทิพย์วรรณ รัตนกุสมภ์ ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3
3. คุณจุฬิพงษ์ ปฏิเวชวัฒนางกูร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดจระเข้มเฝือก
4. คุณอำนาจ ทัดสวน ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม
5. คุณสุนทร ดอนอินทร์ทรัพย์ ครูโรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม

ภาคผนวก ข
คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตาราง 9 ค่าความเชื่อมั่น (r) ของแบบสอบถามเรื่อง การศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต3

ข้อที่	r	ข้อที่	R
1	0.5849	31	0.5839
2	0.6829	32	0.4582
3	0.3426	33	0.5113
4	0.4501	34	0.4597
5	0.4422	35	0.3271
6	0.5764	36	0.4857
7	0.5014	37	0.6131
8	0.5827	38	0.5575
9	0.6636	39	0.3919
10	0.7090	40	0.5341
11	0.5941	41	0.6002
12	0.7360	42	0.6290
13	0.5506	43	0.6069
14	0.6557	44	0.7497
15	0.6363	45	0.6620
16	0.4328	46	0.3688
17	0.6329	47	0.3199
18	0.5705	48	0.6063
19	0.5599	49	0.6705
20	0.4617	50	0.4326
21	0.4853	51	0.5380
22	0.7196	52	0.5863
23	0.7049	53	0.6472
24	0.5942	54	0.6225
25	0.6784	55	0.5877
26	0.5065	56	0.6932

ข้อที่	r	ข้อที่	R
27	0.5325	57	0.4355
28	0.5602	58	0.4745
29	0.6898	59	0.7590
30	0.5406		

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.9277

ตาราง 10 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม เรื่อง การศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต3

ข้อที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนรวม	คะแนนเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
2	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
3	0	+1	+1	+1	+1	4+	0.80
4	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
5	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
6	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
7	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
8	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
9	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
10	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
11	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
12	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
13	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
14	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
15	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
16	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
17	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
18	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
19	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
20	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
21	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
22	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
23	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
24	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
25	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00

ข้อที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนรวม	คะแนนเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
26	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
27	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
28	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
29	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
30	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
31	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
32	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
33	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
34	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
35	1+	0	+1	+1	+1	4+	0.80
36	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
37	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
38	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
39	0	+1	+1	+1	+1	4+	0.80
40	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
41	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
42	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
43	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
44	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
45	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
46	+1	+1	+1	0	+1	4+	0.80
47	+1	+1	+1	+1	0	4+	0.80
48	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
49	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
50	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
51	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
52	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
53	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00

ข้อที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนรวม	คะแนนเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
54	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
55	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
56	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
57	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
58	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00
59	+1	+1	+1	+1	+1	5+	1.00

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนในฝัน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของครูโรงเรียนในฝันเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับการตอบแบบสอบถามของท่านในครั้งนี้จะเป็นอย่างยิ่งสำหรับนำไปปรับปรุงพัฒนาและแก้ไข เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝันต่อไป

2. แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของครูโรงเรียนในฝัน

ตอนที่ 2 การศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม

3.1 สภาพความเป็นจริง หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

3.2 สภาพความคาดหวัง หมายถึง ความปรารถนาและความมุ่งหวังของครูโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝันในอนาคต

4. โปรดให้ข้อมูลตามความเป็นจริง เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาต่อไป

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของครูโรงเรียนในฝัน

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ให้ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ 21-30 ปี

☐ 31-40 ปี

☐ 41-50 ปี

☐ 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ 1-10 ปี

☐ 11-20 ปี

☐ 21-30 ปี

☐ 31 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 การศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความเหล่านี้และทำเครื่องหมาย ✓ ลง ☐ ในช่องสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ตามที่ท่านต้องการ โดยมีระดับคะแนนของการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นหรือระดับที่ท่านปฏิบัติในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นหรือระดับที่ท่านปฏิบัติในระดับมาก
- 3 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นหรือระดับที่ท่านปฏิบัติในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นหรือระดับที่ท่านปฏิบัติในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความคิดเห็นหรือระดับที่ท่านปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การที่ครูโรงเรียนในฝันมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่รู้ใฝ่เรียน เรียนรู้ด้วยตนเองและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร										
ข้อความ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพความเป็นจริง					สภาพความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. ท่านเข้าห้องสมุดเพื่อศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร บทความทางวิชาการ ตำรา สารคดี วีดีโอ โทรศัพท์ เป็นต้น - มากกว่า 4 ครั้ง/เดือน (เลือก 5) - 4 ครั้ง/เดือน (เลือก 4) - 3 ครั้ง/เดือน (เลือก 3) - 2 ครั้ง/เดือน (เลือก 2) - 1 ครั้ง/เดือน (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพความเป็นจริง					สภาพความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2. ท่านซื้อหนังสือมาอ่านเพื่อเพิ่มพูนความรู้ สร้างความเพลิดเพลินและเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้งาน เช่น หนังสือทั่วไป หนังสือพิมพ์ วารสาร ตำรา คู่มือ เป็นต้น - มากกว่า 4 เล่ม/เดือน (เลือก 5) - 4 เล่ม/เดือน (เลือก 4) - 3 เล่ม/เดือน (เลือก 3) - 2 เล่ม/เดือน (เลือก 2) - 1 เล่ม/เดือน (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. ท่านอ่านข่าวเกี่ยวกับ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการศึกษา จากหนังสือพิมพ์ วารสารต่างๆ เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสดงความคิดเห็นร่วมกัน - ทุกวัน (เลือก 5) - 4 วัน/สัปดาห์ (เลือก 4) - 3 วัน/สัปดาห์ (เลือก 3) - 2 วัน/สัปดาห์ (เลือก 2) - 1 วัน/สัปดาห์ (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. โดยเฉลี่ยท่านอ่านหนังสือประเภทต่างๆ วันละ - มากกว่า 40 หน้า/วัน (เลือก 5) - 40 หน้า/วัน (เลือก 4) - 30 หน้า/วัน (เลือก 3) - 20 หน้า/วัน (เลือก 2) - 10 หน้า/วัน (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพความเป็นจริง					สภาพความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
8. ท่านได้เข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็น - 4 ครั้ง/เทอม (เลือก 5) - 3 ครั้ง/เทอม (เลือก 4) - 2 ครั้ง/เทอม (เลือก 3) - 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 2) - น้อยกว่า 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9. องค์การของท่านเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน - 4 ครั้ง/เทอม (เลือก 5) - 3 ครั้ง/เทอม (เลือก 4) - 2 ครั้ง/เทอม (เลือก 3) - 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 2) - น้อยกว่า 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10. ในกลุ่มสาระของท่านได้มีการประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อพบปะพูดคุย แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน - มากกว่า 4 ครั้ง/สัปดาห์ (เลือก 5) - 4 ครั้ง/สัปดาห์ (เลือก 4) - 3 ครั้ง/สัปดาห์ (เลือก 3) - 2 ครั้ง/สัปดาห์ (เลือก 2) - 1 ครั้ง/สัปดาห์ (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพความเป็นจริง					สภาพความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11. ท่านได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหารในการเพิ่มขีดความสามารถเพื่อการสร้างสรรค์ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตน เช่น ความเชี่ยวชาญทางด้านภาษา ศิลป คอมพิวเตอร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ รักการอ่าน คณิตศาสตร์ เป็นต้น - มากกว่า 3 ครั้ง/เทอม (เลือก 5) - 3 ครั้ง/เทอม (เลือก 4) - 2 ครั้ง/เทอม (เลือก 3) - 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 2) - น้อยกว่า 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12. องค์การของท่านได้จัดทำโครงการส่งเสริมการรักการอ่าน การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ - มากกว่า 3 ครั้ง/เทอม (เลือก 5) - 3 ครั้ง/เทอม (เลือก 4) - 2 ครั้ง/เทอม (เลือก 3) - 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 2) - น้อยกว่า 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพความเป็นจริง					สภาพความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16. ในการจัดกิจกรรมแต่ละครั้งได้มีการจัดการประชุมเพื่อปรึกษาหารือและหาข้อสรุปก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงานนั้นๆ - มากกว่า 4 ครั้ง/1 งาน (เลือก 5) - 4 ครั้ง/1 งาน (เลือก 4) - 3 ครั้ง/1 งาน (เลือก 3) - 2 ครั้ง/1 งาน (เลือก 2) - 1 ครั้ง/1 งาน (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17. ในการเข้าร่วมประชุมเพื่อปรึกษาหารือและหาข้อสรุปเกี่ยวกับการดำเนินงานนั้นๆ ท่านได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะโดยเฉลี่ย - มากกว่า 4 ข้อเสนอแนะ/ครั้ง (เลือก 5) - 4 ข้อเสนอแนะ/ครั้ง (เลือก 4) - 3 ข้อเสนอแนะ/ครั้ง (เลือก 3) - 2 ข้อเสนอแนะ/ครั้ง (เลือก 2) - 1 ข้อเสนอแนะ/ครั้ง (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18. ท่านสรุปผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะและนำมาปรับปรุงในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป - มากกว่า 3 ครั้ง/เทอม (เลือก 5) - 3 ครั้ง/เทอม (เลือก 4) - 2 ครั้ง/เทอม (เลือก 3) - 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 2) - น้อยกว่า 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพความเป็นจริง					สภาพความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19. ท่านสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยการศึกษาหาความรู้... - ศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา (เลือก 5) - ศึกษาหาความรู้บ่อยๆครั้ง (เลือก 4) - ศึกษาหาความรู้เป็นบางครั้ง (เลือก 3) - ศึกษาหาความรู้นานๆครั้ง (เลือก 2) - ไม่ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเลย (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20. ท่านมีการทบทวน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง - มากกว่า 3 ครั้ง/เทอม (เลือก 5) - 3 ครั้ง/เทอม (เลือก 4) - 2 ครั้ง/เทอม (เลือก 3) - 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 2) - น้อยกว่า 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง การที่ครูโรงเรียนในฝันช่วยกัน สร้างภาพอนาคตที่อยากจะให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยทุกคนทุ่มเทกำลังกายและใจช่วยกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร										
ข้อความ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพความเป็นจริง					สภาพความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
21. องค์กรท่านได้จัดให้มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือและ ร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์โดยรวม ขององค์กร - มากกว่า 3 ครั้ง/เดือน (เลือก 5) - 3 ครั้ง/เดือน (เลือก 4) - 2 ครั้ง/เดือน (เลือก 3) - 1 ครั้ง/เดือน (เลือก 2) - น้อยกว่า 1 ครั้ง/เดือน (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
22. ท่านร่วมแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะใหม่ ๆ ในการร่วมกำหนดกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร - มากกว่า 3 ข้อคิดเห็น/การประชุม (เลือก 5) - 3 ข้อคิดเห็น/การประชุม (เลือก 4) - 2 ข้อคิดเห็น/การประชุม (เลือก 3) - 1 ข้อคิดเห็น/การประชุม (เลือก 2) - ไม่ร่วมแสดงความคิดเห็น (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
23. ผู้บริหารเข้าร่วมประชุมเพื่อร่วมกำหนดกลยุทธ์โดยรวม ขององค์กร - บ่อยครั้ง (เลือก 5) - บ่อย ๆ ครั้ง (เลือก 4) - บางครั้ง (เลือก 3) - นาน ๆ ครั้ง (เลือก 2) - ไม่เข้าร่วมประชุม (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพความเป็นจริง					สภาพความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
24. องค์การของท่านได้เชิญผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชนและบุคคลที่เกี่ยวข้องมาร่วมประชุมและแสดงความคิดเห็นในการกำหนดกลยุทธ์โดยรวมขององค์การ - มากกว่า 3 ครั้ง/เดือน (เลือก 5) - 3 ครั้ง/เดือน (เลือก 4) - 2 ครั้ง/เดือน (เลือก 3) - 1 ครั้ง/เดือน (เลือก 2) - น้อยกว่า 1 ครั้ง/เดือน (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
25. องค์การของท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมประชุม เพื่อร่วมแสดงความคิดเห็นกับชุมชนในโอกาสต่างๆ เช่น การประชุมกำนันผู้ใหญ่บ้านประจำเดือน การประชุมเพื่อจัดงานต่างๆ การประชุมเพื่อปรึกษาหารือหาข้อตกลง - มากกว่า 3 ครั้ง/เดือน (เลือก 5) - 3 ครั้ง/เดือน (เลือก 4) - 2 ครั้ง/เดือน (เลือก 3) - 1 ครั้ง/เดือน (เลือก 2) - น้อยกว่า 1 ครั้ง/เดือน (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
26. องค์การของท่านมีความสัมพันธ์กับชุมชนโดยการไปเข้าร่วมกิจกรรมและงานต่างๆ ที่ชุมชนจัดขึ้น - บ่อยครั้ง (เลือก 5) - บ่อยๆ ครั้ง (เลือก 4) - บางครั้ง (เลือก 3) - นานๆ ครั้ง (เลือก 2) - ไม่เคยเข้าร่วมเลย (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพความเป็นจริง					สภาพความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
27. ท่านมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานร่วมกับองค์กรจนได้รับความภาคภูมิใจทั้งต่อตนเองและองค์กร - มากกว่า 3 ผลงาน/เทอม (เลือก 5) - 3 ผลงาน/เทอม (เลือก 4) - 2 ผลงาน/เทอม (เลือก 3) - 1 ผลงาน/เทอม (เลือก 2) - น้อยกว่า 1 ผลงาน/เทอม (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
28. ในการปฏิบัติงานทุกครั้งท่านได้นำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการทำงานเพื่อความสะดวกและรวดเร็ว - บ่อยครั้ง (เลือก 5) - บ่อย ๆ ครั้ง (เลือก 4) - บางครั้ง (เลือก 3) - นาน ๆ ครั้ง (เลือก 2) - ไม่ใช้เลย (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
29. มีการติดตามและประเมินผล visionโดยรวมขององค์กร - บ่อยครั้ง (เลือก 5) - บ่อย ๆ ครั้ง (เลือก 4) - บางครั้ง (เลือก 3) - นาน ๆ ครั้ง (เลือก 2) - ไม่ดำเนินการเลย (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
30. ท่านคิดว่าองค์กรที่ท่านทำงานอยู่เป็นส่วนหนึ่งในชีวิต - 100 เปอร์เซ็นต์ (เลือก 5) - 80 เปอร์เซ็นต์ (เลือก 4) - 60 เปอร์เซ็นต์ (เลือก 3) - 40 เปอร์เซ็นต์ (เลือก 2) - 20 เปอร์เซ็นต์ (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การที่ครูโรงเรียนในฝันมีการพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม										
ข้อความ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพความเป็นจริง					สภาพความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
31. ผู้บริหารได้เชิญท่านไปพูดคุย แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์การต่อไป - มากกว่า 3 ครั้ง/เดือน (เลือก 5) - 3 ครั้ง/เดือน (เลือก 4) - 2 ครั้ง/เดือน (เลือก 3) - 1 ครั้ง/เดือน (เลือก 2) - น้อยกว่า 1 ครั้ง/เดือน (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
32. ท่านเรียนรู้งานแบบข้ามสายงานด้วยการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยใช้เวลาในการเรียนรู้งานใหม่ๆ นั้น... - น้อยกว่า 3 เดือน/งาน (เลือก 5) - 3 เดือน/งาน (เลือก 4) - 4 เดือน/งาน (เลือก 3) - 5 เดือน/งาน (เลือก 2) - มากกว่า 6 เดือน/งาน (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
33. องค์การของท่านส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้บุคลากรในองค์การเกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม - มากกว่า 3 ครั้ง/เทอม (เลือก 5) - 3 ครั้ง/เทอม (เลือก 4) - 2 ครั้ง/เทอม (เลือก 3) - 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 2) - น้อยกว่า 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพความเป็นจริง					สภาพความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
34. ท่านได้มีส่วนร่วมในการอบรม สัมนา ตักเตือน ให้คำแนะนำแก่นักเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำไป ปฏิบัติต่อไป - มากกว่า 4 ครั้ง/สัปดาห์ (เลือก 5) - 4 ครั้ง/สัปดาห์ (เลือก 4) - 3 ครั้ง/สัปดาห์ (เลือก 3) - 2 ครั้ง/สัปดาห์ (เลือก 2) - 1 ครั้ง/สัปดาห์ (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
35. ในการประชุมแต่ละครั้งมีผู้เข้าร่วมประชุมและร่วม แสดงความคิดเห็น - 100 เปอร์เซ็นต์ (เลือก 5) - 90 เปอร์เซ็นต์ (เลือก 4) - 80 เปอร์เซ็นต์ (เลือก 3) - 70 เปอร์เซ็นต์ (เลือก 2) - น้อยกว่า 70 เปอร์เซ็นต์ (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
36. องค์การของท่านมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบ... - กลุ่มเดียวช่วยกัน (เลือก 5) - แบ่งเป็น 2 กลุ่ม (เลือก 4) - แบ่งเป็น 3 กลุ่ม (เลือก 3) - แบ่งเป็น 4 กลุ่ม (เลือก 2) - แบ่งกลุ่มมากกว่า 4 กลุ่ม (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพความเป็นจริง					สภาพความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
37. องค์การของท่านได้จัดประชุมและอบรมเกี่ยวกับการเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม - มากกว่า 3 ครั้ง/เทอม (เลือก 5) - 3 ครั้ง/เทอม (เลือก 4) - 2 ครั้ง/เทอม (เลือก 3) - 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 2) - น้อยกว่า 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 1)										
38. ผู้บริหารได้จัดสรรเวลาให้บุคลากรในองค์การได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ - มากกว่า 60 นาที/วัน (เลือก 5) - 60 นาที/วัน (เลือก 4) - 45 นาที/วัน (เลือก 3) - 30 นาที/วัน (เลือก 2) - น้อยกว่า 30 นาที/วัน (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
39. ผู้บริหารได้สนับสนุนให้มีวิทยากรใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้และคำแนะนำกับท่านอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเป็นทีมเดียวกัน - บ่อยครั้ง (เลือก 5) - บ่อยๆ ครั้ง (เลือก 4) - บางครั้ง (เลือก 3) - นานครั้ง (เลือก 2) - ไม่เคยเลย (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพความเป็นจริง					สภาพความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
40. องค์การของท่านได้จัดกิจกรรมส่งเสริมทางวิชาการ โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ และมีการจัดแสดงผลงานทางวิชาการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นต้น - มากกว่า 3 ครั้ง/เทอม (เลือก 5) - 3 ครั้ง/เทอม (เลือก 4) - 2 ครั้ง/เทอม (เลือก 3) - 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 2) - น้อยกว่า 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
41. ท่านได้ร่วมทำงานวิจัยกับบุคลากรในองค์การที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์การและมีการเผยแพร่ให้บุคคลต่างๆ ได้รับรู้และนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป - มากกว่า 3 เรื่อง/ปี (เลือก 5) - 3 เรื่อง/ปี (เลือก 4) - 2 เรื่อง/ปี (เลือก 3) - 1 เรื่อง/ปี (เลือก 2) - น้อยกว่า 1 เรื่อง/ปี (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
42. แต่ละสาระการเรียนรู้ต่างพุดคุย แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน - มากกว่า 3 ครั้ง/เดือน (เลือก 5) - 3 ครั้ง/เดือน (เลือก 4) - 2 ครั้ง/เดือน (เลือก 3) - 1 ครั้ง/เดือน (เลือก 2) - น้อยกว่า 1 ครั้ง/เดือน (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่ครูโรงเรียนในฝันมีวิธีการคิดและทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ด้วยการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล										
ข้อความ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพความเป็นจริง					สภาพความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
43. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเอง - บ่อยครั้ง (เลือก 5) - บ่อยๆ ครั้ง (เลือก 4) - บางครั้ง (เลือก 3) - นานๆ ครั้ง (เลือก 2) - ไม่เคยเลย (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
44. ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ ท่านใช้เวลาในการพิจารณา วิเคราะห์ ไตร่ตรอง ก่อนการตัดสินใจ - มากกว่า 45 วัน (เลือก 5) - 45 วัน (เลือก 4) - 30 วัน (เลือก 3) - 15 วัน (เลือก 2) - น้อยกว่า 15 วัน (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
45. ในแต่ละครั้งท่านได้นำสาระการเรียนรู้อื่นๆมาบูรณาการในการจัดการเรียนการสอนของท่าน - ทั้ง 8 สาระการเรียนรู้ (เลือก 5) - 6 สาระการเรียนรู้ (เลือก 4) - 4 สาระการเรียนรู้ (เลือก 3) - 2 สาระการเรียนรู้ (เลือก 2) - น้อยกว่า 2 สาระการเรียนรู้ (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพความเป็นจริง					สภาพความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
46. ท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับตนเองและบรรลุป้าหมายขององค์กร - ทุกวัน (เลือก 5) - วันเว้นวัน (เลือก 4) - สองวันครั้ง (เลือก 3) - สามวันครั้ง (เลือก 2) - มากกว่า 3 วันครั้ง (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
47. ท่านมีความสามารถในการเป็นวิทยากรเพื่อถ่ายทอดความรู้ในสิ่งที่ตนเองถนัดให้กับบุคคลอื่นๆ ได้เรียนรู้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป - มากกว่า 3 ครั้ง/ปี (เลือก 5) - 3 ครั้ง/ปี (เลือก 4) - 2 ครั้ง/ปี (เลือก 3) - 1 ครั้ง/ปี (เลือก 2) - น้อยกว่า 1 ครั้ง/ปี (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
48. ท่านคาดหวังกับการดำเนินงานในแต่ละครั้ง - 100 เปอร์เซ็นต์ (เลือก 5) - 90 เปอร์เซ็นต์ (เลือก 4) - 80 เปอร์เซ็นต์ (เลือก 3) - 70 เปอร์เซ็นต์ (เลือก 2) - น้อยกว่า 70 เปอร์เซ็นต์ (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพความเป็นจริง					สภาพความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
49. ในการปฏิบัติงานแต่ละครั้งท่านสามารถมองภาพเป็นองค์รวมและสามารถแยกส่วนได้อย่างชัดเจน - ทุกครั้ง (เลือก 5) - บ่อยๆ ครั้ง (เลือก 4) - บางครั้ง (เลือก 3) - นานๆ ครั้ง (เลือก 2) - ไม่สามารถมองเป็นภาพรวมและแยกส่วนได้ (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
50. บุคคลที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยความร่วมมือจาก... - ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย ครู นักเรียน ชุมชน (เลือก 5) - ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย ครู นักเรียน (เลือก 4) - ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย ครู (เลือก 3) - ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย (เลือก 2) - ผู้บริหาร (เลือก 1)										
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพความเป็นจริง					สภาพความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
54. ชุมชนและโรงเรียนใกล้เคียงมาใช้บริการในองค์การของท่าน เช่น ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องทางภาษา ห้องประชุม ห้องโสตศึกษา และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เป็นต้น - มากกว่า 4 ครั้ง/เทอม (เลือก 5) - 4 ครั้ง/เทอม (เลือก 4) - 3 ครั้ง/เทอม (เลือก 3) - 2 ครั้ง/เทอม (เลือก 2) - 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
55. ในองค์การของท่านมีจำนวนครู : นักเรียน เพียงพอต่อการดูแลนักเรียนอย่างทั่วถึง - 1 : 15 (เลือก 5) - 1 : 20 (เลือก 4) - 1 : 25 (เลือก 3) - 1 : 30 (เลือก 2) - 1 : 35 (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
56. ในองค์การของท่านมีจำนวนคอมพิวเตอร์ : นักเรียน เพียงพอต่อการใช้งาน - 1 : 15 (เลือก 5) - 1 : 20 (เลือก 4) - 1 : 25 (เลือก 3) - 1 : 30 (เลือก 2) - 1 : 35 (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น									
	สภาพความเป็นจริง					สภาพความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
57. องค์การของท่านเชิญกรรมการสถานศึกษามาร่วมประชุมเพื่อปรึกษาหารือและร่วมแสดงความคิดเห็น - มากกว่า 3 ครั้ง/เทอม (เลือก 5) - 3 ครั้ง/เทอม (เลือก 4) - 2 ครั้ง/เทอม (เลือก 3) - 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 2) - น้อยกว่า 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 1)										
58. องค์การของท่านจัดกิจกรรมให้นักเรียนร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ เช่น การจัดการเรียนการสอน ระเบียบวินัย มารยาททางสังคม การจัดกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น - มากกว่า 3 ครั้ง/เทอม (เลือก 5) - 3 ครั้ง/เทอม (เลือก 4) - 2 ครั้ง/เทอม (เลือก 3) - 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 2) - น้อยกว่า 1 ครั้ง/เทอม (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
59. ในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ขององค์การ ได้มีคณะกรรมการนักเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ โดยเริ่มตั้งแต่เริ่มดำเนินงานจนเสร็จสิ้นการดำเนินงาน - บ่อยครั้ง (เลือก 5) - บ่อยๆ ครั้ง (เลือก 4) - บางครั้ง (เลือก 3) - นานๆ ครั้ง (เลือก 2) - ไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานเลย (เลือก 1)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

[illegible]

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ สกุล	นางสาวจุรีย์ พูลพานิชอุปถัมภ์
วันเดือนปีเกิด	12 พฤศจิกายน 2518
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	2 หมู่ 7 ตำบลหุ้มร้าง อำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี 71160
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ครูผู้ช่วย
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม อำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2536	มัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนบ่อพลอยรัชดาภิเษก
พ.ศ. 2539	บริหารธุรกิจบัณฑิต (สาขาวิชาการตลาด) จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2547	ศึกษาศาสตรบัณฑิต (สาขาวิทยาศาสตร์ทั่วไป) จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2549	เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการ) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ