

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นในการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กร
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้
3. เทคนิคการบริหารเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 3.1 การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management)
  - 3.2 การพัฒนาองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance

Organization : HPO)

- 3.3 การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM)
- 3.4 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM)
- 3.5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research : AR)
- 3.6 การประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้

4. บริษัทโรงเรียนเมืองวาปีปทุม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม

เขต 2

### วัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กร

ในหัวข้อวัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วยหัวข้อย่อยต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. วัฒนธรรมองค์กร

##### 1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

ได้มีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรหลายท่าน เช่น ศิริพงษ์ เสาภายน (2547 : 71) และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 242) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ปรัชญา อุดมการณ์ ความเชื่อ ความรู้สึก คติฐาน (Assumption) ความคาดหวัง เจตคติ บรรทัดฐาน (Norms) ค่านิยม (Value) ประเพณี (Traditions) และพฤติกรรม (Behaviors)

ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลภายในองค์การซึ่งสอดคล้องกับ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551 : 54) และเฟอร์แมน และกันเทอร์ (Furnham and Gunter. 1993 ; อ้างอิงมาจาก อรรถวิทย์ ฤๅ คตะกั๋วท่ง. 2543 : 265) ที่ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า รูปแบบที่ซับซ้อนของความเชื่อ ความคาดหวัง แนวคิด ค่านิยม ทักษะคติ และพฤติกรรม ที่ยึดถือกันโดยทั่วไป และมีอยู่ภายใน องค์การ ส่วนสมคิด บางโม (2550 : 43) และพัชนี นนทศักดิ์ และคณะ (2549 : 265) ได้ให้ความหมายคล้ายกันว่า หมายถึง ความคิด กลุ่มของค่านิยม และความเชื่อ แบบแผนปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิตของบุคลากรในองค์การหนึ่ง ๆ ซึ่งบุคลากรขององค์การ ร่วมกันสร้างขึ้น ยอมรับและปฏิบัติเป็นประเพณีและใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกของ องค์การมาเป็นเวลานานพอสมควร นอกจากนี้ ลูสเซียและแอชัว (Lussier, Robert N ; Achua, Christopher F. 2001 : 414) กล่าวว่า วัฒนธรรม คือ กลุ่มของค่านิยมสำคัญ คติฐาน (Assumption) ความเข้าใจ (Understanding) และวิธีการคิด (Ways of thinking) ซึ่งสมาชิกของ องค์การร่วมกันสร้างขึ้นและถ่ายทอดสู่สมาชิกคนใหม่ และฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel. 2008 : 214-215) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นกลุ่มของการปรับตัวร่วมกัน (Shared orientations) ซึ่งทำให้ยึดเหนี่ยวหน่วยงาน เข้าด้วยกันและทำให้หน่วยงานมีเอกลักษณ์ เฉพาะตัว วัฒนธรรมจะถูกนิยามในพจน์ (Terms) ของข้อสันนิษฐานร่วม (Shared assumptions) ค่านิยมและบรรทัดฐาน (Norms) นอกจากนี้ สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2547 : 57) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนหรือสิ่งที่กำหนด รูปแบบการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ อันเป็นผลมาจากความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคติ ปทัสถาน ความรู้สึก ประชาญา แนวคิด การรับรู้ และคติฐานเบื้องต้นของสมาชิกในองค์การ ซึ่ง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การหรือเป็นแนวทางของการ ประพฤติปฏิบัติ และวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สั่งสมและถ่ายทอดสืบต่อกันมาของสมาชิก ในองค์การนั้น ๆ วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การแต่ละองค์การมีความ แตกต่างกันออกไป

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ประชาญา อุดมการณ์ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคติ ความเข้าใจ แบบแผนการปฏิบัติงาน ที่เกิดจากสมาชิกในองค์การ ร่วมกันสร้างขึ้น ให้การยอมรับ และปฏิบัติจนกลายเป็นประเพณี หรือวัฒนธรรมขององค์การ ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

## 1.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้การบริหารภายในองค์การบรรลุผลสำเร็จ เพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นชุดของพฤติกรรมสมาชิกภายในองค์การที่ยอมรับกันโดยทั่วไป สามารถสังเกตเห็นได้โดยง่ายและผู้บริหารสามารถใช้ผลประโยชน์จากวัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนขนบธรรมเนียมที่มีอยู่ ณ ที่นั้น เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกขององค์การเกิดความร่วมมือกันอย่างแท้จริง ในการทำงานอาจจำแนกคุณประโยชน์ที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์การได้ดังนี้ คือ (พัชนี นนทศักดิ์ และคณะ. 2549 : 266-267) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกตัดสินใจที่จะให้ความสำคัญต่อสิ่งใดมากกว่ากัน และใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดจนใช้เป็นเครื่องมือควบคุมในการทำงาน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวกับสถานการณ์บางอย่างที่เกิดขึ้นได้เพราะมีความเข้าใจในวัฒนธรรม และค่านิยมเหล่านั้นเป็นอย่างดี และสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดวิกฤตการณ์ได้อย่างเหมาะสม วัฒนธรรมองค์การถือเป็นแบบแผนหรือแบบอย่างในการทำงาน ผู้บริหารสามารถยึดหลักการของวัฒนธรรมองค์การในการจัดสรรบำเหน็จความชอบและเลื่อนตำแหน่ง ใช้เป็นแนวทางในการสรรหาบุคคล การบรรจุแต่งตั้งบุคคล ตลอดจนการพ้นจากหน้าที่การงานของพนักงาน สมคิด บางโม (2550 : 44) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน ความสำเร็จขององค์การและการแสดงออกขององค์การจะอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การ ทำให้องค์การสำเร็จหรือล้มเหลว การที่ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงวัฒนธรรมจะส่งผลดีและช่วยผู้บริหารในการวางแผนงานต่าง ๆ เพื่อมิให้ขัดต่อวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้เกิดความร่วมมืออันดีของพนักงานในองค์การ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 69) งานวิจัยจำนวนมากได้แสดงให้เห็นว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและวัฒนธรรมนั้นมีความเหมาะสมทางกลยุทธ์ และมีบรรทัดฐานที่เอื้อให้องค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ มักจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (ชัยเสถียร พรหมศรี. 2551 : 52) ; โรบิน และ กูนท์ (Robbins. 1989 ; Koontz. 1988 ; อ้างอิงมาจาก สุภัทรา เอื้อวงศ์. 2547 : 58) ยังได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การเพิ่มเติมอีกว่า วัฒนธรรมองค์การซึ่งมีลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ ทำให้มองเห็นความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง และนอกจากวัฒนธรรมองค์การจะทำให้เกิดการยึดมั่นผูกพันของคนในองค์การแล้ว ยังช่วยลดความยึดมั่นในตนเองของสมาชิกอีกด้วย อันเป็นผลให้เกิดความร่วมมือร่วมกันในองค์การมากยิ่งขึ้น ประเด็นสำคัญนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วยังพบว่า วัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุมในองค์การ โดยมีต้องใช้ระบบการบริหาร

ในการควบคุมสมาชิกในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมในองค์การจะมีผลกระทบต่อวิธีการจัดการในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การวางแผนการจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวกและการควบคุม ส่วนสุภัทรา เอื้องวงศ์ (2547 : 58-59) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การยังถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งอาจสรุปได้ ดังนี้ 1) วัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกัน จะช่วยกำหนดบทบาทขององค์การให้แตกต่างจากองค์การอื่น ๆ 2) วัฒนธรรมองค์การช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิก และการกระตุ้นให้เกิดการยอมรับผูกพันในองค์การ ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อตนเอง 3) วัฒนธรรมองค์การจะช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์การ ในฐานะที่เป็นระบบสังคม เป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์การเข้าด้วยกัน โดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์การนั้น 4) วัฒนธรรมองค์การ เป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์การที่จะทราบถึงวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติและพฤติกรรมขององค์การว่า เป็นไปในลักษณะใด ซึ่งจะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกการควบคุม

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การช่วยกระตุ้นให้สมาชิกขององค์การเกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์การ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผน ตัดสินใจ ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์บางอย่างที่เกิดขึ้น และเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์การประพฤติปฏิบัติ

### 1.3 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

ในการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การมีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ ดังนี้

สุภัทรา เอื้องวงศ์ (2547 : 57-58) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย 1) เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้สม่ำเสมอ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะองค์การนั้น ๆ และเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ 2) เป็นปทัสถาน (Norm) หรือมาตรฐานของพฤติกรรม ซึ่งเป็นเครื่องชี้แนวทางการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร อะไรคือความพอดีในการประพฤติปฏิบัตินั้น ๆ 3) เป็นค่านิยมเด่น (Dominant values) เป็นสิ่งที่องค์การสนับสนุนและคาดหวังให้บุคลากรมีส่วนร่วม 4) วัฒนธรรมถือเป็นปรัชญา ซึ่งเป็นนโยบายหรือเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการที่จัดดำเนินการกับสมาชิก และ/หรือ การจัดดำเนินการกับผู้มารับบริการ 5) วัฒนธรรมถือเป็นกฎระเบียบ ซึ่งอาจมิได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อที่จะ

สามารถดำรงให้อยู่หรือเป็นที่ยอมรับในฐานะเป็นสมาชิกของสังคม และ 6) วัฒนธรรมเป็นบรรยากาศขององค์การส่วนหนึ่ง ซึ่งจะรวมถึงความรู้สึกร่วมกันเป็นผลมาจากปัจจัยทางด้านกายภาพ แนวทางที่สมาชิกจะปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้มีได้เกิดขึ้นด้วยตัวของมันเอง แต่เป็นการสั่งสมต่อเนื่องกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง การเกิดของวัฒนธรรมมักมีขบวนการที่จะเริ่มจากบุคคล อาจเป็นใครคนหนึ่ง อาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ที่มีอิทธิพลต่อองค์การนั้น ๆ ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะค้นพบหรือสร้างแนวคิด วิธีการ หรือวัฒนธรรมใหม่ ๆ จากนั้นจึงเกิดแนวร่วม อาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มคนเข้ามาร่วมรับรู้ในสิ่งที่ค้นพบ โดยความเชื่อหรือค่านิยมที่สร้างขึ้นจะเป็นที่รับรู้ในสิ่งที่ค้นพบ โดยความเชื่อหรือค่านิยมที่สร้างขึ้นจะเป็นที่รับรู้ร่วมกันในกลุ่มนี้ก่อน แล้วกลุ่มที่ถือเป็น แกนนำนี้จะนำความเชื่อหรือค่านิยม และค่านิยมที่เผยแพร่ให้เป็นที่ยอมรับทั่วไปในหมู่สมาชิกขององค์การ ส่วน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551 : 65-70) กล่าวว่า ส่วนประกอบที่สำคัญของของวัฒนธรรม คือ 1) การเฉลิมฉลอง (Ceremonies) เป็นเหตุการณ์พิเศษที่สมาชิกในบริษัทหรือองค์การฉลองความเชื่อ วิญญาณ หรือสัญลักษณ์ของวัฒนธรรมของตน 2) พิธีต่าง ๆ (Rites) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อส่งข้อความที่เฉพาะเจาะจงหรือเพื่อบรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง 3) พิธีการ (Ritual) พิธีการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ หรือเกิดขึ้นบ่อย ๆ ก็จะกลายเป็นพิธีการขององค์การ ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่ช่วยกระตุ้นบรรทัดฐานและค่านิยมหลักในองค์การ 4) เรื่องเล่า (Stories) เป็นข้อมูลของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตที่ทำหน้าที่เสมือนบันทึกช่วยจำของค่านิยมทางวัฒนธรรม โดยเรื่องเล่าที่เกิดขึ้นในองค์การบ่อยครั้งมักจะเป็นที่คุ้นเคยของสมาชิกหรือพนักงานในองค์การ 5) ความเชื่อ (Myth) เป็นประเภทของเรื่องเล่าที่พิเศษที่อาจดูเป็นนิยายแต่มีแนวโน้มที่จะอธิบายเหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ที่อาจมีความลึกซึ้งหรือสับสนจนงงต่อคนทั่วไป 6) วีรบุรุษ (Heroes) เป็นบุคคลที่สร้างคุณค่าขององค์การและวัฒนธรรมขององค์การขึ้นมา ซึ่งถือเป็นแบบอย่างควรค่าแก่การปฏิบัติตามของสมาชิกในองค์การ 7) สัญลักษณ์ (Symbols) เป็นวัตถุ การกระทำ หรือเหตุการณ์ที่บุคคลได้ทำให้เกิดความหมายพิเศษขึ้นมา 8) ภาษา (Language) เป็นสิ่งสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนแนวคิดและความเข้าใจทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ โอไรลลี, แซทแมน คาลด์เวลล์และแซทแมน และเจห์น (O'Reilly, Chatman and Caldwell. 1991 ; Chatman and Jehn. 1994 ; as cited in Hoy, Anita Woolfolk and Wayne Kolter Hoy. 2003 : 281 ) กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐานที่กำหนดรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย 1) นวัตกรรม (Innovation) คือ ระดับที่ลูกจ้างถูกคาดหวังในเรื่องการเสี่ยง และสร้างสรรค์ 2) ความมั่นคง (Stability) คือ ระดับที่กิจกรรมต่าง ๆ จะมุ่งเน้นการรักษาสภาพมากกว่าการเปลี่ยนแปลง 3) การใส่ใจในรายละเอียด

(Attention to detail) คือ ระดับที่มีความสนใจในเรื่องความเที่ยงตรง และรายละเอียด 4) การกำหนดทิศทางของผลลัพธ์ (Outcome orientation) คือ ระดับที่การบริหารจัดการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ 5) การกำหนดทิศทางของบุคลากร (People orientation) คือ ระดับที่การตัดสินใจในการบริหารจัดการไว้ต่อความรู้สึกของแต่ละคน 6) การกำหนดทิศทางของทีม (Team orientation) คือ ระดับที่เน้นในความร่วมมือและทีมงาน 7) ความก้าวร้าว (Aggressiveness) คือ ระดับที่ถูกจ้างถูกคาดหวังในเรื่องความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะแข่งขันมากกว่าการอยู่ไปอย่างง่าย ๆ

สรุปได้ว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การ มาตรฐานพฤติกรรม ความเชื่อ บรรยากาศในองค์การ สภาพภาพของบุคคลในองค์การ ขนบธรรมเนียมประเพณี สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ค่านิยม การเฉลิมฉลอง พิธีการ สัญลักษณ์ ภาษา เรื่องเล่า ความเป็นวีรบุรุษ ทักษะคิด ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ นวัตกรรม ความมั่นคง การกำหนดทิศทางด้านผลลัพธ์ การกำหนดทิศทางของบุคลากร การกำหนดทิศทางของทีม ความก้าวร้าว ซึ่งลักษณะต่างๆ เหล่านี้จะช่วยให้แต่ละองค์การมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างกันไปและส่งผลโดยตรงต่อความเจริญก้าวหน้า ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การ

#### 1.4 วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ธรรมชาติ และสภาพแวดล้อม ส่งผลกระทบโดยตรงต่อองค์การต่าง ๆ รวมทั้งสังคมโลก ดังนั้นการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดและเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็น ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวและอยู่รอดในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เนื่องจากวัฒนธรรม 1) เป็นแนวคิดที่สำคัญในการศึกษาบุคคลและกลุ่มบุคคล 2) เป็นตัวกำหนดกรอบของการแปลความหมายสำหรับสร้างจิตสำนึกร่วมกันของสมาชิกในองค์การ 3) เป็นระบบของการรวมกันในสัญลักษณ์และความหมาย เป็นบรรทัดฐานหรือเป็นวิถีทางของการปฏิบัติงานที่ยอมรับร่วมกันในองค์การ 4) เป็นตัวควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์การและวัฒนธรรมที่คนในองค์การสร้างขึ้นนั้นจะช่วยให้พวกเขาได้ความคิด (Articulated set of ideas) ในการปรับตัวของแต่ละคน รวมไปถึงกลุ่มของพวกเขาทั้งหมดซึ่งเป็นองค์การ ให้เข้ากันกับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ เพราะองค์การที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะทำให้สามารถวางกลยุทธ์ (Strategy) ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

โดยการออกแบบโครงสร้างองค์การ คนและวัฒนธรรมให้ไปด้วยกันได้ (Hunt, 1975 ; Evers and Lakomski, 1991 ; Kast and Rosenzweig, 1985 ; สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2539 ; อ้างอิงมาจาก สุรัตน์ ดวงชาทม, 2549 : 8)

จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานภายในองค์การ เป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่มีลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องปฏิรูป วัฒนธรรมองค์การให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องจะต้องเป็นนิสัย เป็นความสนุกสนาน และเป็นส่วนประกอบหนึ่งของการทำงาน ของทุก ๆ คน การเรียนรู้ควรเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติในทุกส่วนของการทำงาน ตั้งแต่การ ผลิต การตลาด การแก้ไขปัญหา การเงิน และการให้บริการแก่ลูกค้า (มาร์คควอดต์, ไมเคิล เจ. 2549 : 373) องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่มีการเรียนรู้ส่วนบุคคลเสียก่อน เพราะฉะนั้น การแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในองค์การเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้ในอนาคต (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551 : 145) ให้ทุกคนได้เรียนรู้จาก การปฏิบัติงานจริง และเรียนรู้ซึ่งกันและกันจากทีมงานจะทำให้เกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ เอื้อให้การบริหารและการทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวบรวมเกิดคุณภาพขึ้นในทุก ๆ ส่วนของหน่วยงาน มีศักยภาพและมีความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในอนาคต (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547 : 101)

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้เนื่องจาก องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของสมาชิกในองค์การเป็นพื้นฐาน โดยสมาชิกในองค์การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เรียนรู้ซึ่ง กันและกันจากทีมงาน ทำให้เกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และช่วยให้การบริหารจัดการ สำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การในที่สุด

### 1.5 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

ในบางครั้งองค์การต้องตัดสินใจเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เพราะ สถานการณ์ในปัจจุบัน องค์การไม่สามารถตอบสนองหรือปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ที่เกิดขึ้นได้ สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2547 : 63-64) กล่าวว่า ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ อาจกระทำได้โดย 1) หากคนที่จะเป็น Role model อาจเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือบุคคลที่เห็นว่า มีอิทธิพลต่อองค์การหรือเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์การ เข้ามาเป็นตัวแบบของ พฤติกรรมที่อยากให้เป็นไปในองค์การในลักษณะของการสร้างวีรบุรุษ (Heroes) ในองค์การ 2) การสร้างเรื่องราวใหม่ ๆ การสร้างสัญลักษณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะป็นคำพูดหรือสิ่งของการ

กำหนดระเบียบพิธีการแบบที่สิ่งที่เกิดอยู่ในปัจจุบัน สิ่งต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นนี้เป็นสิ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่คาดหวัง 3) สร้างค่านิยมเกี่ยวกับการคัดเลือกคน การยกระดับและการสนับสนุนบุคลากรเพื่อให้เกิดค่านิยมใหม่ ๆ ที่ต้องการให้เกิดขึ้น อันนำไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่ต้องการเปลี่ยนแปลง 4) มีการวางรูปแบบกระบวนการทางสังคมขึ้นใหม่ เพื่อนำไปสู่ค่านิยมและวัฒนธรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นเอกภาพในหน่วยงาน 5) เปลี่ยนแปลงระบบการให้สิ่งจูงใจ การให้รางวัล เพื่อกระตุ้นสำหรับคนที่ยอมรับ และก่อให้เกิดค่านิยมใหม่ ๆ 6) สร้างกฎระเบียบอย่างเป็นทางการแทนที่ปทัสถาน (Norm) ที่เกิดขึ้น โดยมีได้เขียนไว้เป็นลาย เพื่อให้เกิดพลังกระตุ้นให้มีการประพฤติปฏิบัติมากขึ้น 7) ทำการตรวจสอบวัฒนธรรมย่อย ๆ (Sub culture) ที่เกิดขึ้นในองค์การ และ 8) ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การใช้ความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มเป็นสิ่งที่ประโยชน์ สมาชิกในองค์การควรมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์บรรยากาศขององค์การให้เกิดความไว้วางใจกันในระดับสูงซึ่งจะช่วยให้เกิดการยอมรับในวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น ส่วนชัยเสถียรพรหมศรี (2551 : 83-84) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การอาจทำได้ ดังนี้

- 1) การประเมินวัฒนธรรมในปัจจุบัน 2) การตั้งเป้าหมายที่เป็นไปได้ที่มีผลกระทบต่อบรรทัดสุดท้ายของบัญชี 3) การจ้างบุคคลภายนอกที่มีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมนั้น เข้ามาเพื่อที่เขาจะสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลขององค์กรได้ 4) เปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับบนก่อน ทำให้ข้อความที่เป็นระบบถูกส่งจากฝ่ายบริหารถึงสมาชิกในทีม 5) ให้งานมีส่วนร่วมในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกฎและกระบวนการ 6) ให้นำเอาสิ่งต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดการระลึกถึงวัฒนธรรมดั้งเดิมออกจากองค์การไปให้หมด 7) คาดหวังต่อปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและค้นหาบุคคลที่ทำให้เคลื่อนย้ายปัญหาเหล่านั้นมากกว่าที่จะเปลี่ยนด้วยวัฒนธรรม และถ้าเป็นไปได้ ให้รับเอาการสูญเสียไว้แต่เนิ่น ๆ 8) ให้เคลื่อนไปอย่างรวดเร็วและไม่ลังเลเพื่อที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและลดการต่อต้านต่อวัฒนธรรมใหม่ และ 9) ให้คงสภาพไว้โดยการยื่นกรานถึงความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การมีความจำเป็นต่อองค์การ เพราะว่าจะช่วยให้้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์การ ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ซึ่งอาจทำได้โดยผู้นำองค์การ หรือบุคคลที่เห็นว่ามีอิทธิพลต่อองค์การหรือเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์การ เข้ามาเป็นตัวแบบของพฤติกรรมที่อยากให้เป็นไปในองค์การ



การสร้างค่านิยม การวางรูปแบบกระบวนการทางสังคมขึ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลงระบบการจูงใจ การให้รางวัล การสร้างกฎระเบียบขึ้นใหม่ รวมถึงการประเมินและตรวจสอบวัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมดังกล่าวควรให้สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์บรรยากาศขององค์การให้เกิดความไว้วางใจกันในระดับสูงซึ่งจะช่วยให้เกิดการยอมรับในวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น

## 2. การพัฒนาองค์การ

### 2.1 ความหมายของการพัฒนาองค์การ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การหลายท่าน อาทิเช่น ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 225) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ (Organizational development) เป็นการใช้ความพยายามในการวางแผนองค์การ การบริหารจัดการจากระดับสูง ด้วยเป้าหมายของการเพิ่มการทำงานขององค์การ ตลอดจนการใช้แผนและประสบการณ์ในการฝึกอบรมการประยุกต์เทคนิคด้านพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อนำมาปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยใช้ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การปรับปรุงความสัมพันธ์ภายในองค์การ และเพิ่มสมรรถภาพในการแก้ไขปัญหา หรือเป็นการพัฒนาระบบโดยรวมทั้งองค์การ เริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่าง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2549 : 21) ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551 : 119) อรุณ รักธรรม (2549 : 102) สมคิด บางโม (2550 : 51) ที่กล่าวว่า การพัฒนาองค์การหมายถึงกลุ่มของทฤษฎีกลยุทธ และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งใช้ในการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตการเจริญก้าวหน้าของส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การและความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิก ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงด้วยการสอดแทรกสิ่งที่ได้มีการวางแผนไว้แล้วเข้าไปในกระบวนการมนุษย์ โครงสร้าง และระบบขององค์การ

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การเป็นเครื่องมือการบริหารอย่างหนึ่งที่พัฒนาขึ้นเพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการองค์การ เพื่อเพิ่ม ความมีประสิทธิภาพ ความเจริญก้าวหน้า ความอยู่รอด ความมั่นคง และความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิกในองค์การ โดยการประยุกต์ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการวิจัยมาใช้

## 2.2 วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์การ

อรุณ ริกขรรณ (2549 : 105) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนาองค์การนั้น มิได้มุ่งเฉพาะแต่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะเป็นการเสริมสร้างเพิ่มพูนความสามารถขององค์การ ในทางปฏิบัติแล้วผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารส่วนใหญ่จะเห็นพ้องต้องกันในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) เพื่อพัฒนาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย และให้มีระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วกับสภาพงานในทุก ๆ ลักษณะอยู่เสมอ 2) เพื่อเพิ่ม การทำงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดโดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิควิธีการในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา 3) เพื่อส่งเสริมให้มีเจตคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ร่วมกันในขณะที่เดียวกันก็ลดเจตคติแบบคิดเอาแต่ใจตนเอง ในระหว่างพวกเดียวกันให้เหลือน้อยที่สุด 4) เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างส่วนต่าง ๆ ในองค์การ รวมตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นขององค์การด้วย 5) เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การ ได้วางแผนและปฏิบัติงานโดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลัก หรือวัตถุประสงค์รวมขององค์การเป็นแนวทาง 6) เพื่อเพิ่มความไวเนื้อเชื่อใจ ความเปิดเผย และแสวงหาแนวทางในการที่จะจูงใจคนให้ปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดีที่สุด และได้รับความสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น และ 7) เพื่อจะขจัดข้อขัดข้องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มคนในองค์การ นอกจากนี้ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551 : 123-124) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาองค์การโดยทั่วไปพยายามที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 7 ประการ ดังต่อไปนี้ ได้แก่ 1) ปลุกฝังความรู้สึกเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การและจัดวางบุคคลกับเป้าหมายนั้น 2) สร้างความแข็งแกร่งของความไวเนื้อเชื่อใจระหว่างบุคคล การสื่อสาร การร่วมมือ และการสนับสนุนให้มากขึ้น 3) กระตุ้นการแก้ปัญหามากกว่าการใช้วิธีหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์การ 4) พัฒนาประสบการณ์ทำงานที่น่าพึงพอใจที่สามารถกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นได้ 5) ผนวกเอาอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการเข้ากับอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานของความรู้และทักษะส่วนบุคคล 6) เพิ่มความรับผิดชอบส่วนบุคคลสำหรับการวางแผนและการนำไปปฏิบัติ และ 7) กระตุ้นความเต็มใจของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์การ คือ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้มึระบบที่สามารถปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่ว มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด โดยการส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การมีส่วนร่วมใน

การวางแผนและปฏิบัติงาน โดยยึดถือเป้าหมายหลัก หรือวัตถุประสงค์ร่วมขององค์กรเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน สร้างความแข็งแกร่งของความไว้วางใจระหว่างบุคคล การสื่อสาร การร่วมมือ และการสนับสนุนให้มากขึ้น เพิ่มความรับผิดชอบส่วนบุคคลสำหรับการวางแผนและการนำไปปฏิบัติ ส่งเสริมให้มีเจตคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ร่วมกัน และแสวงหาแนวทางในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างบุคลากร กลุ่มและองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 2.3 กระบวนการพัฒนาองค์กร

ปัจจุบันการพัฒนาองค์กรได้รับการยอมรับในความสำคัญ และนำไปประยุกต์ ในองค์กรต่าง ๆ มากขึ้น ทั้งนี้นำไปประยุกต์โดยตรงหรือใช้งานในรูปแบบอื่นๆ ทำให้มีการพัฒนาเทคนิคการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าขึ้น ครอบคลุมการแก้ไขปัญหา และสามารถพัฒนาองค์กรในมิติต่าง ๆ กระบวนการพัฒนาองค์กร (OD Process) มีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้ (ฉัตรพันธ์ เสงี่ยมพันธ์, 2549 : 16-18) 1) ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis) หลังจากที่ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่องค์กรประสบอยู่หรือมองเห็น โอกาสในการพัฒนาองค์กรก็จะแต่งตั้งผู้ที่มีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์กร ซึ่งมักจะจัดตั้งเป็นทีมงานพัฒนาองค์กร (OD Team) ให้ทำการศึกษาทำความเข้าใจ และอธิบายสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และเสนอแนะวิธีการพัฒนาองค์กรในอนาคต 2) ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์กร (Establish OD Strategy and Implementation Plan) ทีมงานพัฒนาองค์กรนำข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์กร มากำหนดแผนพัฒนาองค์กร เลือกเทคนิคและระดับในการพัฒนาองค์กร และวางแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นเป็นตอน 3) ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินงานพัฒนาองค์กร (OD Intervention) หรือการแทรกแซงการพัฒนาองค์กร โดยผู้ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำ OD จะนำแผนการพัฒนาองค์กร ไปปฏิบัติ โดยวางแผนปฏิบัติงาน ตารางกิจกรรม กำหนดตารางเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนพยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน โดยเฉพาะปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด และเตรียมรับมาก่อน และ 4) ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการพัฒนาองค์กร (OD Evaluation) เป็นขั้นตอนที่ช่วยในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาองค์กรว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ตลอดจน

ผู้ดำเนินการจะต้องแก้ไขปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็จะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานพัฒนาองค์กร เพื่อปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนาองค์กรได้ดีขึ้นในอนาคต ส่วนเวลดอล แอล เฟรนซ์ และเซซิล เอช เบลล์ เจอร์ (Wendall L. French and Cecil H. Bell, Jr. ; อ้างอิงมาจาก ญัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2549 : 19-20) นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านการพัฒนาองค์กร ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรพัฒนาขึ้นมาจากส่วนประกอบสำคัญ 4 ด้าน คือ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Laboratory Training) หรือการฝึกอบรมความอ่อนไหว (Sensitivity Training) โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจในตนเองและผู้อื่นมากขึ้น จากการป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ระหว่างกัน ทำให้เปิดโลกทัศน์ที่จะเรียนรู้ และปฏิบัติต่อบุคคลอื่นอย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้เขาสามารถทำงานร่วมกันและยอมรับซึ่งกันและกัน 2) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็นการนำเทคนิคของกรศึกษา และวิเคราะห์ปัญหาด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ เพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กร ผ่านการสำรวจและวินิจฉัยปัญหาเบื้องต้น การเสนอแนะข้อมูล การแก้ไขปัญหาร่วมกัน การลงมือแก้ไขปัญหา และการประเมินผลการดำเนินงานว่าสามารถแก้ไข หรือปรับปรุงให้ปัญหาลดลง หรือมีการพัฒนาขึ้นอย่างไร 3) การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback) เป็นการวิจัยเพื่อสำรวจทัศนคติของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Group) เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับให้กับผู้บริหารระดับสูง เพื่อตัดสินใจในการวิเคราะห์ และกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกันภายในองค์กร โดยผ่านการประชุมกลุ่มย่อยหรือการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อหาข้อมูลและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ในเรื่องที่สนใจจากบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อเท็จจริงและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร และ 4) ระบบเทคนิคทางสังคม (Socio-technical System) เป็นเครื่องมือการพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบงานและมนุษย์สัมพันธ์ควบคู่กัน โดยระบบเทคนิคทางสังคมจะมุ่งสร้างความสอดคล้องระหว่างคนกับงานให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้ สมคิด บางโม (2550 : 52-53) ยังได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาองค์กรและวิธีการพัฒนาองค์กรไว้ดังนี้ในการพัฒนาองค์กรโดยทั่วไปนั้นจะแก้ปัญหขององค์กรด้วยการปรับปรุง 2 แบบ คือ การพัฒนาทางด้านโครงสร้างและการพัฒนาทางด้านกระบวนการ การพัฒนาทางด้านโครงสร้าง จะเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร ดังนั้น บุคคลแต่ละคนในองค์กรจะเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นในลักษณะที่แตกต่าง ไปจากเดิม ส่วนการพัฒนาทางด้านกระบวนการ เป็นการ

ปรับปรุงเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวการดำเนินงาน หรือทัศนคติของพนักงาน โดยวิธีการพัฒนาองค์กร ได้แก่ 1) การฝึกการปะทะสังสรรค์ (Sensitivity Training) เทคนิคการฝึกอบรมแบบการฝึกการปะทะสังสรรค์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทีกรุป (T-group, training group) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมโดยใช้กระบวนการกลุ่มเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาเฉพาะตัวบุคคล เป็นการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ เป้าหมายสำคัญของการฝึกการปะทะสังสรรค์คือต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักสังเกตท่าทีของผู้อื่น มีความสำนึกหรือระมัดระวังความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองในการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น พร้อมทั้งมีความเข้าใจบทบาทของตนเองในองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ 2) การประชุมปรึกษาหารือ (Conference Group) การประชุมหรือการปรึกษาหารือเป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับความมุ่งหมายหรือผลสำเร็จ ในเป้าหมายขององค์กร สมาชิกของกลุ่มจะได้รับการสนับสนุนให้เป็นคนเปิดเผยตรงไปตรงมาที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรจะไม่ยอมให้จุดโจมตีผู้อื่น 3) การสร้างทีมงาน (Team Building) เทคนิคนี้ให้ความสำคัญแก่การดำเนินงานของกลุ่ม เมื่อสมาชิกภายในกลุ่มเกิดปัญหาประสานงานกันไม่ได้ การทำงานไม่ราบรื่น การสอเคลงที่เหมาะสมคือ การประชุมสมาชิกเพื่อสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มให้มั่นคงยิ่งขึ้นไป เป้าหมายคือการสร้างกลุ่มให้เป็นทีมงาน 4) การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback) เทคนิคการพัฒนาองค์กรแบบนี้เป็นการสำรวจวิเคราะห์หน่วยงานโดยใช้แบบสอบถาม และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับจากข้อมูลที่ได้รับจากการสำรวจแก่ ผู้ที่ให้ข้อมูลเหล่านั้น โดยปกติที่ปรึกษาที่มาจากภายนอกเป็นผู้รวบรวมข้อมูลและแปลความแล้วนำเข้าสู่กลุ่มสัมมนาเพื่ออภิปรายและหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาองค์กรมีขั้นตอนที่สำคัญ คือ ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยขององค์กร ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์กร ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินงานพัฒนาองค์กร และขั้นตอนที่ 4 การประเมินการพัฒนาองค์กร ซึ่งกระบวนการพัฒนาองค์กรพัฒนาขึ้นมาจากส่วนประกอบสำคัญ 4 ด้าน คือ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ 3) การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ และ 4) ระบบเทคนิคทางสังคม โดยในการพัฒนาองค์กรโดยทั่วไปนั้นจะแก้ปัญหขององค์กรด้วยการปรับปรุง 2 แบบ คือ การพัฒนาทางด้านโครงสร้างและการพัฒนาทางด้านกระบวนการ โดยวิธีการพัฒนาองค์กร ได้แก่ 1) การฝึกการปะทะสังสรรค์ 2) การประชุม และ 3) การสร้างทีมงาน

กล่าวโดยสรุป กระบวนการพัฒนาองค์กรหัวใจสำคัญอยู่ที่การเรียนรู้และความเข้าใจ ในกรอบความคิดและหลักการของ OD ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการ และ

พนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายด้วยความเข้าใจทั้งในภาพปัจจุบัน และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์แก่องค์กรซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ ตลอดจนมีพัฒนาการก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งโดยกระบวนการพัฒนาองค์กรมีขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การวินิจฉัยองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ และวางแผนพัฒนาองค์กร การดำเนินงานพัฒนาองค์กร และการประเมินการพัฒนาองค์กร และในการพัฒนาองค์กรดังกล่าวจะพัฒนาจากส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน คือ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ และระบบเทคนิคทางสังคมในการพัฒนาองค์กร โดยทั่วไปนั้นจะมุ่งแก้ปัญหาขององค์กรด้วยการปรับปรุงด้าน โครงสร้าง และด้าน กระบวนการดำเนินงาน โดยการนำวิธีการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการมาใช้ ได้แก่ การฝึกการปะทะสังสรรค์ การประชุมปรึกษาหารือ การสร้างทีมงาน และการสำรวจข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น

## องค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการที่จะพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จำเป็นต้องศึกษา เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความเป็นมา ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องับลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือตัวชี้วัดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่ทำให้้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงจะสามารถนำไปกำหนดแนวทางเพื่อพัฒนา โรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน ขั้นตอนการพัฒนาได้ รายละเอียดแต่ละส่วนมี ดังนี้

### 1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ ได้ใช้คำว่า “องค์กรเอื้อต่อการเรียนรู้” “องค์กรการเรียนรู้” “องค์กร แห่งการเรียนรู้” หรือ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” และได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองต่าง ๆ ที่หลากหลาย ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน โดยพิจารณาจากความถี่ของจำนวนแหล่งข้อมูลที่มีการกล่าวอ้างถึงที่มีปริมาณตั้งแต่กึ่งหนึ่งของ แหล่งข้อมูลขึ้นไป หรือเป็นประเด็นสำคัญที่เห็นเป็นประจักษ์ชัด ซึ่งผลการสังเคราะห์ปรากฏดังในตารางที่ 1

ผู้เรียนแบ่งประเภทของเนื้อหาตามระดับที่ 1

บทคัดย่อของเนื้อหา	OT ของภาคเรียน ของครูผู้สอน	Senge Peter M.(1990 : 1)	✓	✓
		Beck (1992 : 21)	✓	✓
เนื้อหาที่นักเรียนแบ่งประเภทเรียน โดยครูผู้สอนและครูผู้เรียน ร่วมกันแบ่งประเภทเรียน โดยครูผู้สอนและครูผู้เรียน ร่วมกันแบ่งประเภทเรียน	เนื้อหาที่นักเรียนแบ่งประเภทเรียน โดยครูผู้สอนและครูผู้เรียน ร่วมกันแบ่งประเภทเรียน	Garvin (1993 : 78)	✓	✓
		Kim (1993 : 43)	✓	✓
		Kline and Saunders (1993 : 130)	✓	✓
		Dixon (1994 : 2)	✓	✓
		Marquardt and Reynolds (1994 : 212)	✓	✓
		Marsick and Watkins (1994 : 353)	✓	✓
		Ross, R. and others (1994 : 49)	✓	✓
		Nevis, Dibelia, and Gould (1995 : 73)	✓	✓
		De Geus (1997 : 10)	✓	✓
		Pedler et al. (1997 : 3)	✓	✓
		Argyris (1999 : 6)	✓	✓
		Lusster Robert N. and Christopher F. (2001 : 441)	✓	✓
		จำรัสจิววัฒน์ และ เมธิขมาศ อู่พันธ์ (2540 : 43)	✓	✓
		พนนพร ชัยมณีนทกุล (2540 : 6)	✓	✓
		วีรวิธ มาหะศุภรัตนเมท (2542 : 69)	✓	✓
		อรวิชัย วัฒนศิริ (2543 : 272)	✓	✓
วีระวัฒน์ ปิ่นมณี (2544 : 62)	✓	✓		
วิฑูรย์ สิมะโชติ (2545 : 8)	✓	✓		
สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ (2545 : 35)	✓	✓		
คณะกรรมการการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (2547 : 96)	✓	✓		
แก้กา ไทรงาม และ คณะ (2548 : 90)	✓	✓		
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2548 : 5 อ้างอิงมาจาก ฌรัส)	✓	✓		
ปราชญ์ คุณปิ่น (2548 : 25)	✓	✓		
วิจารณ์ สวัสดิ์ (2548 : 11-13)	✓	✓		
จารุณี สันติเวชกุล (2549 : 32)	✓	✓		
สุรัตน์ คงงาม (2549 : 23)	✓	✓		
ฌรัส วัฒนพันธ์ (2550 : 25)	✓	✓		
สุชาติ ไชยกุล (2550 : 56)	✓	✓		
ชัยสิทธิ์ พรหมศรี (2551 : 146)	✓	✓		
สรุปการสังเกต	✓	✓		

<p>ชื่อย่อของ OT ของสถาบัน และชื่อของ OT ของสถาบัน</p>	<p>Senge Peter M. (1990 : 1)</p>	✓	
	<p>Beck (1992 : 21)</p>	✓	
<p>การ แบ่ง ประเภท ของ การ วิจัย ต่าง ๆ โดย มอง จาก การ วิจัย การ ปฏิบัติ งาน</p>	<p>Garvin (1993 : 78)</p>		
	<p>Kim (1993 : 43)</p>	✓	
	<p>Kline and Saunders (1993 : 130)</p>		
	<p>Dixon (1994 : 2)</p>		
	<p>Marquardt and Reynolds (1994 : 212)</p>	✓	
	<p>Marsick and Watkins (1994 : 353)</p>	✓	
	<p>Ross, R. and others (1994 : 49)</p>	✓	
	<p>Nevis, DiBella, and Gould (1995 : 73)</p>	✓	
	<p>De Geus (1997 : 10)</p>	✓	✓
	<p>Pedler et al. (1997 : 3)</p>	✓	✓
<p>ชื่อ ของ ผู้ วิจัย และ ปี ที่ วิจัย</p>	<p>Argyris (1999 : 6)</p>	✓	
	<p>Lussier Robert N. and Christopher F. (2001: 441)</p>	✓	
	<p>จำรัสช่วยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540 : 43)</p>		
	<p>ชนินทร์ ชัยมนันทกุล (2540 : 6)</p>		
	<p>วิรัช มาฆะสีรานนท์(2542 : 69)</p>		
	<p>อรจันต์ ณะกะแก้ว(2543 : 272)</p>		
	<p>วิระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย(2544 : 62)</p>		
	<p>วิฑูรย์ สิมะโชค(2545 : 8)</p>		
	<p>สุพวงส์ เอื้อศิริพรฤทธิ(2545 : 35)</p>	✓	
	<p>คณะกรรมการการศึกษานานาชาติ(2547 : 96)</p>		
	<p>แก้วตา ไทรงาม และ คณะ(2548 : 90)</p>		
	<p>จิระเอกา วิเชียรปัญญา (2548 : 5 ถึง 6 ใน ๗ หน้า)</p>	✓	
	<p>ปราชาติ อุบลกลิ่น(2548 : 25)</p>	✓	
	<p>วิโรจน์ สารรัตน์(2548 : 11-13)</p>		✓
	<p>จารุณี ศุภมิตรวิฑูรย์(2549 : 32)</p>		
<p>สุทัศน์ ศวงขาม (2549 : 23)</p>	✓		
<p>ณัฐ วัฒนพานิช(2550 : 25)</p>	✓	✓	
<p>สุชาติ ไชยกุล(2550 : 56)</p>	✓		
<p>ชัยสิทธิ์ พรหมศรี(2551 : 146)</p>			
<p>สรุปการสังเคราะห์</p>		✓	



<p>OT ของคนงาน องค์การอุตสาหกรรม แม่ฮ่องสอน</p>	<p>งานพัฒนาชุมชนภาครัฐ บัญชี ค่าใช้จ่าย งบสร้าง งบดำเนินงาน</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>งานพัฒนาชุมชนภาครัฐ บัญชี ค่าใช้จ่าย งบสร้าง งบดำเนินงาน</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>Senge Peter M. (1990 : 1)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>Beck (1992 : 21)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>Garvin (1993 : 78)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>Kim (1993 : 43)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>Kline and Saunders (1993 : 130)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>Dixon (1994 : 2)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>Marquardt and Reynolds (1994 : 212)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>Marsick and Watkins (1994 : 353)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>Ross, R. and others (1994 : 49)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>Nevis, DIBella, and Gould (1995 : 73)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>De Geus (1997 : 10)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>Pedler et al. (1997 : 3)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>Argyris (1999 : 6)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>Lussier Robert N. and Christopher F. (2001: 441)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>ปัจจัยช่วยพัฒนาและเบี่ยงเบน อ้อม (2540 : 43)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>บทบาท วัฒนธรรม (2540 : 6)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>วิสัย ภาวะผู้นำ (2542 : 69)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>อรรถวิทย์ ภาชนะแก้ว (2543 : 272)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>วิวัฒนาการ วัฒนธรรม (2544 : 62)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>วิเชียร วัฒนะโชติ (2545 : 8)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>สุพงษ์ อดิศรพรฤทธิ (2545 : 35)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>คณะกรรมการการศึกษาระดับ มัธยมศึกษา (2547 : 96)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>กัญญา ไทรงาม และ คณะ (2548 : 90)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>จิตติมา วิเชียรปัญญา (2548 : 5 ตั้งแต่ใน ธรรม)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>ปรัชญา ศุภลักษณ์ (2548 : 25)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>วิจารณ์ สารธรรม (2548 : 11-13)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>จาณี ศานติจักษุ (2549 : 32)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>สุรัตน์ ศางขาม (2549 : 23)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>ณัฐ วัฒนพานิช (2550 : 25)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>สุชาติ ใจภักดี (2550 : 56)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>ชัยสิทธิ์ พรหมศรี (2551 : 146)</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>
	<p>การวิจัยเชิง การศึกษาระดับ ปริญญาโท</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>

<p>ชื่อย่อผู้แต่ง</p> <p>OT งดออกหมาย</p> <p>งดออกผู้แต่ง</p>	✓	Sege Peter M. (1990 : 1)
	✓	Beck (1992 : 21)
	✓	Garvin (1993 :78)
	✓	Kim (1993 : 43)
	✓	Kline and Saunders (1993 : 130)
	✓	Dixon (1994 : 2)
	✓	Marquardt and Reynolds (1994 : 212)
	✓	Marsick and Watkins (1994 : 353)
	✓	Ross, R. and others (1994 : 49)
	✓	Nevis, DIBella, and Gould (1995 :73)
	✓	De Geus (1997 :10)
	✓	Pedler et al. (1997 : 3)
	✓	Argyris (1999 : 6)
	✓	Lussier Robert N. and Christopher F. (2001: 441)
	✓	จำรัสจิตต์วิวัฒน์ และ เมธวาทย์ อ่ำพันธ์ (2540 : 43)
	✓	ฉันทพร ธีรมานนท์ (2540 : 6)
	✓	ธีรเดช มาหะสุคนธ์ (2542 : 69)
	✓	อรุณี ฤกษ์ กะแก้ว (2543 :272)
	✓	วีระวัฒน์ วัฒนตาบ (2544 : 62)
	✓	วิฑูรย์ สิมะโชติ (2545 : 8)
	✓	สุพจน์ เอื้อศิริพร (2545 :35)
	✓	คณะกรรมการการศึกษานานาชาติ (2547 :96)
	✓	แก้วดา ไทรงาม และ คณะ (2548 : 90)
	✓	จุฑามาศ วิเชียรปัญญา (2548 : 5 อัจฉรินทร์ ธีรช)
	✓	ปาริชาติ อุดมกลิ่น (2548 : 25)
✓	วิโรจน์ สารัตนะ (2548 :11-13)	
✓	จารุณี สันติวาจวิฑูรย์ (2549 : 32)	
✓	สุรัตน์ ศวงขาม (2549 : 23)	
✓	ณัฐ วัฒนพานิช (2550 :25)	
✓	สุชาติ ไชยกุล (2550 : 56)	
✓	ชยตฤฎี พรหมศรี (2551 :146)	
✓	สถาปนา สุขเคราะห์	

จากการสังเคราะห์ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวโดยสังเขปข้างต้น สามารถสรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับ มุ่งสู่ความเป็นเลิศโดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม การสร้างความรู้ ถ่ายโอนความรู้ เรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ระหว่างกันและกัน กระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์การกับชุมชนด้วย เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์การ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อแสวงหาวิธีการดำเนินงานให้ องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

## 2. ความเป็นมาและความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 52-57) กล่าวว่า ที่มาของแนวคิด “องค์การแห่งการเรียนรู้” หรือ Learning organization (LO) ได้จากผลงานการเขียนที่เสนอ แนวความคิดต่าง ๆ ของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา ซึ่งทั้งสองเป็นชาวสหรัฐอเมริกา ในปี 1978 ได้เขียนตำราเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคคลใน องค์การและเป็นผู้ใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์กร” (Organizational learning หรือ OL) แต่ ตำราที่ทั้งสองท่านเขียนนั้น ก่อนข้างจะเป็นวิชาการและอ่านยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยม แพร่หลาย บุคคลผู้ที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และมี งานเขียนเกี่ยวกับ Learning organization (LO) แพร่หลายจนเป็นที่ยอมรับ คือ Peter Senge และงานเขียนที่สร้างชื่อของเขาคือ The Fifth Discipline : The art and practice of the learning organization (1990) , The Fifth Discipline Field book : Strategies and tools for building a learning organization (1994) ซึ่งเป็นหนังสือที่ให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ Senge เลือกลงใช้คำว่า Learning organization (LO) แทนคำว่า Organizational learning (OL) แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ เน้นที่การเรียนรู้ (Learning) ที่เกิดขึ้นโดยการสร้างจากคนข้างในองค์กรที่อยู่กับ ปัญหาที่ต้องเรียนรู้ แนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่คุ้มค่าให้ประโยชน์ทั้ง บุคคล ทีมและองค์กร คิดและทำสิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม เป็นการพัฒนาเจตคติ ค่านิยม นอกเหนือจากทักษะฝีมือและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย แนวคิดเกี่ยวกับ Learning

Organization (LO) ของ Peter Senge นี้ เป็นองค์ความรู้ที่เขาประมวลได้จากประสบการณ์จากการเป็นที่ปรึกษาองค์กรกับบริษัทของเขาเอง ที่ชื่อ Innovation Associates ในปี 1999 Senge และคณะ ได้เขียนหนังสือเล่มที่ 3 ชื่อ The Dance of Change ซึ่งเป็นการเน้นย้ำว่าแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางหนึ่งของการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยการคิดริเริ่มการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง และความกล้าที่จะออกแบบ คิดใหม่อย่างมีกลยุทธ์ โดยเน้นว่า การปรับเปลี่ยนที่คืบหน้าเริ่มจากการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง ปัจจุบันแนวคิด แนวปฏิบัติต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย ซึ่งสอดคล้องกับ แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548 : 94) ที่ได้สรุปแนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าอยู่ที่การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ ทำให้การเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมองค์กร และมีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นต้นมา เมื่อบุคคลได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดี ซึ่งจะเป็นผลทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย นอกจากนี้ วีรวิฑูร มาฆะศิริวานนท์ (2542 : 70) ยังได้กล่าวสนับสนุนแนวคิดนี้ว่า การพัฒนาองค์กรการเรียนรู้เป็นหนึ่งในความหวังของวงการราชการและวงการธุรกิจยุคใหม่ของไทย ที่จะนำพาองค์กร ให้มีพัฒนาการเจริญก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จ และมีศักยภาพที่จะแข่งขันได้ในเวทีการค้าสากล รวมถึงจะมีความได้เปรียบที่ยั่งยืนตลอดไป ดังนั้นผู้นำองค์กรมีอาชีพจึงต้องสร้างหน่วยงานของตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือนำทาง และต้องศึกษาทำความเข้าใจ ในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ถ่องแท้เพื่อจะได้นำไปใช้ได้อย่างถูกต้องต่อไป

### 3. แนวคิดที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้


แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548 : 94) กล่าวว่า มีนักคิด นักทฤษฎีได้ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่แนวคิดที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นที่ยอมรับทางวิชาการ มี 2 แนวคิด คือ แนวคิดของปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกี (Peter M. Senge) และแนวคิดของไมเคิล เจ มาร์ควอร์ท (Michael J. Marquardt) จากการศึกษาแนวคิดที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดของปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกี (Peter M. Senge) และแนวคิดของไมเคิล เจ มาร์ควอร์ท (Michael J. Arquardt) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปเป็นแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการคนสำคัญ คือ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ (Peter M. Senge) และ ไมเคิล เจ มาร์ควอดต์ (Michael J. Marquardt)


<p>สรุปแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ เซ็นเก้ (Senge, 1990 : 139-269)</p>	<p>สรุปแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอดต์ (Marquardt, 2002 : 23 ; อ้างอิงมาจาก จำเริญ จิตรหลวง, 2550 : 24-30)</p>	<p>สรุปสาระสำคัญทั้ง 2 แนวคิดเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นอย่างองค์การแห่งการเรียนรู้</p>
<p>หลักการ 5 ประการ (The Fifth Discipline)</p> <p>1. ความรอบรู้ส่วนบุคคลเป็นจิตวิญญาณขององค์การแห่งการเรียนรู้ องค์กรจะเรียนรู้ผ่านทางแต่ละบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น ความรอบรู้ส่วนบุคคลมุ่งไปวิถีชีวิตของบุคคลในการทำงานเชิงสร้างสรรค์ และการดำรงอยู่จาก ความสร้างสรรค์ ภาวะสำคัญของความรอบรู้ส่วนบุคคล คือ การเรียนรู้วิธีการที่จะสร้างและรักษาแรงดึงเชิงสร้างสรรค์ในการดำรงชีวิต รวมไปถึงความสามารถที่จะผลิตผลลัพธ์ที่เราต้องการอย่างแท้จริงในชีวิต เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต</p>	<p>ในการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องทำความเข้าใจในการพัฒนาระบบย่อย 5 ระบบ คือ 1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร 2) องค์กร (Organization) การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร ดังนี้ คือ (1) วิสัยทัศน์องค์กร (2) วัฒนธรรม องค์กร (3) กลยุทธ์องค์กร (4) โครงสร้าง</p>	<p>จากการวิเคราะห์แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ (Peter M. Senge) และ แนวคิดของ ไมเคิล เจ มาร์ควอดต์ (Michael J. Marquardt) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ เป็นข้อสรุป อันจะนำไปสู่การกำหนดเป็นคุณลักษณะของตัวบ่งชี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างชื่อคำถามในแบบสอบถาม และสร้างแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นอย่างองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป โดยมีข้อสรุป ดังนี้</p> <p>1. หลักการ 5 ประการ (The Fifth Discipline)</p>

<p>สรุปแนวคิดของการเรียนรู้ของ เซนยี (Senge. 1990 : 139-269)</p> <p>และองค์การเรียนรู้จะเป็นไปไม่ได้ถ้าปราศจากการให้บุคลากรทุกระดับได้รับการฝึกฝนในเรื่องนี้ วิธีการเริ่มต้นในการพัฒนาแนวทางของความรอบรู้ส่วนบุคคล ก็คือ การใช้สิ่งนี้ให้เป็นชุดการปฏิบัติ และหลักการที่ต้องประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยผ่าน วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การยึดถือแรงดิ่งสร้างสรรค์ ความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง การให้คำมั่นสัญญาที่จะอยู่กับความจริง และการใช้พลังจิตใต้สำนึก</p> <p>2.รูปแบบความคิดได้แก่ สมมติฐานที่ฝังแน่น (Ingrained assumption) การลงความเห็น (Generalization) หรือจินตนาการที่มีอิทธิพลต่อวิธีการทำความเข้าใจต่อสิ่งต่าง ๆ ในโลก มีอิทธิพลต่อวิธีการที่เราจะนำไปสู่การ</p>	<p>สรุปแนวคิดของการเรียนรู้ของ มาร์ควอดด์ (Marquardt. 2002 : 23 ; อ้างอิงมาจาก จำริญ จิตรหลัง. 2550 : 24-30)</p> <p>องค์การ 3) บุคคล (People) ซึ่งเป็นองค์การถึงการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์การ รวมถึงลูกค้าและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชนมีการทำงานร่วมกันกับคู่ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน 4) ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การจัดระบบข้อมูลมีการแลกเปลี่ยน ความรู้การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และ 5) เทคโนโลยี (Technology) เป็นการทำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การ สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์การ</p>	<p>สรุปสาระสำคัญทั้ง 2 แนวคิดเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นการแห่งการเรียนรู้ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซนยีที่ ประกอบด้วย 1) ทักษะส่วนบุคคล (Personal mastery) เป็นจิตวิญญาณขององค์การแห่งการเรียนรู้องค์การจะเรียนรู้ผ่านทางแต่ละบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น ความรอบรู้ส่วนบุคคลมุ่งไปสู่วิถีชีวิตของบุคคลในการทำงานเชิงสร้างสรรค์ และการดำรงอยู่จากความสำเร็จคือการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) รูปแบบความคิด (Mental models) ได้แก่ สมมติฐานที่ฝังแน่น (Ingrained assumption) การลงความเห็น (Generalization) หรือภาพ หรือจินตนาการที่มีอิทธิพลต่อวิธีการทำความเข้าใจต่อสิ่งต่าง ๆ ในโลก มีอิทธิพลต่อวิธีการที่เราจะนำไปสู่การปฏิบัติ การรู้รูปแบบความคิด จะเริ่มจากการสร้างทักษะพื้นฐานต่าง ๆ เช่น การคิดวิเคราะห์</p>
--	--	--

<p>สรุปแนวคิดของการเรียนรู้ของ เซอร์เก (Seage. 1990 : 139-269)</p>	<p>สรุปแนวคิดของการเรียนรู้ของ มาร์ควอดด์ (Marquardt. 2002 : 23 ; อ้างอิงมาจาก จำริญ จิตรหลัง. 2550 : 24-30)</p>	<p>สรุปสาระสำคัญทั้ง 2 แนวคิดเพื่อนำไปใช้ในการ พัฒนาโรงเรียนให้เป็นการแห่งการเรียนรู้ (Reflection) การจัดেলা (Surfacing) การ ตรวจสอบ โดยส่วนรวม (Public examination) โดยทักษะการเรียนรู้ของนักปฏิบัติทางเชิง วิทยาศาสตร์มี 2 ส่วน คือ ทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection skills) และทักษะการสืบเสาะหา ความรู้ (Inquiry skills) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) วิสัยทัศน์ร่วมเกิดจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เมื่อบุคคลมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์อย่างแท้จริง แล้วก็จะถูกเชื่อมโยงและพันธนาการด้วยแรง ปรารถนาร่วมกัน วิสัยทัศน์ร่วมได้รับพลังมาจาก การเอาใจใส่ร่วมกันของบุคคล วิสัยทัศน์ร่วมมี ความจำเป็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้เพราะช่วย จัดเตรียมจุดความสนใจ และพลังในการเรียนรู้4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) เป็นกระบวนการ</p>
<p>ปฏิบัติ หลักของการทำงานด้วยรูปแบบความคิด จะเริ่มที่การเรียนรู้ที่จะเปิดเผชิญจินตนาการเกี่ยวกับ โลก และสิ่งต่าง ๆ นำสิ่งเหล่านั้นออกสู่ภายนอก และพิจารณาให้ละเอียดถูกต้องที่สุด รวมไปถึง ความสามารถที่จะดำเนินการสนทนาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในเรื่อง “การเรียนรู้ (Learningfu)” ที่ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการสืบเสาะหาความรู้ (Inquiry) และการแก้ต่าง (Advocacy) ซึ่งคนทั่วไปได้แสดงออกและทำให้ความคิดนั้นมี อิทธิพลต่อคนอื่น วัฒนาการของการใช้รูปแบบ ความคิด จะเริ่มจาก การสร้างทักษะพื้นฐานต่าง ๆ เช่น การคิดใคร่ครวญ (Reflection) การจัดেলা (Surfacing) การตรวจสอบ โดยส่วนรวม (Public examination) โดยทักษะการเรียนรู้ของนัก ปฏิบัติทางเชิงวิทยาศาสตร์มี 2 ส่วน คือ ทักษะ</p>	<p>สำหรับแนวคิดของการเรียนรู้ของ มาร์ควอดด์ (Marquardt. 2002 : 23 ; อ้างอิงมาจาก จำริญ จิตรหลัง. 2550 : 24-30)</p> <p>สำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับ องค์การ</p>	<p>(Reflection) การจัดেলা (Surfacing) การ ตรวจสอบ โดยส่วนรวม (Public examination) โดยทักษะการเรียนรู้ของนักปฏิบัติทางเชิง วิทยาศาสตร์มี 2 ส่วน คือ ทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection skills) และทักษะการสืบเสาะหา ความรู้ (Inquiry skills) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) วิสัยทัศน์ร่วมเกิดจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เมื่อบุคคลมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์อย่างแท้จริง แล้วก็จะถูกเชื่อมโยงและพันธนาการด้วยแรง ปรารถนาร่วมกัน วิสัยทัศน์ร่วมได้รับพลังมาจาก การเอาใจใส่ร่วมกันของบุคคล วิสัยทัศน์ร่วมมี ความจำเป็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้เพราะช่วย จัดเตรียมจุดความสนใจ และพลังในการเรียนรู้4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) เป็นกระบวนการ</p>

<p>สรุปแนวคิดของการเรียนรู้ของ เซนยี (Sege. 1990 : 139-269)</p>	<p>สรุปแนวคิดขององค์การการเรียนรู้ของ มาร์ควอดด์ (Marquardt. 2002 : 23 ; อ้างอิงมาจาก จำริญ จิตรหลัง. 2550 : 24-30)</p>	<p>สรุปสาระสำคัญทั้ง 2 แนวคิดเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นที่นอင့်การแห่งการเรียนรู้</p>
<p>การคิดใคร่ครวญ (Reflection skills) และทักษะ การสืบเสาะหาความรู้ (Inquiry skills) ทักษะการ คิดใคร่ครวญจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้าง รูปแบบความคิดของตนเองที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติ ส่วนทักษะการสืบเสาะหาความรู้ จะเกี่ยวข้องกับ วิธีการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นและการจัดการกับ ประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนและมีความขัดแย้ง</p> <p>3. วิจัยที่ค้นร่วมเกิดจากวิจัยที่ค้นส่วนบุคคล วิจัยที่ค้นจะถูกรู้ให้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ที่ต่อเมื่อแต่ละคนมีสภาพจินตนาการที่เหมือนกัน และได้รับมอบหมายให้มีเหมือนคนอื่น ๆ เมื่อ บุคคลมีส่วนร่วมในวิจัยที่ค้นอย่างแท้จริงแล้ว ก็จะถูกเชื่อมโยงและพัฒนารการด้วยแรงปรารถนา</p>		<p>การปรับและพัฒนาความสามารถของทีมเพื่อ สร้างผลลัพธ์ที่สมาชิกต้องการอย่างแท้จริง การเรียนรู้เป็นทีมสร้างขึ้นจากวินัยของการพัฒนา วิจัยที่ค้นร่วมและยังสร้างขึ้นจากความรอบรู้ ส่วนบุคคล โดยใช้การสนทนาและการอภิปราย เพื่อค้นหาทัศนคติที่ดีที่สุดที่จะสนับสนุนการ ตัดสินใจขององค์การ ทีมจะเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจของแต่ละคนไปสู่การปฏิบัติในที่สุด</p> <p>5) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) เป็นกรอบความคิดที่ครอบคลุมที่สำคัญ เป็นการ บูรณาการหลักการแต่ละข้อให้เชื่อมโยง สอดคล้องกัน และสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทำให้ เข้าใจปัญหาหรือสิ่งต่าง ๆ ได้ชัดเจนและนำไปสู่ จุดหมาย</p>



<p>สรุปแนวคิดขององค์การการเรียนรู้ของ เซ็นเก้ (Senge. 1990 : 139-269)</p>	<p>สรุปแนวคิดขององค์การการเรียนรู้ของ มาร์ควาร์ดต์ (Marquardt. 2002 : 23 ; อ้างอิง มาจาก จำเริญ จิตรหัตถ์. 2550 : 24-30)</p>	<p>สรุปสาระสำคัญทั้ง 2 แนวคิดเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้ป็นองค์การแห่งการเรียนรู้</p>
<p>การเอาใจใส่อย่างจริงจังสำหรับวิสัยทัศน์นั้น วิสัยทัศน์ร่วมได้รับพลังมาจากการเอาใจใส่ ร่วมกันของบุคคล วิสัยทัศน์ร่วมมีความจำเป็นต่อ องค์การแห่งการเรียนรู้เพราะช่วยจัดเตรียมจุด ความสนใจ และพลังในการเรียนรู้ 4. การเรียนรู้เป็นทีม เป็นกระบวนการปรับและ พัฒนาความสามารถของทีมเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ สมาชิกต้องการอย่างแท้จริง การเรียนรู้เป็นทีม สร้างขึ้นจากหลักการของการพัฒนาวิสัยทัศน์ ร่วมและยังสร้างขึ้นจากความยอมรับส่วนบุคคล โดยใช้การสนทนาและการอภิปรายเพื่อค้นหา ทัศนคติที่ดีที่สุดที่จะสนับสนุนการตัดสินใจของ องค์การ ทีมจะเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจของ แต่ละคนไปสู่การปฏิบัติในที่สุด</p>		<p>ปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. ระบบย่อยที่สำคัญ 5 ระบบ ขององค์การ แห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของมาร์ควาร์ดต์ ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ (Learning) เป็น ลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์การ</p> <p>2) องค์การ (Organization) การที่องค์การจะพัฒนา ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการ ปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์การดังนี้ คือ (1) วิสัยทัศน์องค์การ (2) วัฒนธรรมองค์การ (3) กลยุทธ์องค์การ และ (4) โครงสร้างองค์การ</p> <p>3) บุคคล (People) เป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจ บุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิด</p>

<p>สรุปแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ เซ็นยี (Seenge. 1990 : 139-269)</p>	<p>สรุปแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควาร์ดต์ (Marquardt. 2002 : 23 ; อ้างอิง มาจาก จำเริญ จิตรหลัง. 2550 : 24-30)</p>	<p>สรุปสาระสำคัญทั้ง 2 แนวคิดเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้ป็นองค์การแห่งการเรียนรู้</p>
<p>5. การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกรอบความคิดรวบยอดที่สำคัญ เป็นหลักการที่บูรณาการหลักการแต่ละข้อให้เชื่อมโยงสอดคล้องกัน และสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทำให้เข้าใจปัญหาหรือสิ่งต่าง ๆ ได้ชัดเจนและนำไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>		<p>โอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์การ รวมถึงลูกค้าและชุมชน ได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน มีการทำงานร่วมกันกับ ผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมโดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหา ร่วมกัน 4) ความรู้ (Knowledge) เป็นการจัดการ ความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้นใน องค์การ โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การ จัดระบบข้อมูลมีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่าย โอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และ 5) เทคโนโลยี (Technology) เป็นการนำ เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การ สำหรับการ จัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์การ สำหรับ สมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ</p>

#### 4. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการได้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้หลากหลายที่สะกึ่งต่อไปนี้ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 82-83) ได้เขียนหนังสือ “การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้” และได้สรุปลักษณะโดดเด่นขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

- 1) เล็งเห็นโอกาสของความไม่แน่นอน เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
- 2) สร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลางด้วยการหยั่งรู้ คาดคะเน
- 3) สอดรับกับกระแสของการเปลี่ยนแปลงได้ดี
- 4) สนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุด มีความสามารถตอบสนองถึงความคืบหน้า อุปสรรคของงานได้
- 5) สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้
- 6) สร้างวัฒนธรรมการให้แรงเสริมและการเปิดเผย
- 7) มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่สามารถเห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการ และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์การ
- 8) มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกัน ทั้งองค์การ
- 9) กระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติแก่เหล่าผู้ปฏิบัติ
- 10) มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงที่คิดดีแล้วอย่างรอบคอบ และกล้าทดลอง
- 11) มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์ของการเรียนรู้แก่ธุรกิจ
- 12) คำนึงถึงความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า ผู้ใช้บริการ
- 13) มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
- 14) โยงการพัฒนาตนของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์การ โดยภาพรวม
- 15) สร้างเครือข่ายในองค์การด้านเทคโนโลยี
- 16) สร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
- 17) ให้โอกาสบ่อยครั้ง ให้เรียนรู้ทางประสบการณ์
- 18) คัดค้านแนวปฏิบัติที่จะทำให้ล่าช้า
- 19) ให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และจัดตั้งโครงสร้างรองรับ
- 20) ก่อให้เกิดความไว้วางใจต่อความคิดริเริ่ม และจัดตั้งโครงสร้างรองรับ
- 21) มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
- 22) สนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
- 23) ใช้ลักษณะทำงาน ที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
- 24) ใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะและสมรรถนะในการเรียนรู้
- 25) มององค์การว่าเป็นองค์การมีชีวิต (Organism) ที่เรียนรู้และเติบโตได้ และ
- 26) มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนว่าเป็นโอกาสอันดีที่จะได้เรียนรู้ส่วนสมคิด

สร้อยน้ำ (2547 : 17-20) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การพัฒนาตัวแบบ องค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา” ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวได้จำแนกลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 2 มิติ คือ มิติเกี่ยวกับกระบวนการและมิติเกี่ยวกับผลผลิต ดังนี้ มิติกระบวนการ (Process Dimension) องค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) การสนับสนุนการเรียนรู้ในหมู่สมาชิกขององค์การ และเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 2) การเชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่การเรียนรู้ระดับองค์การสมาชิกในทุกระดับเรียนรู้เป็นธรรมชาติและรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 3)

การเรียนรู้ขององค์กร คือ การพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ หรือความกระฉ่งแจ้งในศักยภาพที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม 4) การสร้างความตระหนักในตนเองและใช้วิจารณ์ญาณใคร่ครวญสภาพที่แวดล้อม 5) การสืบสวนและเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ ปรับและเปลี่ยนให้เข้ากับวัฒนธรรมของตนเอง 6) การขยายขีดความสามารถของตนเพื่อให้เกิดผลที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริง 7) การขยายรูปแบบของการคิดที่ทันสมัยได้รับการส่งเสริม และแรงบันดาลใจทั้งหลายได้รับการปลดปล่อย 8) การขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสรรค์อนาคตขององค์กร และ 9) การสร้าง เรียนรู้ถ่ายโอนความรู้ และปรับแต่งพฤติกรรมขององค์กร เพื่อสะท้อนความรู้และความเข้าใจใหม่ ๆ และมีติ ของผลผลิต (Product Dimension) ได้แก่ 1) มีการพัฒนาระบบในการตรวจสอบข้อผิดพลาดและนำไปแก้ไขให้ดีขึ้น 2) มีการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในวิธีการทำธุรกิจแบบใหม่ 3) มีการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการข้อมูลงบประมาณ นโยบายและวิธีการปฏิบัติตลอดจนเปลี่ยนแปลงวิธีการคิดแบบเก่า ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และ 4) มีการเรียนรู้ที่จะแสวงหาความรู้จากประสบการณ์ สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 : 13-14) ได้กำหนดคคชที่มีชีวิตลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ 13 รายการโดยโรงเรียนต้องมีลักษณะ ดังนี้ 1) มีคณะครูที่มีการคิดอย่างเป็นระบบมุ่งพัฒนาโดยรวม ไม่แยกพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง 2) มีคณะครูที่มีความรู้ลึกในการเป็นเจ้าของร่วมกัน และมีความผูกพันกับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน 3) มีคณะครูที่มีความคาดหวังสูงและมีความท้าทายต่อการใช้ความสามารถเพื่อให้บรรลุความคาดหวัง 4) มีคณะครูที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความผูกพันและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5) มีคณะครูที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์โดยต่างเป็น “ทรัพยากรความรู้” ซึ่งกันและกัน 6) มีคณะครูที่ได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อสร้างสรรค์งาน และการบรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง 7) มีคณะครูที่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนและกระตุ้นให้มีการแสดงออกซึ่งแนวคิด 8) มีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน 9) มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหา และมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง 10) มีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอที่จะแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า 11) ให้ความสำคัญข้อมูลย้อนกลับเน้นการสืบเสาะหาปัญหา เพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ 12) ยึดถือคติที่ว่า ความรู้มิใช่เพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการถ่ายทอดหรือสะสมเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นใหม่ได้จากกระบวนการคิด การมีประสบการณ์และการรับรู้ร่วมกันของคณะครูในโรงเรียน และ 13) ได้เป็นตัวประสานให้กระบวนการคิดและการเรียนรู้ของคณะครูได้แพร่กระจายออกไปใน

วงกว้าง และสุรรัตน์ ดวงชาทม (2549 : 45) ได้สรุปลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนี้ระดับบุคคลประกอบด้วย 1) ใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) ตระหนักในการแสวงหาความรู้ 3) ทนต่อการเปลี่ยนแปลง 4) มีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ 5) มีส่วนร่วม 6) ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงาน 7) คิดและทำอย่างเป็นระบบ และ 8) สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย 1) ทุกคนมีโอกาสในการเรียนรู้และเรียนรู้ร่วมกัน 2) มีการแข่งขันหรือสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน 3) มีการยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล 4) มีการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายโอนความรู้ระหว่างกัน 5) มีความสามัคคีและทำงานเป็นทีม เป็นเครือข่าย และ 6) มีองค์ความรู้ใหม่ และระดับองค์กร ประกอบด้วย 1) มีวัฒนธรรมเกิดขึ้นในองค์กร 2) ใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ในการทำงาน 3) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิก 4) เน้นคุณภาพมีตัวชี้วัดและมีระบบตรวจสอบการทำงาน 5) มีระบบการจัดเก็บและนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ 6) บรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ และ 7) มีการกระจายอำนาจ นอกจากนี้ ฌรัฐ วัฒนพานิช (2550 : 36-39) ได้ศึกษาแนวคิดลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้จากนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปขบวนการที่มีชื่อเสียงคือ มาร์ควอดด์ (Marquardt. 1996 : 187) กาวิน (Gavin. 1993 : 245) และเซ็นเก้ (Senge. 2006 : 89-90) จึงได้สรุปว่า องค์กรที่มีการเรียนรู้ นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหวและสมาชิกขององค์กรต้องแสวงหาความรู้ มาแบ่งปัน และเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนา งาน ในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะการดำเนินการอย่างเป็นระบบ (Characteristics of the systems learning organization) กล่าวคือ องค์กรที่สามารถประสานระบบย่อยทั้ง 5 เข้าด้วยกันจะมีสรรณนะที่ดีเยี่ยม ดังนี้ 1) คาดการณ์และปรับตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น 2) เร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผลงาน กระบวนการและการบริการใหม่ ๆ ได้เร็วยิ่งขึ้น 3) มีความชำนาญในการเรียนรู้จากคู่แข่งและผู้ร่วมงานมากขึ้น 4) ทำให้การถ่ายโอนความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์กร ไปยังอีกส่วนหนึ่งได้รวดเร็วกว่าเดิม 5) เรียนรู้จากความผิดพลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 6) ใช้บุคลากรทุกระดับให้เป็นประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ 7) ลดเวลาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 8) กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้ทั่วทั้งองค์กร 9) คึงดูบุคลากรที่ดีที่สุดให้ทำงานกับองค์กร และ 10) เพิ่มความผูกพันและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร สอดคล้องกับ จันทรานี สงวนนาม (2551 : 206-207) กล่าวว่า การที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องสร้างคุณลักษณะ 6 ประการ

ให้เกิดขึ้น ดังต่อไปนี้ 1) การใฝ่เรียนใฝ่รู้ของบุคลากร (Personal Mastery) สถานศึกษาจะต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถ เชี่ยวชาญในหน้าที่ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้เป็นทีมต่อไป 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการถ่ายทอดทิศทางเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรจากผู้บริหาร และครูผู้สอน หรือคณาจารย์ ซึ่งเป็นลักษณะของการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ เป้าหมาย และทิศทางของสถานศึกษาร่วมกัน 3) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอาจใช้แนวทางการทำไปปรับปรุงไป โดยมีการร่วมปรึกษาหารือแบบไม่เป็นทางการ ทุกครั้งที่มีการปฏิบัติภารกิจเสร็จ เพื่อการทำครั้งต่อไปให้ดีกว่า หรือที่เรียกว่า After Action Review 4) การมีโมเดลความคิดใหม่ (Mental Model) เป็นกรอบความคิดที่ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจ โดยตีความต่อสิ่งที่ได้ยิน หรือรับรู้ต่าง ๆ ซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละคน โมเดลความคิดจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่คุ้นเคยได้เป็นอย่างดีหากสถานศึกษายอมรับแต่โมเดลความคิดเดิม ๆ ที่มีอยู่ จะทำให้ปฏิเสธสิ่งที่ไม่คุ้นเคย ทำให้ไม่เกิดความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น 5) การมีการเสวนา (Dialogue) การเสวนาเป็นพื้นฐานของการสร้างความเข้าใจในแนวคิดของผู้อื่นก่อนให้เกิดการฟังที่ดี จากมุมมองที่หลากหลาย และช่วยให้เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น และ 6) ฝึกการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หลักการคิดอย่างเป็นระบบก็คือ ต้องทำความเข้าใจกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ในภาพรวมอย่างเป็นระบบ มิใช่แยกส่วน

นอกจากนี้แล้ว จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการจากต่างประเทศ พบว่า มีแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่าง ๆ ดังนี้

มาร์ควอดต์, ไมเคิล เจ (Marquardt, Michael J.) (2549 : 51-52) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะมันเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญ ๆ อาทิเช่น การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) รูปแบบการคิด (Mental models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed learning) และการเสวนา (Dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ และในเรื่องระดับของการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับ ที่ไม่เหมือนกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้ 1) การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคลอันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการสังเกตและจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี 2) การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) หมายถึงการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม

ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง 3) การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร เพดเลอร์ และคณะ (Pedler et.al. 1997 : 18-27) พบว่าองค์กร หรือบริษัทแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญ อยู่ 5 ด้าน 11 ประการ ดังนี้ 1) ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นการใช้องค์กรการเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีการสร้างนโยบายแบบการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย (1) ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (Learning approach to strategy) องค์กรควรจะใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ (2) การกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม (Participative policy making) สมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางรูปแบบการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กรด้วย 2) ด้านการมองภายในองค์กร (Looking us) ได้แก่ การให้ข้อมูลสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนภายใน การสร้างการตรวจสอบและควบคุม และการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น ประกอบด้วย (1) การให้ข้อมูลสารสนเทศ (Information) เพื่อทำความเข้าใจ ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศควรใช้เป็นฐานข้อมูลและเป็นระบบสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางขององค์กร และการตัดสินใจที่ถูกต้อง (2) รูปแบบและการควบคุมระบบบัญชี (Formative and accounting control) ระบบของบัญชี งบประมาณและการรายงาน เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และระบบการควบคุม ออกแบบ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ (3) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal exchange) ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานว่า หน่วยงานอื่น คือ ผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดซึ่งกันและกัน และ (4) ระบบการให้ความดีความชอบที่มีความยืดหยุ่น (Reward flexibility) ระบบการให้ความดีความชอบ ควรตอบแทนสมาชิกอย่างยืดหยุ่น โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าการกำหนดอัตราตายตัว และไม่ใช้ตัวเงินเพียงอย่างเดียว 3) ด้านโครงสร้าง (Structures) หมายถึง โครงสร้างที่กระจายอำนาจ และยืดหยุ่น เพื่อให้โอกาสสมาชิกมีความก้าวหน้าในอาชีพของตน 4) ด้านการมองภายนอก (Looking out) หมายถึง การมองสมาชิกเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย (1) การให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary works as environmental scanner) การให้สมาชิกออกไปพบผู้รับบริการ ผู้ผลิตและชุมชน เพื่อรวบรวมและรายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์กร และ (2) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter-company learning) การร่วมมือกับองค์กรอื่น เพื่อการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเป็นประจำ สมาชิกต้องติดตามและมีส่วนร่วมในการประชุมกับสถานประกอบการ

ผู้รับบริการและคู่แข่งชั้น 5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของทุกคน ประกอบด้วย (1) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) หน้าที่แรกของผู้บริหาร คือ การอำนวยความสะดวก เพื่อการเรียนรู้ การทดลอง และให้โอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และ (2) สมาชิกทุกคนมีโอกาสด้านการพัฒนาตนเอง (Self-Development Opportunity for All) มีการจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองมีแนวทางที่เหมาะสมและมีระบบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้สมาชิกมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับมาร์ควอดต์ และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds. 1994 : 31-32) อธิบายคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วย 10 ประการดังนี้ 1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างขององค์การเล็กและคล่องตัว ยืดหยุ่นไม่ตายตัว มีการพรรณนาความรับผิดชอบ (Job Description) ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นควบคุม กระบวนการไม่ซ้ำซ้อนกัน 2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เน้นการร่วมพลัง (Synergy) ความตระหนักรู้ในตน (Self-Awareness) ไคร์ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) 3) มีการเสริมอำนาจ (Empowerment) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหา กระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่าง 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้ มีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์การ 5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) บุคลากรทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากฝ่ายอื่น ๆ ทั้งในและนอกองค์การ มีการสร้างความรู้ใหม่ 6) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้อย่างทั่วถึง 7) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) องค์การ ให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 8) มีกลยุทธ์ (Strategy) ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ควบคู่กับการทำงาน 9) บรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นการร่วมมือ แบ่งปัน ทำงานเป็นทีม ทำงานเป็นเครือข่าย และ 10) วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นแรงผลักดันให้การทำงานสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง สอดคล้องกับเกพฮาร์ท และคณะ (Gephart and others. 1996 : 35-45) ได้อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุก ระดับของระบบภายในองค์การ โดยผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน และ



ร่วมกันผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติ 2) มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ มีการส่งผ่านความรู้ และเผยแพร่ให้แก่ผู้อื่นที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที่และในเวลาที่กำหนด 3) สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและสามารถวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ๆ เพื่อตรวจสอบความคิด ความเชื่อ และค่านิยมของตน 4) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์การ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนเกื้อหนุนความเป็นผู้นำที่เป็นบุคคลผู้สอนงาน หรือถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน และ 5) ยึดคนเป็นศูนย์กลางโดยคำนึงถึงความเป็นปกติสุข ซึ่งจะมีส่วนให้องค์การได้รับการพัฒนาไปด้วย และยังสอดคล้องกับ มาร์ควอดต์ (Marquardt, 1994 : 214) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ 13 ประการ ดังนี้ 1) การเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การเสมือนหนึ่งเดียว เพื่อให้ทั้งองค์การเกิดการเรียนรู้ที่มีเป้าหมายเดียวกันหรือการรวมพลังเพื่อเป้าหมายอย่างหนึ่งอย่างใดเหมือนกัน 2) สมาชิกในองค์การรับรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างทั่วทั้งองค์การเพื่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต 3) การเรียนรู้เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ดำเนินควบคู่กันไปกับการปฏิบัติงาน 4) ให้ความสำคัญกับการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ 5) การคิดอย่างเป็นระบบเป็นพื้นฐานสำคัญ 6) พนักงานสามารถค้นหาข้อมูลที่เป็นต่อความสำเร็จขององค์การได้ 7) องค์การมีบรรยากาศที่สนับสนุนให้รางวัลตอบแทน และกระตุ้นการเรียนรู้ทั้งแบบบุคคลและแบบทีม 8) พนักงานมีเครือข่ายในลักษณะที่สร้างสรรค์และเป็นชุมชนทั้งภายในและภายนอกองค์การ 9) พนักงานยอมรับความเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ การผิดพลาดแม้กระทั่งความล้มเหลวก็ถือเป็นโอกาสในการเรียนรู้ 10) ทุกคนต้องการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 11) กิจกรรมต่างๆ เป็นไปเพื่อจุดประกายความคิดวิเคราะห์ และสร้างความคิดรวบยอด 12) มีความสามารถในการแข่งขันในตลาด และ 13) องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยของนักวิชาการดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปเป็นลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ในการพัฒนาและประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังตารางที่ 3-5



ตารางที่ 4 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม

แหล่งข้อมูล  ลักษณะของ LO ระดับกลุ่ม	Senge (1990 : 139-269)	Pedler et.al( 1991:18-27)	Marquardt & Reynolds (1994 : 31-32)	Gephart and others( 1996 : 35-45)	วิระวัฒน์ ปิ่นนิตามย์(2544 :79 -100)	สมคิด สร้อยน้ำ(2547 :17-20)	วิโรจน์ สารรัตน์(2548 : 13-14)	สุรัตน์ ดวงขาทม(2549 : 45)	ณัฐ วัฒนพินิช(2550 :36-39)	จันทร์ภาณี สงวนนาม(2551:206-207)	สรุปการสังเคราะห์
1. มีการสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	-	✓	✓
2. มีการสร้างทีมงาน และ ทำงานเป็นทีม	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓
3. มีการเพิ่มเติมความรู้และ ทักษะของการทำงานเป็นทีม	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
4. มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ มี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่าย โอนความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. มีการยอมรับใน ความสามารถและความ แตกต่างระหว่างบุคคล	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-	✓
6. บุคลากรมีส่วนร่วมใน กระบวนการเรียนรู้และมี ค่านิยมเชิงบวกในการมีส่วน ร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



แหล่งข้อมูล ลักษณะของ LO ระดับองค์การ	Senge (1990 : 139-269)	Pedler et.al( 1991:18-27)	Marquardt & Reynolds (1994 : 31-32)	Gephart and others ( 1996 : 35-45)	วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามย์(2544 :79 -100)	สมคิด สร้อยน้ำ (2547 :17-20)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2548 : 13-14)	สุรัตน์ ดวงชาทอม (2549 : 45)	ณัฐ วัฒนพานิช (2550 :36-39)	จันทร์ธานี สงวนนาม (2551:206-207)	สรุปการสังเคราะห์
9. มีโครงสร้างองค์การที่ เหมาะสม	-	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	-	✓

จากแนวคิดของนักวิชาการในตารางที่ 3-5 ผู้วิจัยได้ข้อสรุปเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในระดับบุคคล 7 ประการ ระดับกลุ่ม 6 ประการ และระดับองค์การ 9 ประการ ดังนี้

1. ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล ประกอบด้วย 1) มีความตระหนักในความสำคัญของการเรียนรู้ 2) มีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนใฝ่รู้และเรียนรู้ตลอดชีวิต 3) มีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) มีการคิดอย่างเป็นระบบริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งพัฒนาโดยรวม 5) มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ผูกพัน มีความคาดหวังสูง และมีความท้าทาย 6) มีการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน และ 7) บุคลากรได้รับการสนับสนุนในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน

2. ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย 1) มีการสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกัน 2) มีการสร้างทีมงานและทำงานเป็นทีม 3) มีการเพิ่มเติมความรู้ และทักษะของการทำงานเป็นทีม 4) มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายโอนความรู้ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม 5) มีการยอมรับในความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคล และ 6) บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ และมีค่านิยมเชิงบวกในการมีส่วนร่วม

3. ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับองค์การ ประกอบด้วย 1) มีระบบการเสริมแรงและให้รางวัลในการทำงาน 2) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ 3) มีการสร้าง

วัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้น 4) มีการพัฒนาบุคลากรและองค์การอย่างต่อเนื่อง 5) มีการประสานกระบวนการคิด และการเรียนรู้ของบุคคลเพื่อเผยแพร่ออกไปในวงกว้าง 6) มีระบบข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 7) มีการมุ่งเน้นคุณภาพ กำหนดตัวชี้วัดสภาพความสำเร็จ และระบบการติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน 8) มีการใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน และ 9) มีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม

### 5. ปัจจัยที่ทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

มีนักวิจัยได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้ นันทพร โชตินุชิต (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบข้ามสายงาน กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่าการทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากทีมข้ามสายงานเปรียบเสมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้สมาชิกทุกคน ได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และขยายขีดความสามารถของตนได้อย่างกว้างขวาง และสันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคลต้องอาศัยความพร้อมทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ในระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากร ในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เรียนรู้จากกรณีศึกษา เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจากลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะของการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิธีพัฒนาแบบแยกส่วน และยังพบว่าข้อจำกัดของการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่น จากการอบรมเลี้ยงดู และระบบการจัดการศึกษาของไทย

เรขา อรัญวงศ์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร พบว่า การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์เกิดจากการเรียนการสอนตามหลักสูตร โปรรแกรมวิชาต่าง ๆ 5 โปรรแกรมวิชา จากสภาพการเรียนรู้ขององค์การคณะครุศาสตร์ ประกอบด้วย สภาพการเรียนรู้ของอาจารย์ และนักศึกษาซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการจัดการด้าน โครงสร้างขององค์การทำให้เกิดการเรียนรู้ของอาจารย์ และนักศึกษายู่ในระดับมากที่สุด กระบวนการ

สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ของอาจารย์อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ สำหรับนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ในการเรียนรู้ ทำให้เกิดการเรียนรู้ของอาจารย์อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ สำหรับนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ กระบวนการสร้างระบบบัญชีและงบประมาณ ทำให้เกิดการเรียนรู้ของอาจารย์และนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ของอาจารย์และนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด กระบวนการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ทำให้เกิดการเรียนรู้ของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ และนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทำให้เกิดการเรียนรู้ของอาจารย์อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ สำหรับนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ลักษณะความรอบรู้เชี่ยวชาญเป็นพิเศษของอาจารย์อยู่ในระดับมากทุกลักษณะ สำหรับนักศึกษาอยู่ในระดับมากบางลักษณะ

กัลยาณี กำแดง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย จิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า ในด้านพฤติกรรม พนักงานมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Models) อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือความใฝ่ใจพัฒนาตน (Personal Mastery) แต่มีทัศนคติต่องานและองค์การอยู่ในระดับมาก และพบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และทัศนคติต่องานมีความสัมพันธ์กับวินัย 5 ประการ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวก ส่วน กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่าพนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพมีความเห็นว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า อันดับแรกคือด้านพลวัตการเรียนรู้ มีคะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสองคือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การมีคะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสาม คือ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง อันดับสี่ คือ ด้านการจัดการความรู้ มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง และอันดับสุดท้ายคือ ด้านการใช้เทคโนโลยี นอกจากนี้ บุษผา พวงมาลี (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่ารูปแบบวิธีการคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับสูง ความเป็นเลิศของบุคคล การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง

เสาวรส บุนนาค (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง และบรรยากาศโดยรวมกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลองและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ถึงร้อยละ 42

เบญจวรรณ ไยสวรรค์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า สภาพการบริหารจัดการในรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก จากการเปรียบเทียบสภาพการบริหารจัดการตามทัศนระของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนพบว่า ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีสภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการพัฒนางานขององค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงานที่แตกต่างกัน มีสภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของระดับมากไม่มากนัก ในขณะที่การพัฒนาปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับมาก นอกจากนั้น ผลการวิจัยยังพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางและมีทิศทางเป็นบวก และเมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารต่างร่วมกันอธิบายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 46.30 โดยมีปัจจัยการพัฒนา



ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน ปัจจัยการพัฒนาผู้บริหารตนเองและการติดต่อสื่อสารส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์เส้นทางพบว่า กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัย การตัดสินใจร่วม และมีวิสัยทัศน์ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอนส่งผลโดยตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกนั้นมีอิทธิพลในทางอ้อม ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางรวมทั้งทางตรงและทางอ้อม พบว่า มีลำดับความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยทางการบริหาร ดังนี้ ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ นอกจากนี้ ยังพบว่า มีปัจจัยการบริหาร 3 ปัจจัยที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยตัวอื่น แต่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ปัจจัยการพัฒนาผู้บริหารและการติดต่อสื่อสาร ปัจจัยการจูงใจเชิงสร้างสรรค์ และปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

ลือชัย จันทร์โง้ว (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ในภาพรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก และความคิดเห็นของครูพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจและระบบองค์การ โดยทั้ง 8 ปัจจัยสามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยได้ ร้อยละ 68

สมคิด ศรีอ่อนน้ำ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยบางส่วนพบว่า ระดับปัจจัยทางการบริหาร และระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มี

ความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปีจจัย  
 ทางการบริหารทั้ง 11 ปีจจัย ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความเป็นองค์การแห่งการ  
 เรียนรู้ได้ร้อยละ 76.80 ปีจจัยทางบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมี  
 นัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการ  
 ปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนการพัฒนาคูและทีมงาน  
 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ และปีจจัยทางบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพล  
 ทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์  
 อิทธิพลจากมากไปหาน้อยมีดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรงมี 6 ปีจจัย คือ การปฏิบัติงานของครู  
 และทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานการจูงใจ  
 การปฏิบัติด้านการจัดการและการปฏิบัติ ด้านการบริหาร 2) อิทธิพลทางอ้อมมี 7 ปีจจัย คือ  
 บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การพัฒนาคูและ  
 ทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างของโรงเรียน การจูงใจ เทคโนโลยีและระบบงาน 3)  
 อิทธิพลรวมมี 11 ปีจจัย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การปฏิบัติงานของครู  
 และทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์  
 การปฏิบัติด้านการจัดการ การพัฒนาคูและทีมงานการจูงใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการ  
 เทคโนโลยีและระบบงาน โครงสร้างของโรงเรียน และการปฏิบัติด้านการบริหาร และในปี  
 เดียวกันนี้ สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวม  
 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัย  
 บางส่วนพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักดังนี้ องค์การ ภาวะผู้นำการ  
 เรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติ  
 ผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การ  
 แห่งการเรียนรู้ 62 ตัวและตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้น  
 พื้นฐานประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 5 องค์ประกอบหลัก เรียงลำดับ  
 นำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ องค์การ ภาวะ  
 ผู้นำและเทคโนโลยี

จิรัชณา วิเชียรปัญญา (2548 : 6-8 ; อ้างอิงมาจาก อนุรักษ์ วัฒนพานิช. 2550 :  
 69-70) ได้ให้มุมมองว่า ปีจจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3  
 ประการ ดังนี้ ประการที่ 1 มุมมองในเชิงองค์การ (Organizational perspective) ประกอบด้วย

(1) มีมุมมองที่เป็นระบบโดยภาพรวม มองเห็นและเข้าใจถึงกระบวนการและความสัมพันธ์ของระบบต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์การ (2) มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั้งองค์การ และ (3) เป็นการมองว่าองค์การสามารถเรียนรู้และเติบโตได้ ประการที่ 2 มุมมองในเชิงกระบวนการ (Process perspective) ประกอบด้วย (1) เล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า (2) สามารถปรับตัวและตอบรับกระแสเปลี่ยนแปลงได้ดี (3) สร้างวัฒนธรรมของการใช้การเสริมแรงและการเปิดเผยข้อมูลในองค์การ (4) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติงานแก่พนักงานในองค์การ (5) มีการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ (คนงานเทคโนโลยีและชุมชน) (6) มีการให้รางวัลสำหรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการจัดตั้งโครงการเพื่อรองรับความคิดดังกล่าว (7) สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั้งองค์การ (8) มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง (9) มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะและสมรรถนะของการเรียนรู้ และ (10) มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้และใช้ประโยชน์ร่วมกันในองค์การ และประการที่ 3 มุมมองที่เกี่ยวกับคน (Human perspective) ประกอบด้วย (1) สนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างได้มีโอกาสและสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้ (2) สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ ที่เลี้ยง ที่ปรึกษา และเป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์การ (3) มีผู้ที่เปี่ยมแบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงและการทดลองปฏิบัติในสิ่งที่คิดดีแล้ว (4) ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ และ (5) มีการใช้คณะทำงานที่รวมผู้ปฏิบัติจากหลาย ๆ ส่วนงาน และในปีเดียวกันนี้ ปารีชาติ คุณปลื้ม (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของเซ็นทิ ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้ และความสามารถปรับเปลี่ยน ความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิดได้แก่การมีทักษะในการฟังและมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน และการยอมรับว่าความสำเร็จขององค์การเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีมได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและการสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่าง

สมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน และการมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน ส่วนแนวคิดของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การมีสติและฝึกใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนใฝ่รู้ และการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้งในการวิเคราะห์ตัดสินใจ หลักการที่ 2 ได้แก่ การปรับระบบการศึกษาที่สอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง และการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 ได้แก่ การยอมรับความสามารถของผู้อื่น และการติดต่อ สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลักการที่ 4 ได้แก่ การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม และการมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม และหลักการที่ 5 ได้แก่ การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน และระบบโครงสร้างนโยบาย และ กระบวนการทำงานขององค์กรต้องมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร

จารุณี ดันติเวชวุฒิกุล (2549 : 85-105) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย หลักการที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่พนักงานจะทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน และการส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการเรียนรู้ หลักการที่ 2 รูปแบบวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยให้การชมเชยหรือรางวัล และองค์กรมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานที่เหมาะสมและชัดเจน หลักการที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงาน โดยพนักงานยอมรับและมองเห็นในทิศทางเดียวกัน การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หลักการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้แก่ การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีการง่าย ๆ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน และการให้บุคลากรอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม หลักการที่ 5 ความคิดเข้าใจเชิงระบบ ได้แก่ การวางแนวทางองค์กรให้มุ่งไปทางเดียวกัน โดยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ส่วนแนวคิดของผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดพบว่า ประเด็นสำคัญตาม

หลักการทั้ง 5 ประการ ประกอบด้วยหลักการที่ 1 ได้แก่ การส่งเสริมให้พนักงานมีการดูแลจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการบริหารงานโดยใช้วงจรเดมมิ่ง หลักการที่ 2 ได้แก่ ระบบเศรษฐกิจใหม่ต้องพึ่งพาข้อมูล ข่าวสาร ภูมิความรู้ ภูมิปัญญา เพื่อการคิด การตัดสินใจในชีวิตประจำวันและในธุรกิจ และผู้บริหารสนับสนุนและให้โอกาสแก่พนักงานในการเรียนรู้ตลอดจนส่งเสริมให้มีการสร้างผลงาน ความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ หลักการที่ 3 ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับและมองเห็นไปในทิศทางเดียว และเชื่อในวิสัยทัศน์ และการสร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนระบบงาน หลักการที่ 4 ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ และพัฒนาทีมงานของคนในองค์กร และการปฏิบัติงานในโรงงานต้องตระหนักเรื่องความปลอดภัย และการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉิน และหลักการที่ 5 ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการนำองค์ความรู้มาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่เป็นการพัฒนานำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี

และสุรัตน์ ดวงชาทม (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการวิจัยบางส่วนพบว่า ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ดัชชีชีวิต และเป้าหมายในการพัฒนานั้น ผู้วิจัยเริ่มจากการให้ความรู้และสร้างความตระหนักในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับสมาชิกทุกคนในหน่วยงาน โดยการอบรมและศึกษาดูงาน จากนั้นได้ร่วมกันวิเคราะห์องค์กร (SWOT analysis) เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาและรู้สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของตนก่อนการพัฒนา จากนั้นได้ร่วมกันสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อกำหนดวิธีการและกิจกรรมการพัฒนา ได้วิธีการพัฒนารวมทั้งสิ้น 8 วิธี คือ 1) ให้ศึกษาเอกสาร 2) ให้เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 3) ส่งเสริมขวัญกำลังใจ 4) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 6) ทำงานแบบมีพี่เลี้ยง 7) ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงาน และ 8) อบรมให้ความรู้เพิ่มเติม ส่วนกิจกรรมพัฒนาที่กำหนดไว้ทั้งสิ้น 17 กิจกรรม ซึ่งหลอมรวมเป็น 3 โครงการต่อมาได้ร่วมกันประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อจัดทำรายละเอียดของโครงการเพื่อรวบรวมเป็นแผนพัฒนา ในระหว่างการนำแผนพัฒนาลงสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยได้จัดองค์การโดย 1) ประชุมชี้แจงภารกิจที่ต้องทำร่วมกัน 2) จัดบุคลากรให้ทำงานเป็นคู่ 3) จัดระบบการติดต่อสื่อสารภายใน 4) ลดขั้นตอนการทำงานโดยการมอบอำนาจ 5) จัดโครงสร้างการบริหารงานในองค์กรให้ชัดเจน 6) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือภารกิจสำคัญต่าง ๆ 7) กำหนดหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบให้ชัดเจน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้

ภาวะผู้นำใน 3 ลักษณะ คือ 1) เป็นผู้สอนงาน 2) เป็นผู้บริหารจัดการ และ 3) เป็นผู้ระดมสรรพกำลังและทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ในการวิจัยระหว่างดำเนินการ ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยมีส่วนร่วมในการกำกับติดตามและประเมินผลโดยวิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ การสอบถาม และการจัดทำบันทึกภาคสนาม เมื่อการดำเนินการตามแผนพัฒนาสิ้นสุดลง มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นกับบุคลากรในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.04 , 3.78 และ 4.03 ตามลำดับ ส่วนนวัตกรรมที่เกิดจากการพัฒนาในครั้งนี้ ระดับบุคคล คือ เอกสารคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากร ระดับกลุ่ม คือ เทคนิคการทำงานเป็นคู่ และระดับองค์การ คือ เทคนิคการพัฒนาบุคลากรโดยใช้วัฒนธรรมการเรียนรู้

นอกจากนี้ยังมีนักวิจัยหลายคนได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในระดับต่าง ๆ เช่น จำเริญ จิตรหลัง (2550 : 110-140) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนมีระดับปัจจัยการจัดการความรู้ และมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตามทฤษฎีระหว่างปัจจัยการจัดการความรู้กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ความสามารถของบุคลากร ระบบการจัดการ ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การเสริมแรงโครงสร้างขององค์การบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การและเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามลำดับ ส่วน ณรัฐ วัฒนพานิช (2550 : 131- 146) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการจูงใจองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายตามแนวคิดของ Senge (2006 : 188) ผลการวิจัย พบว่า 1) บุคลากรในหน่วยงานมีการพัฒนาในทุก ๆ ด้านที่ระบุไว้ในรูปแบบ ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในองค์กรในทั้ง 3 ระดับ คือ (1) ด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจและสนใจการเรียนรู้มากขึ้น มีการเรียนรู้ด้วยตนเองเพิ่มขึ้น มีความสนใจและเต็มใจพัฒนาตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการประยุกต์ใช้ความรู้ต่างๆ เมื่อเกิดปัญหาสามารถหาแหล่งข้อมูลเพื่อพัฒนาตนเองได้ (2) ด้านการเรียนรู้ระดับทีม มีการเรียนรู้ในระดับ

กลุ่มเพิ่มมากขึ้น โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้เป็นทีม ส่งผลให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น การทำงานมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้เพิ่มขึ้น สามารถทำงานแทนกันได้ รวมทั้งมีการวางแผนการประเมินทีมเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก และ (3) การเรียนรู้ระดับองค์กร เมื่อการเรียนรู้ระดับบุคคลมีการพัฒนาเพิ่มขึ้นก็ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ระดับกลุ่มเพิ่มขึ้นด้วย ส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปในลักษณะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลุ่มผู้รับบริการ หรือลูกค้าขององค์กร เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ทั้งองค์กร 2) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบของระบบย่อยทั้งห้า คือ การคิดอย่างเป็นระบบ ทักษะส่วนบุคคล แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 3) รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียน ในเครือสารสาสน์ที่ได้สร้างขึ้นสามารถทำให้เกิดการพัฒนาของบุคลากรทุกด้านตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น 4) การพัฒนาที่เกิดขึ้นส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ระดับบุคคล ซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้ระดับทีม และการเรียนรู้ระดับองค์กร 5) บุคลากรในโรงเรียนสารสาสน์พัฒนาให้ความสนใจต่อการใช้รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์ และสุชาติ ใจภักดี (2550 : 194-268) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรในวิทยาลัยชุมชนมีพฤติกรรมแสดงออกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และรูปแบบขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทยที่น่าเสนอมีดังนี้ 1) ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีมนุษยสัมพันธ์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่นตั้งใจรักษาจุดยืนที่จะทำให้สำเร็จ ภูมิใจในวิชาชีพ และมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการ ได้จริง 2) ด้านรูปแบบวิธีการคิด มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ พัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์เป็นจริง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมรับข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของตนและมองสิ่งที่เกิดขึ้นในเชิงบวก 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย บรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใสก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความสามารถในการประสานงานกับทีมงาน มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อเสนอแนะและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เชื่อว่าทีมงานมีส่วนสำคัญในการทำงานให้ประสบความสำเร็จมีการพัฒนาสมาชิกในทีมให้มีคุณธรรม จริยธรรม มั่นคงในอารมณ์ 5) ด้านการคิดเชิงระบบ การมองการณ์ไกล ปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ 6) ด้านวัฒนธรรมองค์กร เข้าใจและ

ยอมรับร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายของวิทยาลัย เน้นวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันและการแสวงหาความคิดเห็นที่ดีที่สุดโดยไม่คำนึงว่าจะมาจากผู้ใดแหล่งใด และ 7) ด้านบรรยากาศองค์การ มีเครื่องอำนวยความสะดวกมีบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากรมีความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การพัฒนาความสัมพันธ์มุ่งสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีการจัดกิจกรรมสร้างสรรค์เพื่อเสริมสร้างความเป็นกันเองอยู่เสมอ นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ (2553 : 214-221) ได้กล่าวถึง 10 ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้ 1) ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารเพื่อควมมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนได้ดำเนินการ ดังนี้ (1) มีการแสวงหางบประมาณหรือความร่วมมือเพื่อผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดตั้งอำนวยความสะดวกเพื่อการบริหารงานและเพื่อการเรียนการสอนได้อย่างเพียงพอและมีคุณภาพ (2) ได้จัดสภาพแวดล้อมให้นักเรียนมีความพร้อม เพื่อการเรียนรู้ตามหลักสูตรและจัดกิจกรรมเสริมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม (3) ได้จัดให้มีเทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอนตามศักยภาพที่ควรจะเป็น (4) ได้จัดให้โรงเรียนมีแผนงานทางวิชาการที่ดี และจัดเวลาในการเรียนที่เหมาะสม (5) ได้จัดให้มีการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง และ (6) ได้เน้นความมีคุณภาพเชิงระบบ ทั้งด้านหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล

2) ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารเพื่อความเป็นองค์การวิชาชีพ ผู้บริหารโรงเรียนได้ดำเนินการ ดังนี้ (1) มีทัศนคติต่อคณะครูเป็นแบบเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นผู้บังคับบัญชา (2) ให้ความสำคัญในการตัดสินใจแก่คณะครูมากกว่ายึดระเบียบวินัย (3) ส่งเสริมคณะครูพัฒนามาตรฐานการทำงานของตนเองขึ้นมากกว่าที่จะเน้นการเป็นผู้ปฏิบัติตาม หรือรอรับแต่คำสั่ง (4) ส่งเสริมให้คณะครูมีความตระหนักในตนเองและมีความรับผิดชอบ และ (5) ส่งเสริมให้คณะครูมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับสูง มีทัศนคติแบบผู้นำและริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ปัจจัยพฤติกรรมทางการบริหารที่เน้นการตัดสินใจร่วม และการมีส่วนร่วม ผู้บริหารโรงเรียนได้ดำเนินการ ดังนี้ (1) มีการประชุมปรึกษาร่วมกับคณะครูและผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ (2) ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาวุโสร่วมกันตัดสินใจหลังจากเสาะหาข้อมูลและ/หรือทางเลือจากคณะครูและชุมชน (3) ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาวุโสร่วมกันตัดสินใจหลังจากเสาะหาข้อมูล และ/หรือทางเลือจากชุมชนแบบไม่เป็นทางการ (4) ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูตัดสินใจร่วมกันหลังจากเสาะหาข้อมูล และ/หรือทางเลือกนโยบายจากชุมชน (5) ผู้บริหารโรงเรียน คณะครูและชุมชนตัดสินใจร่วมกันหลังจากเสาะหาข้อมูล และ/หรือทางเลือกนโยบายจากชุมชน (6) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ได้จากการตัดสินใจร่วมกันกับคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และ (7) ได้เผยแพร่วิสัยทัศน์



ของโรงเรียนให้เป็นที่รับรู้ เข้าใจและเป็นแนวปฏิบัติของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 4) ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เน้นการพัฒนากลุ่มบริหารตนเอง และการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหาร โรงเรียน ได้ดำเนินการ ดังนี้ (1) ส่งเสริมให้คณะครูแสดงบทบาทเป็นผู้ริเริ่ม สนับสนุน เสนอจุดหมายการทำงาน ให้ข้อเสนอแนะวิธีการทำงาน และข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา (2) ส่งเสริมให้คณะครูแสดงบทบาทเป็นผู้เสาะหาข้อมูลมาแสดงทัศนะและให้ข้อเสนอแนะกับปัญหาหรืองานที่ทำ (3) ส่งเสริมให้คณะครูแสดงบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ ความเห็นต่าง ๆ เพื่อผูกมัดให้การทำงานเป็นไปได้อย่างดี (4) ส่งเสริมให้คณะครูแสดงบทบาทเป็นผู้ชี้แนะ สรุปผล และตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับทิศทางการทำงาน (5) ส่งเสริมให้คณะครูแสดงบทบาทเป็นผู้ให้พลังกระตุ้นให้กลุ่มเพิ่มระดับและคุณภาพการทำงานให้สูงขึ้น (6) เปิดโอกาสให้คณะครูได้ร้องทุกข์ หรือพบปะ เพื่อขอคำแนะนำปรึกษา และ (7) มีการเดินพบปะสนทนาเพื่อปรึกษาหารือปัญหา และแนวทางการทำงานร่วมกัน 5) ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เน้นการจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ ผู้บริหาร โรงเรียน ได้ดำเนินการ ดังนี้ (1) ให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติ และให้การยอมรับนับถือต่อคณะครู (2) ส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งของคณะครู (3) จัดสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อให้คณะครูปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ (4) มอบหมายงานให้ครูปฏิบัติงานด้วยความเป็นอิสระ มีความรับผิดชอบในตัวเอง ไม่ติดตามควบคุมกำกับอย่างเข้มงวด (5) กระตุ้นส่งเสริมให้คณะครูริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (6) พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม และ (7) กระตุ้นให้คณะครูกำหนดเป้าหมาย หรือทิศทางการทำงานที่ชัดเจน 6) ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียน ได้ดำเนินการ ดังนี้ (1) ใช้ภาวะผู้นำโดยอาศัยอำนาจเป็นผู้รู้ ผู้ชำนาญมากกว่าการใช้อำนาจสั่งการโดยตำแหน่ง (2) ใช้ภาวะผู้นำที่เป็นที่นิยมชมชอบ เคารพ นับถือและเป็นมิตรจากคนอื่น (3) มีพฤติกรรมกรรมการบริหารเชิงสนับสนุน คำนึงถึงความต้องการของคณะครู ทำให้งานน่าสนใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน (4) ได้กระตุ้นให้คณะครูได้ตระหนักถึงปัญหา หรือโอกาส และการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ (5) มีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบมุ่งความสำเร็จ กำหนดจุดหมายที่ท้าทาย สนับสนุนคณะครูทำงานให้ประสบผลสำเร็จ เพื่อนำพาสู่ความมั่นใจในตนเองสูง และ (6) จูงใจให้คณะครูปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่ 7) ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีการสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารโรงเรียน ได้ดำเนินการ ดังนี้ (1) เสริมสร้างบรรยากาศความเป็นทีมหรือหมู่คณะ

(2) ส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ (3) ส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจและยอมรับ ซึ่งกันและกัน (4) ส่งเสริมให้มีความรักและความภาคภูมิใจในโรงเรียน (5) ปกป้องสิ่งที่เห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญและสืบทอดประเพณีที่ประเพณีปฏิบัติ (6) เสริมสร้างวัฒนธรรมร่วมที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อโรงเรียน และ (7) ส่งเสริมบรรยากาศให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์และมีประสบการณ์ร่วมกัน 8) ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ในการมุ่งเปลี่ยนแปลงใดๆ ผู้บริหารโรงเรียนได้ดำเนินการ ดังนี้ (1) ได้คำนึงถึงทัศนคติ ความเชื่อ และความต้องการของคณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง (2) ได้ใช้ครูหรือบุคคลที่เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (3) ได้ให้คณะครูตระหนักและรับรู้ถึงผลดี ผลเสีย ตลอดจนผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (4) ได้ให้คณะครูและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย (5) ได้ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตนเองมากกว่าการพึ่งพาทิศทางจากภายนอก (6) ได้มีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้คณะครู และผู้เกี่ยวข้องทราบ และ (7) มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง อดทนต่อความยากลำบาก ต่อความขัดแย้งและมุ่งการบรรลุผลสำเร็จ 9) ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารโรงเรียนได้ดำเนินการ ดังนี้ (1) มีความตระหนักถึงความสำคัญและความต้องการในการเรียนรู้ของนักเรียน (2) เกี่ยวข้องและรับผิดชอบงานด้านหลักสูตรมากขึ้น (3) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนมีเสรีภาพและความสุขกับการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความตระหนักในตนเอง มีพัฒนาการทางคุณธรรมและจริยธรรม (4) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียน ได้มีประสบการณ์การเรียนรู้จากปัญหาที่เผชิญในชีวิตประจำวัน มีการปฏิบัติจริงกับปัญหานั้น (5) มีการกำกับ นิเทศ ติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าตามแผนการสอนที่คณะครูจัดทำ (6) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ มีความคิดเชิงวิเคราะห์และเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ(7) กระตุ้นให้คณะครูได้ตระหนักว่า ไม่มีรูปแบบการสอนใดที่ดีที่สุดที่ใช้ได้กับทุกคน หรือทุกสถานการณ์ หรือทุกจุดมุ่งหมาย จึงส่งเสริมให้ใช้ยุทธศาสตร์การสอนที่หลากหลาย และ 10) ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารโรงเรียนได้ดำเนินการ ดังนี้ (1) มีวิสัยทัศน์ต่อการพัฒนาคณะครูว่า เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดเป็นไปอย่างเต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด (2) มีปรัชญา นโยบาย มาตรการและการปฏิบัติจริงในการพัฒนาคณะครู (3) พัฒนาคณะครูโดยคำนึงถึงการส่งผลให้คณะครูมีพฤติกรรมกรรมการสอนที่เป็นไปในทางบวกที่จะส่งผลดีต่อนักเรียน

(4) มีแผนงานหรือโครงการพัฒนาคณะครู เพื่อให้เกิดรูปแบบการคิดในการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบทั้งหลักสูตร การสอน และการประเมินผล ไม่คิดพัฒนาหรือเน้นเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง (5) ส่งเสริมการพัฒนาเพื่อให้เกิดการพัฒนาในตนเองของคณะครูในฐานะเป็นผู้กระทำมากกว่าเป็นผู้ถูกกระทำ หรือพัฒนาโดยผู้อื่น (6) ได้กระตุ้นส่งเสริมให้คณะครูเกิด “สำนึกแห่งตน” เพื่อการเรียนรู้อยู่เสมอไม่ใช่เกิดทัศนคติแบบ “ทำเพื่อทำ” ที่ขึ้นอยู่กับคำสั่งการหรืองบประมาณ และ (7) มีกรอบความคิดในการพัฒนาครูว่า ให้เป็นเสมือนส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันของครูเอง ทำให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ จากห้องเรียนของตนเอง จากเพื่อนครู หรือจากผู้บริหารภายในโรงเรียนของตนเอง

ในส่วนของการศึกษาค้นคว้าผลงาน และงานวิจัยของนักวิชาการ หรือนักการศึกษาชาวต่างประเทศนั้น มีผลงาน และงานวิจัยที่กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

เป็นเน็ทท์และโอเบรียน (Bennette and O'Brien. 1994 : 77 -79) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 12 ปัจจัย คือ 1) กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or vision) 2) การฝึกปฏิบัติเชิงผู้บริหารระดับสูง (Executive practices) 3) การฝึกปฏิบัติเชิงการจัดการ (Managerial practices) 4) บรรยากาศ (Climate) 5) องค์กรหรือโครงสร้างของงาน (Organization or job structure) 6) การกระจายของข้อมูลสารสนเทศ (Information flow) 7) การฝึกปฏิบัติส่วนบุคคลและทีมงาน (Individual and team practices) 8) กระบวนการทำงาน 9) เป้าหมายการปฏิบัติหรือข้อมูลย้อนกลับ (Performance goals or feedback) 10) การฝึกอบรม หรือการศึกษา (Training or education) 11) การพัฒนาส่วนบุคคลหรือทีมงาน (Individual or team development) 12) การให้รางวัลหรือการยอมรับนับถือ (Rewards or recognition) สอดคล้องกับ มาร์ควอดด์ และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds. 1994 : 51-57) ได้เสนอปัจจัย 11 ประการ ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้ 1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) กล่าวคือ จะต้องมีการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อให้เกิดอิสระในการทำงาน โดยจัดโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีการอธิบายลักษณะงาน (Job description) ที่ชัดเจนแบบไม่ตายตัว ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป และกระบวนการทำงานที่เข้าซ้องกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญองค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic structure) ที่มีส่วนประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์

กันกับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ 2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันขององค์กร (Corporate learning culture) ได้แก่ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) การไตร่ตรองด้วยตนเอง (Self-reflective) และวิธีการที่สร้างสรรค์ (Creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ 3) มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในงานแก่สมาชิก (Empowerment) คือ การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจสามารถแก้ปัญหาของตนเองได้ ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่น ในการแก้ไขปัญหา กระจายความรับผิดชอบ ตลอดจนการตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร 4) มีการตรวจสอบสิ่งแวดล้อม (Environment scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้นอกจากจะมีความยืดหยุ่นแล้ว ยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรต้องตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างชัดเจน 5) การสร้างสรรค์และการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) คือ มีความสามารถในการสร้างและถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่น ๆ ในองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โคนผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ 6) มีเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning technology) ถือเป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงรวมถึงการสนับสนุนให้มีการเก็บประมวลผล และถ่ายทอข้อมูลระหว่างกัน ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ 7) ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (Total quality management) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น 8) เรื่องกลยุทธ์ (Strategy) คือองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน 9) บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive atmosphere) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมุ่งส่งเสริมการจัดบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

การยอมรับกับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประชาธิปไตย และความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การในการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 10) การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and networking) คือการที่องค์การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน และสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในองค์การที่เรียกว่าการทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์การที่เรียกว่าทำงานแบบเครือข่าย และ 11) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของบุคลากรในองค์การเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน สอดคล้องกับ จิออดาโน (Giordano, 1995 : Abstract ; อ้างอิงมาจาก สุชาติ ใจภักดิ์, 2550 : 93) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยหรือตัวแปร และกระบวนการที่ใช้ในการออกแบบการดำเนินงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ รวมถึงการประเมินผลยุทธศาสตร์ และนโยบายที่เสนออยู่ในเอกสารต่าง ๆ ผลการศึกษา แสดงให้เห็นถึงนโยบาย และยุทธศาสตร์ที่ต่างกันนำเสนอวิธีการดำเนินการที่ดีสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่วิธีการที่ดีที่สุดเหล่านั้นก็ก่อให้เกิดผลข้างเคียงได้เสมอ หากเกิดการเร่งร้อนและไม่ได้รับการพิจารณาทบทวนเนื้อหาอย่างรอบคอบเพียงพอ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า แนวคิดหรือกฎระเบียบปฏิบัติ หรือวิธีการดำเนินงานที่ดีขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องผ่านกระบวนการ การสังเกต ตรวจสอบและขั้นตอนการใช้เครื่องมือ การรายงานตนเอง ทั้งนี้จะต้องมีการประเมินทั้งที่เป็นรายบุคคล ทีมงาน และครอบคลุมถึงเครือข่ายของกระบวนการเรียนรู้ อีกทั้งกระบวนการวิเคราะห์เครือข่ายจะต้องดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ เนวิส, ดิเบลลา และกู๊ด (Nevis, Dibella, and Gould, 1995 : 73-85) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 7 ประการดังนี้ 1) ความรู้ การที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น องค์กรจะต้องมีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ จากภายในองค์กรหรือจากการค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กรได้อย่างสะดวกและทั่วถึง 2) การเน้นผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องให้ความสำคัญกับความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือผลผลิต หรือเลือกเน้นไปที่กระบวนการ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน 3) การจัดทำเป็นเอกสาร ความรู้ที่บุคคลประมวลศึกษาหรือประสบการณ์อาจสูญหายไปจากคนนั้นลาออกจากองค์กรไปซึ่งอาจส่งผลให้กระบวนการและความเข้าใจอย่างลึกซึ้งหายไปเช่นกัน ดังนั้น การคงสภาพความรู้และกระบวนการใด ๆ ในองค์กรจะต้องมีการจัดทำเป็นเอกสารความรู้ของส่วนรวม 4) การเผยแพร่ ความรู้

การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิกภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการพบปะพูดคุย หรือการศึกษาจากเอกสารจะเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร 5) การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ การเรียนรู้ภายในองค์กรมี 2 ลักษณะ คือ การเรียนรู้แบบเวียนซ้ำทิศทางเดียว (Single-loop-learning) และการเรียนรู้แบบเวียนซ้ำ 2 ทิศทาง (Double-loop-learning) การเรียนรู้ภายในองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะเป็นทั้ง 2 แบบนี้ 6) การเน้นคุณค่าหรือเอาใจตลาด องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองตลาดหรือผู้รับบริการ และ 7) การมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะขององค์กรแห่ง การเรียนรู้จะต้องพัฒนาความรู้และทักษะให้กับสมาชิกในองค์กรทั้งในรูปแบบกลุ่มและแบบรายบุคคล ซึ่งจะเป็นการขยายขีดความสามารถของบุคลากรและองค์กรทั้งในเรื่องของความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) สอดคล้องกับซีเกลอร์ (Ziegler. 1995 : Abstract) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก โดยทำการศึกษาวิจัยในกลุ่มธุรกิจของ Hardesty Enterprises การศึกษาวิจัยได้มุ่งเน้นที่จะศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลของการศึกษาวิจัยพบว่า ขั้นตอนของการกระตุ้น ปลูกเร้า เพื่อให้เกิดประสบการณ์ร่วมกันขององค์กร จะส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และในระหว่างขั้นตอนแห่งการกระตุ้น ปลูกเร้า จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อันจะนำมาซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน นำมาซึ่งกระบวนการใช้อำนาจและนำมาซึ่งการคิดอย่างมีระบบ สมาชิกขององค์กรจะต้องเริ่มต้นเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ซึ่งรวมถึงการใช้เครื่องมือ การเปลี่ยนแปลงจะทำให้สมาชิกเกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดการปรับเปลี่ยนด้านจิตใจ และเกิดการเรียนรู้ที่จะกระทำ นอกจากนี้งานวิจัยยังได้ข้อสรุปว่า ผู้ปฏิบัติในองค์กรธุรกิจขนาดเล็กสามารถที่จะออกแบบประสบการณ์องค์กร ที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วน สแตนเนจ (Stanage. 1996 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในส่วนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผลของการศึกษาแสดงให้เห็นว่า หนังสือคู่มือเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เป็นส่วนที่เติมเต็มให้กับส่วนที่ขาดหายไปของเทคโนโลยี และกระบวนการเรียนรู้ในองค์กร ผลของการศึกษาชี้ให้เห็นว่า คู่มือรูปแบบ 4 ขั้นตอนนั้น ถ้านำมาใช้จะสามารถเพิ่มสมรรถภาพให้กับเครื่องมือด้านการศึกษา และด้านการใช้อำนาจให้กับผู้นำ เพราะจะทำให้ผู้นำสามารถใช้ประโยชน์สูงสุด การรู้จักใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะช่วยเพิ่มความสะดวกให้กับผู้นำด้านการศึกษาที่เป็นมืออาชีพ ในอันที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงาน ทั้งด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และด้านการใช้เทคโนโลยี

เดวิด (David. 1997 : Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์การแห่งการเรียนรู้โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า ผลการวิจัย มีลักษณะเฉพาะ ดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายที่เกิดจากการตั้งคำถาม และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และวิถีปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์การต่าง ๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์การของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ เพราะรูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรที่จะสร้างบรรยากาศ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน นอกจากนี้ ความรู้ และระบบข้อมูลสารสนเทศ นับเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และในปีเดียวกันนี้ ฟอร์ด (Ford. 1997 : Abstract) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การระหว่างผู้นำและเจ้าหน้าที่ในองค์การเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จลงได้ต้องประกอบไปด้วยการ มีวิสัยทัศน์ร่วมกับการทำงานเป็นทีม การเปิดใจซึ่งกันและกัน และการเคารพข้อตกลงในหลักการบางอย่างที่ถือปฏิบัติกัน และแมคแอนาลลี (McAnally. 1997 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การซึ่งสนับสนุน หรือไม่สนับสนุนในการสร้างสรรค์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาในองค์การแห่งหนึ่ง ตามแนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990 : Abstract) เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดทฤษฎีวิวัฒนาการขององค์การของ Schein (1992) ผลการวิจัย พบว่า พื้นฐานที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ โปรแกรมการประสานความร่วมมือ (Corporate) การให้คำปรึกษา (Mentoring) การฝึกปฏิบัติ ที่ได้รับการเลือกสรร (Selection practices) โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development programs) กระบวนการของแต่ละบุคคล (Individual department processes) และความล่าช้าในระยะก้าวของธุรกิจ (Slowing the pace of the business) ส่วนพื้นฐานที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วย

ความแตกแยกในงานและในแผนก การจำกัดของแหล่งข้อมูล ระบบการติดต่อสื่อสารที่มี  
 จุดอ่อน ความเข้มงวดของเวลารวมทั้งการประสานงาน และระยะก้าวทางธุรกิจ (The pace of  
 the business)

บาร์เน็ตต์ (Barnett. 1999 : Abstract ) ได้สรุปไว้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ  
 รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในกระบวนการที่นำไปสู่ผลสำเร็จของเทคโนโลยีสารสนเทศว่า  
 รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะนำเสนอเค้าโครงที่เป็นจริงของความเข้าใจในพฤติกรรมของ  
 องค์กร รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีฐานะเป็นเครื่องมือของกระบวนการแห่ง  
 ความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จากการวิเคราะห์การตอบแบบสอบถามของข้อมูล  
 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันระหว่างผลลัพธ์ของกระบวนการพัฒนากับผลรวมของค่าการ  
 สังเกตในเรื่องความกดดันที่เกิดจากการแข่งขันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ ในปี  
 เดียวกันนี้ บุษและคณะ (Bush, Tony and others. 1999 : 181) ได้กล่าวว่า ภารกิจสำคัญของ  
 โรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การก่อให้เกิด โครงสร้างที่ส่งเสริมการ  
 ติดต่อสื่อสาร และความร่วมมือ (Collaboration) ของสมาชิกผ่านจุดมุ่งหมายที่มีคุณค่าของ  
 โรงเรียน โดยมีตัวแปรที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ พันธกิจ  
 ร่วม (Shared mission) การมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจ การกำหนดตารางสอน การใช้  
 ทีมงาน การกระตุ้นในการเรียนรู้ของคณะทำงาน รูปแบบของการร่วมมือ (Patterns of  
 collaboration) และการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) สอดคล้องกับดาฟท์ (Daft. 1999 :  
 211-212) กล่าวว่า องค์กรเรียนรู้จำเป็นต้องเป็นองค์กรออกแบบเพื่อการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง โดย  
 พิจารณาจากองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบดังนี้ 1) โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างเป็น  
 โครงสร้างที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นแนวนอน (Horizontal) โดยพิจารณาความถี่ไหลของ  
 งาน (Workflow) มากกว่าการพิจารณาด้านการแบ่งแยกเป็นหน้าที่ตามแผนกงาน  
 (Departmental functions) 2) การมอบอำนาจ (Empowerment) เน้น โดยเฉพาะการมอบอำนาจ  
 ให้แก่บุคลากรมากกว่าเน้นด้านงาน (Task) โดยมอบอำนาจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์กร  
 เพื่อได้มีโอกาสตัดสินใจ เน้นการทำงานเป็นทีม 3) การสร้างเครือข่าย (Network) เน้นการ  
 สร้างระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Shared  
 information) 4) กลยุทธ์ (Strategy) ใช้ความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร  
 5) วัฒนธรรมที่ปรับตัว (Adaptive culture) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นวัฒนธรรมที่เน้น  
 ส่วนรวมมากกว่าส่วนย่อย ความเสมอภาค การเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยงและการปรับปรุง  
 อย่างต่อเนื่อง



เอิร์ล เลวิส (Earl-Lewis. 2000 : Abstract) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การและผลการประเมินแบบ 360 องศา ในเรื่องการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยได้ข้อสรุปว่า การคงอยู่ของวัฒนธรรมองค์การภายในองค์การสามารถกลายสภาพจากวัฒนธรรมองค์การไปเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และผลสะท้อนของวัฒนธรรมองค์การก็มีส่วนช่วยเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และในปีเดียวกันนี้ ไคเซอร์ (Kaiser. 2000 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง แบบแผนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีการทดลองตัวแปรขององค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างแรงผลักดันในองค์การโดยได้ทดลองกับพนักงาน 439 คน ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์การ บรรยากาศในการทำงาน ระบบองค์การ การจูงใจ การเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก ผลการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นในอิทธิพลของภาวะผู้นำวัฒนธรรม พันธกิจ และยุทธศาสตร์ และโครงสร้างองค์การ ในขณะที่การดำเนินงานด้านการจัดการ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจมีอิทธิพลน้อยกว่าสมมุติฐาน แต่มีตัวแปรที่ไม่ได้อยู่ในความคาดหมายของข้อสมมุติฐาน คือ ระบบองค์การ เพราะไม่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในองค์การ

รีวีส์ และคณะ (Reeves, Jenny and others. 2002 : 29) ได้กล่าวว่า ในการดำเนินการพัฒนาการสอนและการเรียนรู้ที่สามารถก่อให้เกิดการสนับสนุนที่สำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ทักษะการสั่งการขั้นสูง และคุณภาพของ การวางแผนแบบมีส่วนร่วม การรับฟัง การสาธิต การอำนวยความสะดวก การสังเกตการประเมินการสอนแบบร่วมมือ การอภิปราย และการสนับสนุนการประเมินตนเอง ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้ในสมาชิกทั้งหมด ในปีเดียวกันนี้ ซิลลินส์ ซารินส์ และมัลฟอร์ด (Sillins, Zarins and Mulford. 2002 : 24-32 ; อ้างอิงมาจาก สุชาติ ใจภักดิ์. 2550 : 98) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างเป็นครู และผู้บริหารในโรงเรียนรัฐออสเตรเลียใต้ และแทสมาเนีย ประเทศออสเตรเลีย ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ บรรยากาศไว้ใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วม และการพัฒนาวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สอดคล้องกับ คอนโตกิออส, ออว์บรี และฟีวริก (Kontoghiorghes, Awbrey and Feurig. 2003 : Online ; อ้างอิงมาจาก

สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. 2545 : 48) ได้ศึกษามิติต่าง ๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมและการปฏิบัติงานขององค์การ ได้แบ่งมิติต่าง ๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้ 1) การติดต่อสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูล 2) การกล้าเสี่ยงและการริเริ่ม 3) การสนับสนุนและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และการพัฒนา 4) การอำนวยความสะดวกในการทำงาน 5) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 6) การให้รางวัลกับการเรียนรู้ ผลงานและความคิดริเริ่ม 7) บรรยากาศในการเรียนรู้ และ 8) การบริหารจัดการด้านความรู้

จากการศึกษาปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยของนักวิชาการดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปเป็นปัจจัยที่ทำให้้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อกำหนดเป็นตัวแปร และตัวบ่งชี้ในการศึกษาวิจัย และประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังตารางที่ 6



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 9 ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บทคัดย่อ	Bennete and O'Brien (1994 :77-79)	✓	
	Marguardt and Reynolds (1994:51-57)	✓	
LO หนังสือพิมพ์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร	Giordano (1995 : Abstract )		
	Nevis, Dibella, and Gould (1995 : 73 - 85)	✓	
	Ziegler (1995 : Abstract )		✓
	Stange (1996 : Abstract )		✓
	David (1997 : Abstract )		
	Ford (1997 : Abstract )		
	McAnally (1997 : Abstract )	✓	
	Barnett (1999 : Abstract )		
	Bush, Tony and others (1999 : 181)		
	Daft (1999 : 211-212)		
นิตยสาร	Earl-Lewis (2000 : Abstract )		
	Kaiser (2000 : Abstract )		✓
	Reeves, Jenny and others (2002 :29)		
	Sillins, Zarin and Mulford (2002 : 24-32)		
	Kontoghiorghes, Awbrey and Feurig. (2003 : อังอิงมาจก	✓	
	นันทพร โชติพิชิต (2540 : บทคัดย่อ)		
	ต้นตม ศรีสังข์สุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ)		
	เรขา อรุณวงศ์ (2541 : บทคัดย่อ)		
	กัญญา ศุภาน (2542 : บทคัดย่อ)		

๒. คณะผู้บริหาร ๒.๑. ผู้อำนวยการ ๒.๒. รองผู้อำนวยการ	กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542 : นทส.ข)		
	นันทา พงษ์บาลี (2542 : นทส.ข)		
๓. ศึกษานิเทศก์ ๓.๑. ผู้อำนวยการ ๓.๒. รองผู้อำนวยการ ๓.๓. ศึกษานิเทศก์	เสาวรส บุญภาค (2543 : นทส.ข)		
	เบบงอกร รุ่งโรจน์ (2544 : นทส.ข)		
	วิจารณ์ สารรัตน์และอัญชลี สารรัตน์ (2545 : นทส.ข)		
	ลือชัย จันทร์โพธิ์ (2546 : นทส.ข)		
	สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : นทส.ข)		
	อรุณรัตน์ เอื้อศรีพรฤทธิ (2547 : นทส.ข)		
	จิรธมา วิเศษปริญญา (2548 : นทส.ข)		
	ปราชาติ คุณเปี่ยม (2548 : นทส.ข)		
	อรุณี สุนทรวิจิตรกุล (2549 : นทส.ข)		
	สุทัศน์ อรรถนวม (2549 : นทส.ข)		
	จาริณี อัครนวล (2550 : นทส.ข)		
	ณัฐ วัฒนพานิช (2550 : นทส.ข)		
	สุชาติ ใจภักดิ์ (2550 : นทส.ข)		
วิจารณ์ สารรัตน์ (2553 : 214-221)			
สุวิภากร ตังคะราษฎร์			

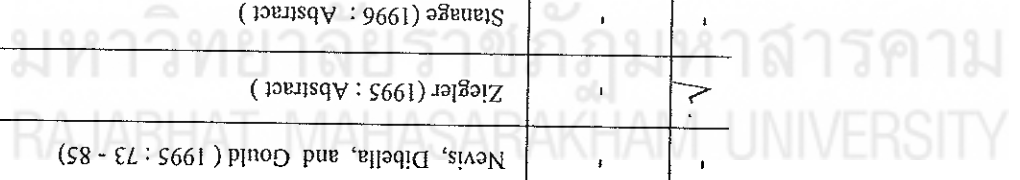
ผู้ดูแลห้องสมุด LO โรงเรียนปิยะมหาราชาลัย 3. การสร้างวัฒนธรรมและ บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง 4. การพัฒนาเครือข่าย พันธมิตร และชุมชนของโรงเรียน	Bennett and O'Brien (1994 :77-79)	✓	✓
	Marquardt and Reynolds (1994:51-57)	✓	✓
	Giordano (1995 : Abstract )	-	✓
	Nevis, Dibella, and Gould (1995 : 73 - 85)	-	-
	Ziegler (1995 : Abstract )	-	✓
	Stanage (1996 : Abstract )	-	-
	David (1997 : Abstract )	-	-
	Ford (1997 : Abstract )	-	✓
	McAnally (1997 : Abstract )	-	-
	Barnett (1999 : Abstract )	-	-
	Bush,Tony and others (1999 : 181)	-	✓
	Daft (199-9 : 211-212)	✓	✓
	Ear-Lewis (2000 : Abstract )	✓	-
	Kaiser (2000 : Abstract )	✓	✓
Reeves, Jenny and others (2002 :29)	-	-	
Sillins, Zarins and Mulford (2002 : 24-32)	✓	✓	
Kontoghiorghes, Awbrey and Feurig. (2003 : อ้างอิงมาจาก	✓	-	
นันทพร ไชยพิศ (2540 : บทคัดย่อ)	-	-	
สุนันทมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ)	✓	-	
เรชา อธิญาหงส์ (2541 : บทคัดย่อ)	✓	✓	
กัลยาณี คำแดง (2542 : บทคัดย่อ)	-	-	

แหล่งข้อมูล  3. การสร้างวัฒนธรรมและ บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ  4. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	ศึกษานิเทศก์ (2542 : บทคัดย่อ)	-	-	
	อนุชา พวงมาลี (2542 : บทคัดย่อ)	-	✓	
	เสาวรส บุญนาค (2543 : บทคัดย่อ)	✓	-	-
	เบบ็ญจวรรณ ไชยธรรม (2544 : บทคัดย่อ)	-	✓	-
	วิจารณ์ ตำราธรรมและอรรถนิเทศ (2545: บทคัดย่อ)	✓	✓	-
	สุธัชช จันทโร (2546 : บทคัดย่อ)	✓	✓	-
	สมคิด ศรีธนา (2547 : บทคัดย่อ)	✓	✓	-
	สุพงษ์ เอื้อศรีพรฤทธิ (2547 : บทคัดย่อ)	-	-	-
	จิรชญา วิเชียรปัญญา (2548 : บทคัดย่อ)	✓	✓	-
	ปราชาติ คุณปลื้ม (2548 : บทคัดย่อ)	-	✓	-
	งามณี คุณะวิเชียร (2549 : บทคัดย่อ)	✓	✓	-
	สุรัตน์ คงขาม (2549 : บทคัดย่อ)	✓	✓	-
	จำริญ จิตรหลัง (2550 : บทคัดย่อ)	✓	✓	-
	อนุรักษ์ วัฒนพานิช (2550 : บทคัดย่อ)	-	✓	-
ศุชาติ ใจภักดิ์ (2550 : บทคัดย่อ)	✓	✓	-	
วิจารณ์ ตำราธรรม (2553 : 214-221)	-	✓	-	
สรุปการสังเคราะห์	✓	✓	-	

OT หมายเหตุ ให้เป็นกรณี พิเศษ อนุมัติ ของ คณะ อธิการบดี	✓	✓	Bennette and O'Brien (1994 :77-79)
	✓	✓	Marguardt and Reynolds (1994:51-57)
	-	-	Giordano (1995 : Abstract )
	-	-	Nevis, Dibella, and Gould ( 1995 : 73 - 85)
	✓	-	Ziegler (1995 : Abstract )
	-	-	Stange (1996 : Abstract )
	-	-	David (1997 : Abstract)
	-	-	Ford (1997 : Abstract )
	-	-	McAnally (1997 : Abstract)
	-	-	Barnett (1999 : Abstract)
	✓	-	Bush,Tony and others (1999 : 181)
	-	-	Daft (1999 : 211-212)
	-	-	Earl-Lewis (2000 : Abstract )
	✓	✓	Kaiser (2000 : Abstract )
	-	-	Reeves, Jenny and others (2002 :29)
	-	-	Sillins, Zarns and Mulford (2002 : 24-32)
	✓	-	Kontoghiorghes, Awbrey and Feurig. (2003 : อ้างอิงมาจาก
	-	-	นักพร ในหนังสือ (2540 : บทคัดย่อ)
	-	✓	สันติมา ศรีสุขสุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ)
	-	-	เรชา อธิญาณ์ (2541 : บทคัดย่อ)
	-	✓	กลุณี คำแดง (2542 : บทคัดย่อ)

นางดรุณี วัชรกุล

นางศรีจันทร์ งามเมือง



OT หนึ่งชั่วโมง ให้แก่ที่จัดตั้ง ฝึกอบรม ฝึกอบรม	หลักสูตร ภาษาอังกฤษ (2542 : บทที่ ๒)	✓	-
	ภาษา ภาษาอังกฤษ (2542 : บทที่ ๒)	-	-
	ภาษา ภาษาอังกฤษ (2543 : บทที่ ๒)	-	-
	ภาษา ภาษาอังกฤษ (2544 : บทที่ ๒)	-	-
	ภาษา ภาษาอังกฤษ (2545 : บทที่ ๒)	-	-
	ภาษา ภาษาอังกฤษ (2546 : บทที่ ๒)	✓	✓
	ภาษา ภาษาอังกฤษ (2547 : บทที่ ๒)	✓	✓
	ภาษา ภาษาอังกฤษ (2548 : บทที่ ๒)	-	✓
	ภาษา ภาษาอังกฤษ (2549 : บทที่ ๒)	-	-
	ภาษา ภาษาอังกฤษ (2549 : บทที่ ๒)	-	-
	ภาษา ภาษาอังกฤษ (2549 : บทที่ ๒)	-	-
	ภาษา ภาษาอังกฤษ (2548 : บทที่ ๒)	✓	-
	ภาษา ภาษาอังกฤษ (2548 : บทที่ ๒)	-	-
	ภาษา ภาษาอังกฤษ (2550 : บทที่ ๒)	-	-
	ภาษา ภาษาอังกฤษ (2550 : บทที่ ๒)	-	-
	ภาษา ภาษาอังกฤษ (2553 : 214-221)	-	✓
ภาษา ภาษาอังกฤษ	✓	✓	

หนึ่งชั่วโมง  
 9.

หนึ่งชั่วโมง  
 5.



ไม่มีข้อมูล OT หน้าที่ หน้าที่ หน้าที่	Bennette and O'Brien (1994 :77-79)	.	✓
	Marquardt and Reynolds (1994:51-57)	✓	.
	Giordano (1995 : Abstract)	.	.
	Nevis, Dibella, and Gould (1995 : 73 - 85)	✓	.
	Ziegler (1995 : Abstract)	.	.
	Stange (1996 : Abstract)	.	.
	David (1997 : Abstract)	.	✓
	Ford (1997 : Abstract)	.	.
	McAnally (1997 : Abstract)	.	.
	Barnett (1999 : Abstract)	.	✓
	Bush, Tony and others (1999 : 181)	✓	.
	Datt (1999 : 211-212)	.	✓
	Earl-Lewis (2000 : Abstract)	.	.
	Kaiser (2000 : Abstract)	.	.
	Reeves, Jenny and others (2002 :29)	✓	.
	Sillins, Zarins and Mulford (2002 : 24-32)	.	.
	Kontoghiorghes, Avbrey and Feurig. (2003 : ๑๙๑-๑๙๑๖)	✓	✓
	นักพรต วิชาญ (2540 : บทคัดย่อ)	.	.
	สันติมา ศรีสังขสุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ)	.	.
	วิชา อรุณวงศ์ (2541 : บทคัดย่อ)	.	.
	กอบาลี ศุภาน (2542 : บทคัดย่อ)	.	.
7. หน่วยงาน 8. หน่วยงาน			

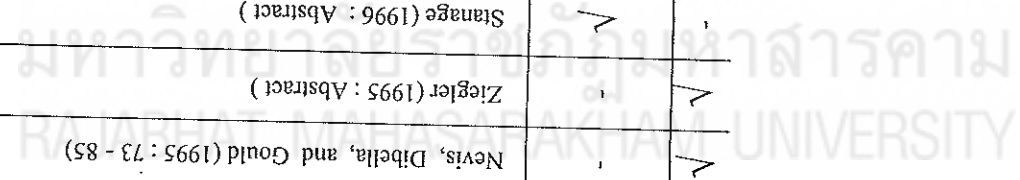
OT นี้เป็นมาตรฐาน ที่จัดเก็บ ค่าแห่งเดียว	หลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต (2542 : บทคัดย่อ)	✓	✓
	นุศลา พวงมาลี (2542 : บทคัดย่อ)	.	.
	เตวารศ บุญบาท (2543 : บทคัดย่อ)	✓	.
	เมธียงวรรณ ไยสวัสดิ์ (2544 : บทคัดย่อ)	.	.
	วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : บทคัดย่อ)	✓	.
	สุวิทย์ จันทร์บุรี (2546 : บทคัดย่อ)	.	.
	สมศักดิ์ สร้อยน้ำ (2547 : บทคัดย่อ)	.	.
	ศรพงศ์ อัครพรฤทธิ (2547 : บทคัดย่อ)	.	✓
	จุรีชญา วิเชียรปัญญา (2548 : บทคัดย่อ)	.	✓
	ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548 : บทคัดย่อ)	.	✓
	จารุณี ตันตวิฑูรย์กุล (2549 : บทคัดย่อ)	✓	✓
	สุรัตน์ ศวงขาม (2549 : บทคัดย่อ)	.	.
	จรรย์ อุตรพลัง (2550 : บทคัดย่อ)	.	✓
	ณัฐวิภา นพพานิช (2550 : บทคัดย่อ)	.	.
	ศุชาติ ใจภักดี (2550 : บทคัดย่อ)	✓	.
	วิโรจน์ สารรัตนะ (2553 : 214-221)	✓	.
สรุปการสังเคราะห์	✓	✓	
7. ความพึงพอใจของโรงเรียน			
8. การจัดการความรู้และ สารสนเทศในโรงเรียน			

6. บทนำ 6.1. บทนำ 6.2. บทนำ	Bennette and O'Brien (1994 : 77-79)	✓	-
	Marquardt and Reynolds (1994:51-57)	✓	-
6.3. บทนำ 6.4. บทนำ 6.5. บทนำ 6.6. บทนำ 6.7. บทนำ 6.8. บทนำ 6.9. บทนำ 6.10. บทนำ 6.11. บทนำ 6.12. บทนำ 6.13. บทนำ 6.14. บทนำ 6.15. บทนำ 6.16. บทนำ 6.17. บทนำ	Giordano (1995 : Abstract)	-	✓
	Nevis, Dibella, and Gould (1995 : 73 - 85)	✓	✓
	Ziegler (1995 : Abstract)	✓	✓
	Stanage (1996 : Abstract)	✓	-
	David (1997 : Abstract)	✓	✓
	Ford (1997 : Abstract)	✓	✓
	McAnally (1997 : Abstract)	-	-
	Barnett (1999 : Abstract)	-	✓
	Bush, Tony and others (1999 : 181)	✓	✓
	Daft (1999 : 211-212)	✓	-
	Earl-Lewis (2000 : Abstract)	-	-
	Kaiser (2000 : Abstract)	-	-
	Reeves, Jenny and others (2002 :29)	-	-
	Sillins, Zarins and Mulford (2002 : 24-32)	-	✓
	Kontoghiorghes, Awbrey and Feurig (2003 : ๑๖๑-๑๖๓)	✓	-
	นันทพร ไชยสิทธิ์ (2540 : บทนำ)	✓	-
	สันติมา ศรีสังขสุวรรณ (2540 : บทนำ)	✓	-
เรขวิทย์ อรุณวงศ์ (2541 : บทนำ)	✓	-	
ศิวชัย สำนอง (2542 : บทนำ)	-	-	

บทนำ

OT  
 ห่วงใย  
 ๐๗

๐๑  
 ๐๒  
 ๐๓  
 ๐๔  
 ๐๕  
 ๐๖  
 ๐๗  
 ๐๘  
 ๐๙  
 ๐๑๐



หน่วยการเรียนรู้แบบ 0.1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						
ผู้เรียนและระบบคอมพิวเตอร์ 6																																				
OT หนึ่งภาคเรียน																																				
OT หนึ่งภาคเรียน																																				
OT หนึ่งภาคเรียน																																				
OT หนึ่งภาคเรียน																																				
OT หนึ่งภาคเรียน																																				
OT หนึ่งภาคเรียน																																				
OT หนึ่งภาคเรียน																																				
OT หนึ่งภาคเรียน																																				
OT หนึ่งภาคเรียน																																				

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จากการวิเคราะห์แนวคิดสำคัญในการอธิบายลักษณะปัจจัยที่ทำให้องค์กรเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการในตารางที่ 6 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เป็นข้อสรุปของปัจจัย  
ที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อกำหนดเป็นคำอธิบายลักษณะของปัจจัยที่ใช้ใน  
การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 10 ประการ อันจะนำไปสู่การกำหนดเป็นคุณลักษณะของตัว  
บ่งชี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม และสร้างแนวทางที่เหมาะสม  
ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียน หมายถึง การพัฒนาครูและ  
บุคลากร ในโรงเรียนให้เป็นคนที่มีมุ่งมั่นในการใฝ่รู้ใฝ่เรียนเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอย่าง  
ต่อเนื่อง สามารถปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง มีนิสัยรักการเรียนรู้ และมีการเรียนรู้ตลอด  
ชีวิต
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะความเป็นผู้นำ พฤติกรรม  
อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ภาวะผู้นำที่มี  
วิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจ หรือการเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีคุณธรรม มีการกระตุนครู  
และบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำด้วย และสามารถใช่วิธีการต่าง ๆ หรือใช้อิทธิพลเพื่อให้ครู  
และบุคลากรในโรงเรียนร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุจุดประสงค์ของโรงเรียน
3. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หมายถึง  
การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในโรงเรียน สร้างบรรยากาศในการทำงาน แบบ  
แผนการปฏิบัติในการทำงานที่สร้างสรรค์ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง  
สมาชิกส่วนใหญ่ให้การยอมรับและใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติ
4. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน หมายถึง  
การเปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ความสำเร็จ  
ยุทธศาสตร์ และแนวทางในการปฏิบัติ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล เพื่อบรรลุสู่  
ความสำเร็จตามเป้าหมายและภารกิจของโรงเรียน
5. โครงสร้างของโรงเรียน หมายถึง การออกแบบระบบและโครงสร้าง  
การบริหารงานตามหน้าที่ ภารกิจ กิจกรรม และความรับผิดชอบ โดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้อง  
สัมพันธ์กันในแต่ละงานที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดโครงสร้าง  
ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การธำรงรักษา และพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่  
เกิดขึ้นในอนาคต

6. การจงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระตุ้น การเสริมแรง การส่งเสริมสนับสนุนให้ครู และบุคลากรในโรงเรียน มีขวัญ และกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละและรับผิดชอบ รวมถึงการประกาศเกียรติคุณ ยกย่องชมเชย การให้รางวัล การจัดสวัสดิการ งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม

7. ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหารจัดการโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ตามภารกิจของโรงเรียนทั้งระบบ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือเกินกว่าเป้าหมายของโรงเรียนซึ่งความสำเร็จทั้งค่านักเรียน ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ

8. การจัดการความรู้และสารสนเทศในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้อมูลข่าวสาร รวมถึงกระบวนการในการจัดระบบข้อมูลข่าวสาร การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึง ข้อมูลการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้วยวิธีการต่าง ๆ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การพัฒนานวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี หมายถึง กระบวนการในการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในโรงเรียนสามารถประดิษฐ์ คิดค้น วิธีการ หรือแนวทางการปฏิบัติงาน คิดทำสิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึง การเห็นคุณค่า และสามารถใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. การเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในโรงเรียน มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ต่าง ๆ มีโอกาสอภิปรายและเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ สามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ สามัคคี และมีความเป็นมิตร

**6. แนวคิดโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้**

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ในมุมมองต่าง ๆ ดังนี้ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2543 : 4) กล่าวว่า วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) เป็นคำที่มีความหมายในเชิงเปรียบเทียบ ซึ่งหมายถึง แนวทาง หรือวิธีปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผล วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถลดเวลาในการปรับปรุง ประสิทธิภาพองค์กรได้โดยศึกษาจากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรต่าง ๆ และนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ขณะเดียวกันหากมีการศึกษารวบรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นการ สร้างฐานข้อมูลการสร้างฐานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำการเปรียบเทียบกระบวนการหรือ วิธีปฏิบัติงานกับผู้ที่ทำได้ดีกว่า (Benchmarking) ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถเพิ่มศักยภาพ ทางการแข่งขันขององค์กร American Productivity & Quality Center (APQC) (1986 ; อ้างอิงมาจาก สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2543 : 10-11) ได้ให้คำจำกัดความคำว่า Best practice ไว้ว่า คือ การปฏิบัติทั้งหลายที่สามารถก่อให้เกิดผลที่เป็นเลิศ และสถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ (2543 : 11) สรุปว่า Best practice คือ วิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบ ผลสำเร็จ ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (เดิมคือ ทบวงมหาวิทยาลัย) (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2545 : 61) ได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็น เลิศในปี 2545 ใช้คำว่า ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Performance excellence) ซึ่งหมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีบูรณาการซึ่งทำให้เกิดผลลัพธ์ในด้าน ต่าง ๆ ดังนี้ 1) การเพิ่มคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่การ ปรับปรุงคุณภาพการศึกษา 2) การปรับปรุงประสิทธิผลหรือความสามารถขององค์กร โดยรวม และ 3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 652) เรียก Best practice ว่า การปฏิบัติที่ดีที่สุด และเซ็งเก้ (Senge. 1990 : 11) กล่าวว่า บริษัทชั้นนำต่าง ๆ ได้อธิบายถึงการปฏิบัติตามวินัย 5 ประการของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นนวัตกรรมการบริหารจัดการใหม่ โดยใช้คำว่า วิธีปฏิบัติที่เป็น เลิศ (Best practice)

สรุปได้ว่า วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) หมายถึง แนวทางหรือวิธี ปฏิบัติ ในเรื่องต่าง ๆ ที่สามารถทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนั้น โรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) จึงหมายถึงโรงเรียนที่มีแนวทางหรือวิธีปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ที่สามารถทำให้ผลการดำเนินงาน ประสบผลสำเร็จ และบรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

จากการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการต่าง ๆ พบว่า มีปัจจัยและลักษณะที่เป็น องค์กรประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หลายประการดังรายละเอียดที่ได้วิเคราะห์

สังเคราะห์ ดังกล่าวข้างต้น ปัจจัยหนึ่งที่สามารถนำมาช่วยให้สามารถดำเนินการพัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การจัดการความรู้ (Knowledge management) (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2548 ก : 3) ซึ่งเป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงานราชการต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายมาพัฒนาเป็นฐานความรู้ที่เป็นระบบ และสามารถเข้าถึงได้อย่างกว้างขวางเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้างรวบรวม และนำมาประมวลผลเพื่อนำไปปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอด รวมถึงช่วยกระตุ้นส่งเสริมให้ข้าราชการมีทัศนคติแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน โดยใช้เครื่องมือทั้งในด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล และเทคโนโลยี เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถสมัยใหม่ของข้าราชการทุกคนให้เข้ากับการบริหารราชการแนวใหม่ ที่เน้นเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการร่วมกัน และโดยที่องค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ การมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น และเป็นที่ยอมรับ ทั้งด้านแนวคิด กระบวนการวางแผน การดำเนินงานตามแผน การประเมินผล และการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อประโยชน์ของการเป็นตัวอย่างแนวการปฏิบัติที่ดีและนำไปประยุกต์ใช้ต่อไปในอนาคตของหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ ธีระ รุญเจริญ (2550 : 207-218) ที่กล่าวว่า เนื่องจากการจัดองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงจำต้องอาศัยการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพของผู้นำ ในองค์การ จึงจะเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และสังคมความรู้ การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมาย 3 ประการ คือ 1) การบรรลุเป้าหมายของงาน 2) การบรรลุเป้าหมาย การพัฒนาคน และ 3) การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรข้อมูล (Data) เป็นข้อสนเทศ (information) แปรข้อสนเทศเป็นความรู้ (Knowledge) และใช้ความรู้เพื่อปฏิบัติการ (Action) โดยที่ไม่หยุดอยู่แค่ระดับความรู้ แต่จะยกระดับไปถึงปัญญา (Wisdom) คุณค่า ความดี ความงาม มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประกอบการกำหนดนโยบาย ประกอบการตัดสินใจ เลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในหลาย ๆ ทางเลือกหรือใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ สมความมุ่งหมาย แล้วเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำนั้น (เกิดปัญญา) และภาคีผู้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้รับผลจากความสำเร็จและเกิดปิติสุข และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียน และการจัดการความรู้และ



สารสนเทศในโรงเรียน เป็นปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt and Reynolds. 1994 : 51-57, Nevis, Dibella, and Gould. 1995 : 73-85, Bush, Tony and others. 1999 : 181, Bennette and O'Brien. 1994 : 77-79, Daft. 1999 : 211-212, ปาริชาติ คุณปลื้ม. 2548 : บทคัดย่อ, จารุณี ตันติเวชวุฒิกุล. 2549 : บทคัดย่อ, จำเริญ จิตรหลัง. 2550 : บทคัดย่อ, วิโรจน์ สารรัตนะ. 2553 : 214 - 221 และ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 96) ยังได้กล่าวสนับสนุนว่า การได้มาซึ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของงาน เป็นผลที่เกิดจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดการรวิน (David Gavin ; อ้างอิงมาจาก นูรชัย ศิริมหาสาคร. 2550 : 68) ที่กล่าวว่า การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีทักษะใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) การทดลองศึกษาแนวใหม่ 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต 4) การเรียนรู้จากวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศของผู้อื่น และ 5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น โรงเรียนที่มีวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็น โรงเรียนที่มีผลการดำเนินงานประสบผลสำเร็จ และบรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จึงเกี่ยวข้องกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในฐานะที่เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นผลลัพธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และในฐานะที่เป็นข้อมูล ข้อเสนอแนะ และความรู้เกี่ยวกับแนวคิด แนวทาง กระบวนการวางแผนการปฏิบัติตามแผนการติดตามประเมินผล การมีส่วนร่วมหรือวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นประโยชน์ของการเปรียบเทียบการเป็นตัวอย่างแนวการปฏิบัติที่ดี และนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพและบริบทขององค์กร โดยอาศัยการดำเนินการผ่านการจัดการความรู้และสารสนเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**เทคนิคการบริหารเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

เพื่อให้การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีเทคนิคการบริหารจัดการยุคใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

## 1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management)

### 1.1 ความหมาย

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจการบริหารไปยังสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษามีอิสระ และมีความคล่องตัวในการบริหารตนเองมากขึ้น

(เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. 2544 : 9-10) ให้สถานศึกษามีอำนาจอิสระ และคล่องตัวในการตัดสินใจ ด้านวิชาการ บุคคล งบประมาณ และการจัดระบบบริหารงานทั่วไป เป็นการบริหารจัดการ โรงเรียนที่สอดคล้องกับคุณลักษณะ และความต้องการขอโรงเรียน คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ครู-อาจารย์ พ่อแม่ผู้ปกครองนักเรียน ตลอดจนสมาชิกชุมชนและ องค์กรอื่น ๆ มารวมพลังอย่างเต็มที่ รับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรและแก้ปัญหา ตลอดจน ดำเนินการเพื่อพัฒนากิจกรรมด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้ต้องมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถตรวจสอบได้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2548 : 26) เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษาโดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจาก ส่วนกลางไปยังแต่ละสถานศึกษา โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารสถานศึกษาได้มีอำนาจ ในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่ เกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 ก : 83) เป็น การกระจายอำนาจการ บริหารจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปให้โรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพประสิทธิผลของโรงเรียน มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ คล่องตัวในการ บริหารและจัดการ โดยให้ความสำคัญแก่ผู้มีส่วนได้เสียให้มีส่วนร่วมตัดสินใจ รับผิดชอบ วางแผน ติดตามผล พัฒนาคุณภาพการศึกษาตามความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550 : 14, อุทัย บุญประเสริฐ. 2543 : ข-ค, ดิเรก วรรณเคียร. 2545 : 13, David, J. L. 1996 : 4-5, Cheng. 1996 : 44)

สรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การกระจาย อำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา ให้สามารถตัดสินใจดำเนินการได้อย่าง อิสระโดยโรงเรียนจะสามารถกำหนดจุดหมาย เป้าหมาย ทิศทางการวางแผนการจัดการศึกษา ของตนเองที่สอดคล้องกันทุกระดับทั้งในระดับส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่นและ ชุมชน รวมทั้งให้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการบริหารจัดการ การศึกษา

## 1.2 หลักการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

นรา สมประสงค์ (2548 : 43-44) ได้อธิบายหลักการและกรอบแนวคิดของ การบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้ 1) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา ให้สามารถตัดสินใจ

ดำเนินการได้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงสุด 2) หลักการใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง (School center) โรงเรียนจะเป็นหน่วยงานบริหาร ไม่ใช่ผู้ดูแลบริหาร โรงเรียนจะเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาศักยภาพของเด็ก สามารถกำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ทิศทางการวางแผนการจัดการศึกษาของตนเองที่สอดคล้องกันทั้งในระดับส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่นและชุมชน 3) หลักการมีส่วนร่วม (Collaboration, Participation) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการบริหารการตัดสินใจและการจัดการศึกษา ทำให้เกิดความตระหนักและความรู้สึกเป็นเจ้าของ 4) หลักการพึ่งตนเอง (Self management) เน้นให้โรงเรียนมีระบบบริหารตนเอง มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบการดำเนินงานตามความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมองเห็นจุดหมาย เป้าหมายของโรงเรียนตรงกัน สามารถบูรณาการสถานการณ์ของท้องถิ่นกับโรงเรียนมาส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ด้วยความภาคภูมิใจ 5) หลักการประสานงาน (Coordination) สามารถประสานงานกันได้ทุกระดับทั้งแนวตั้งและแนวนอน เป็นกิจกรรมที่ต้องเน้นความเข้มแข็ง ทั้งการสร้างความเข้าใจระหว่างบุคลากรในโรงเรียน และบุคคลภายนอก รวมทั้งทรัพยากรและเทคนิควิธีการใหม่ๆ 6) หลักความต่อเนื่องและหลากหลาย (Continuity and diversity) การบริหารจำเป็นต้องมีความต่อเนื่อง ใช้เวลารวมทั้งการใช้เทคนิคการบริหารจะต้องมีความหลากหลายและสอดคล้องกัน มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน สามารถปรับใช้การบริหารตามสถานการณ์ที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้ 7) หลักการพัฒนาตนเอง (Self-improvement) โรงเรียนต้องพัฒนาไปสู่องค์กรการเรียนรู้ (Learning organization) พัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้เกิดการพัฒนา ทั้งการพัฒนาองค์กร พัฒนาวิชาชีพ พัฒนาบุคคล และพัฒนาทีมงาน โดยนำองค์ประกอบเหล่านี้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษานั้น ๆ และ 8) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and balance) ส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาจะกำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน และจะมีองค์กรตรวจสอบคุณภาพ ทั้งนี้จะเป็นการประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### 1.3 แนวทางการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียน

กระทรวงศึกษาธิการ (2548 ข : 29-30) กล่าวว่า ในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไปใช้จะประสบความสำเร็จด้วยดีขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

- 1) ต้องมีการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่การบริหารจากหน่วยงานบริหารส่วนกลางไปยังผู้บริหารโรงเรียนอย่างแท้จริง และตัวผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้อำนาจหน้าที่นั้นร่วมกับครู ผู้ปกครอง และ

ผู้แทนจากชุมชน 2) มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจหน้าที่ที่จะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับภาระงานบทบาท และความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจด้วย

3) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนต้องรู้จักประสงค์การปฏิบัติงาน รับผิดชอบหน้าที่ ความรับผิดชอบ และรู้จักประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งของตนและของผู้อื่น 4) บุคลากรในโรงเรียน และในสำนักงานการศึกษาจะต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนบทบาท และเรียนรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร 5) มีการพัฒนาวิชาชีพ ฝึกอบรมให้แก่ครู และผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวกับการจัดการ การแก้ปัญหาหลักสูตรและการสอน สนับสนุนงบประมาณ สำหรับ การฝึกอบรม และจัดให้มีเวลาสำหรับการประชุมอย่างสม่ำเสมอ 6) ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรในโรงเรียน และ 7) จะต้องจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารอย่างเสรี บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารกันในสายงาน ข้ามสายงาน และข้ามองค์กรได้

สรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางหรือจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรงให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการตัดสินใจ ในการบริหารจัดการ ในการสั่งการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนทั้งด้านหลักสูตร การเงิน การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน ร่วมกันบริหาร โรงเรียนให้สอดคล้องและเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด โดยรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มี 4 รูปแบบ คือ รูปแบบที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลัก รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก รูปแบบ ที่ชุมชนมีบทบาทหลัก และรูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก

## 2. การพัฒนาองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) หรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Excellence Organization )

### 2.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ในปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาได้สร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอเมริกา โดยใช้ชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA ก่อให้เกิดการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของประเทศอเมริกาอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน ปัจจุบัน MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด ความยอดเยี่ยมของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติอยู่ตรงที่

ว่า สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด ทุกประเภท ทั้งองค์กรภาคธุรกิจและภาครัฐ ทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไร และไม่แสวงหาผลกำไร และในเวลาต่อมาประเทศต่าง ๆ ประยุกต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติตนมากกว่า 70 ประเทศ ทำให้ MBNQA เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรในระดับโลก (สำนักงานพัฒนาระบบราชการ. 2549 : 4) ส่วนในประเทศไทย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำเกณฑ์ MBNQA มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรธุรกิจของไทยสู่ ความเป็นองค์กรชั้นนำเลิศ ต่อมาทางสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ร่วมกันกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector Management Quality Award : PMQA) เพื่อให้หน่วยงานปรับใช้ อันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศ (พสุ เดชะรินทร์. 2549 : 6)

## 2.2 ความหมายขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง หรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

มีผู้ให้ความหมายขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ดังนี้ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2543 : คำนำ) กล่าวว่า วิธีการที่เป็นเลิศ หรือ Best Practices หมายถึง แนวทาง หรือวิธีการปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนเสน่ห์ จุ้ยโต (2545 : 48) กล่าวว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรที่มุ่งสู่ชัยชนะที่เกิดจากการแข่งขัน เป็นองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นแชมป์ หรือเป็นหนึ่งในไม่เป็นสองรองใคร พยายามที่จะเป็นผู้นำขององค์กรต่าง ๆ ที่มีลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ ในแบบเดียวกัน นอกจากนี้ บริษัทพีโตรเลียมแห่งประเทศไทย (อ้างอิงมาจาก พสุ เดชะรินทร์. 2549 : 4) ได้นิยามคำว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศ หมายถึง องค์กรที่ประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องมีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างยั่งยืนและมีความสามารถแข่งขันในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและธำรงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน เป็นองค์กรนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสพผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ และสามารถรักษาระดับความเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน

### 2.3 แนวคิดและลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

พสุ เตชะรินทร์ (2549 : 3) กล่าวว่า การที่องค์การหนึ่งจะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ไม่ใช่สิ่งที่จะวัดหรือบอกได้ในระยะเวลาอันสั้น ไม่ใช่ว่าจะเพียงแค่นำเครื่องมือทางการบริหารจัดการ ไปใช้แล้วจะทำให้เป็นได้ทันที แต่ต้องอาศัยความต่อเนื่อง ความสม่ำเสมอ และความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์การตนเอง ตลอดเวลา เครื่องมือการบริหารต่าง ๆ เป็นเพียงแค่เครื่องมือที่ผู้บริหารจะเลือกใช้ให้ตรงตามวัตถุประสงค์และความจำเป็นขององค์การ นอกจากนี้สำหรับหน่วยงานราชการยังสามารถใช้กรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจของตนเอง มาเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าตนเองเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงหรือไม่ โดยพิจารณาว่าผลการดำเนินงานขององค์การนั้นเป็นไปตามพันธกิจอย่างเป็นเลิศ พร้อมทั้งนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด ส่วนนอร์ธท์ ภู์เจริญ (2547 : 125) กล่าวว่า องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้ 1) พนักงานมีความรับผิดชอบร่วมกัน 2) พนักงานมีทักษะ 3) มีชั้นของผังการบริหารองค์การ ไม่กี่ชั้น 4) บริหารแบบเป็นทีม 5) งานบริหารสามารถทำได้โดยพนักงาน 6) เน้นให้ความสำคัญเรื่องลูกค้าเน้นการบริหารคุณภาพ 7) มีความยืดหยุ่นและรวดเร็ว และ 8) พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549 : 8) ได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปใช้ในการพัฒนาหน่วยงานสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 7 หมวด คือ หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ สอดคล้องกับ เจมี ซี ลอมเดอร์ และ เจฟฟรีย์ ดี บรูคส์ (Jane C. Linder and Jeffrey D. Brooks ; อ้างอิงมาจาก พสุ เตชะรินทร์. 2549 : 5) ที่กล่าวว่า หน่วยงานราชการที่จะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ คือ 1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client - Centered) 2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome - Oriented) 3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable) 4) มีความคิดสร้างสรรค์และยืดหยุ่น (Innovative and flexible) 5) พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative) 6) มีความมุ่งมั่น (Passionate) นอกจากนี้ การ์ทเนอร์ กรุ๊ป (Gartner Group ; อ้างอิงมาจาก พสุ เตชะรินทร์. 2549 : 4) บริษัทที่ปรึกษาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบุว่าองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting ambitious

targets and achieving them) 2) การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (Shared values) 3) การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินการไปทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment) 4) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจ และปฏิบัติได้ (Translating strategy into operational terms) และ 5) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Business agility) นอกจากนี้ โทมัส เจ ปีเตอร์ และ โรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน เจอาร์ (Thomas J. Peter และ Robert H. Waterman, Jr. ; อ้างอิงมาจาก สมคิด บางโม. 2550 : 356-358) ได้กล่าวถึงกรอบพื้นฐาน 7 ประการ และคุณลักษณะความเป็นเลิศ 8 ประการ ที่ทำให้บริษัทอเมริกันชั้นนำประสบความสำเร็จ ดังนี้กรอบพื้นฐาน 7 ประการ (McKinsey 7s Framework) ประกอบด้วย 1) โครงสร้าง (Structure) 2) ยุทธศาสตร์ (Strategy) 3) พนักงาน (Staff) 4) สไตล์การบริหาร (Management style) 5) ระบบและวิธีดำเนินงาน (System and procedure) 6) คุณค่ารวม (Guiding concept and shared value) และ 7) ทักษะ (Skill) ส่วนคุณลักษณะความเป็นเลิศ 8 ประการ ประกอบด้วย 1) มุ่งเน้นปฏิบัติ ยึดหลัก ดังนี้ (1) ทำองค์การให้คล่องตัว (2) ทำระบบให้ง่าย และ (3) ทดลองปฏิบัติ 2) ให้ความสนใจลูกค้าอย่างแท้จริง ยึดหลัก ดังนี้ (1) สนใจบริการลูกค้า (2) รับฟัง ความคิดเห็นของลูกค้า และ (3) เน้นคุณภาพของสินค้าและบริการ 3) ให้อิสระในการทำงานและสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ ยึดหลักดังนี้ (1) กระจายอำนาจ (2) ให้ความสำคัญแก่นักคิดนักประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ (3) ระบบชมเชย โขมรับนักคิดนักประดิษฐ์ แม้ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (4) สนับสนุนการคิดค้นใหม่ ๆ และ (5) อดทนต่อความล้มเหลว 4) ให้ความสำคัญแก่พนักงาน ถือว่าผลผลิตจะเพิ่มขึ้นได้เพราะพนักงาน ยึดหลักดังนี้ (1) การใช้ภาษาให้เกิดแรงบันดาลใจ (2) สร้างความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกัน ใช้ภาษาและกิจกรรมอย่างเดียวกัน (3) ไม่เข้มงวดเรื่องสายบังคับบัญชา ยกเว้นเมื่อต้องมีการตัดสินใจที่สำคัญ (4) ลงทุนพัฒนาและฝึกพนักงานอย่างต่อเนื่อง (5) ให้รับรู้ข้อมูลต่าง ๆ (6) ทำโครงสร้างขององค์การให้ชัดเจน ชั้นการบังคับบัญชาน้อย เพื่อให้โยกย้ายได้ง่าย (7) เชื่อว่าขนาดเล็กกะทัดรัดจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และ (8) ยึดปรัชญาหรือคำขวัญที่แสดงว่าพนักงานมีความสำคัญ 5) สัมผัสงานอย่างใกล้ชิดและเชื่อมั่นคุณค่า ยึดหลักดังนี้ (1) ค่านิยมหรือคุณค่าจะระบุไว้ในเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ (2) เน้นให้ทุกคนทราบว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของคุณค่าในงานนั้น ๆ (3) ค่านิยมต้องมีทิศทางที่แน่นอน (4) มีการพบปะกันอยู่เสมอระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และ (5) สร้างความตื่นตัวและความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้น 6) ขยายธุรกิจไปในแนวที่ตนเชี่ยวชาญ ยึดหลักดังนี้ (1) ขยายธุรกิจไปในแนวที่เชี่ยวชาญอยู่แล้วหรือใกล้เคียง และ (2) ไม่ขยายธุรกิจไปในแนวที่ไม่เชี่ยวชาญ

7) ทำงานด้วยรูปแบบที่เรียบง่าย ยึดหลักดังนี้ (1) กลุ่มงานหรือหน่วยงานขนาดเล็กจะให้ประสิทธิภาพสูง (2) ใช้นโยบายหมุนเวียนพนักงานทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ และ (3) โครงสร้างองค์การควรเป็นแบบผสม และ 8) ยึดหยุ่น เข้มงวด และผ่อนปรนไปพร้อมกัน

ยึดหลัก ดังนี้ (1) เข้มงวดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการ (2) ผ่อนปรนให้ทำงานอย่างอิสระเพื่อให้มีโอกาสสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (3) จัดโครงสร้างที่ยืดหยุ่น และ (4) ประเมินผลแบบไม่เป็นทางการ

สรุปได้ว่า แนวคิดที่สำคัญในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงคือการให้ความสำคัญกับการวางแผนยุทธศาสตร์ การแปลงแผนสู่การปฏิบัติการ ประเมินผลและติดตาม ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ รวมถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในองค์การ และการยกระดับคุณภาพในการดำเนินงานและให้บริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

- 1) มีการนำองค์การ และใช้ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การ
- 2) มีการวางแผนยุทธศาสตร์และแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจได้และปฏิบัติได้
- 3) มีการจัดกระบวนการจัดการความรู้ การวัด การวิเคราะห์ และการประเมินผลการดำเนินการ
- 4) มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ
- 5) มีการมุ่งเน้นที่ผลผลิต และผลลัพธ์ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย และ
- 6) เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น ริเริ่มสร้างสรรค์ ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ มีความมุ่งมั่น และพร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น

### 3. การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM)

#### 3.1 ความหมายของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ

นักวิชาการด้านการจัดการคุณภาพ ได้ให้ความหมายของการจัดการคุณภาพ ทั้งองค์การไว้ หลายทัศนะ ดังนี้ วีรวิฑูร มาหะศิริานนท์ (2542 : 77) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ คือ การจัดระบบและวินัยในการทำงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย และมุ่งสร้างคุณค่า (Value) ในกระบวนการทำงาน (Working Process) ทุก ๆ ขั้นตอน โดยทุกคนในองค์การนั้น ๆ จะต้องมีส่วนร่วมซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทั้งด้านการบริหารองค์การ การบริหารการผลิต การบริหารการตลาด การบริหารลูกค้า การบริหารบุคลากร และการบริหารการเงิน เป็นต้น ส่วนวิฑูรย์ สิมะโชคติ (2545 : 5) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์การจะเป็นทั้งแนวความคิดและหลักปฏิบัติที่มุ่งมั่นให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดขององค์การ โดยการประสานทุกกระบวนการและทุกระบบในองค์การ เพื่อให้กิจกรรมและการดำเนินการต่าง ๆ สอดคล้อง



ร่วมกัน เพื่อการสนองตอบความต้องการของลูกค้าและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์กร ค้ำยันการใช้ทรัพยากรและศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ โดยไม่เกิดความสูญเสียใด ๆ (หรือน้อยที่สุด) ซึ่งสอดคล้องกับความหมายที่ ฌรงค์ ฌ ลำพูน และ เพ็ชรวิรุ รูปวิเชตร (2546 : 8) นรา สมประสงค์ และคณะ (2548 : 18) พัทธินี นนทศักดิ์ และคณะ (2549 : 351) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2549 : 520) สุรัตน์ ดวงชาตม (2549 : 17) และ Sallis Edward (2001 : 27) ให้ความหมายไว้ว่าเป็นระบบการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นจากจิตสำนึกของบุคลากรในองค์กรที่มุ่งมั่นจะผลิตสินค้าและเสนอบริการแก่ลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการให้ได้รับความพึงพอใจมากที่สุด และผลงานหรือสินค้า/บริการนั้นได้มาตรฐาน ครบถ้วน ถูกต้องเป็นระบบการบริหารงานที่เน้นคุณภาพในทุกด้านและทุก ๆ กระบวนการ และกิจกรรมขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงมองเห็นความสำคัญและสนับสนุนกิจกรรมเหล่านั้น การปรับปรุงคุณภาพจะเป็นหน้าที่ของทุก ๆ คนที่จะต้องให้ความร่วมมือและร่วมกันรับผิดชอบ เป็นระบบการปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มตั้งแต่การทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกเพื่อลดความจำเป็นในการตรวจสอบ ป้องกันข้อผิดพลาดไม่ให้เกิดขึ้นเป็นระบบการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้ให้บริการ โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและมุ่งทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือในการจัดการคุณภาพต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นเทคนิคและวิธีการในการปรับปรุงหรือพัฒนาคุณภาพของกระบวนการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าและการให้บริการต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

### 3.2 องค์ประกอบหลักของการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร

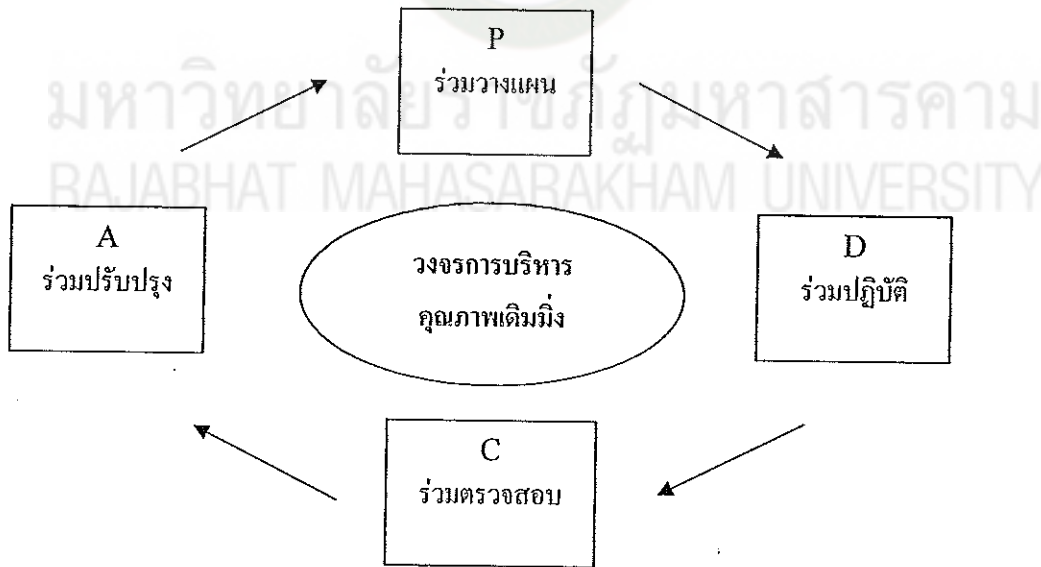
นรา สมประสงค์ และคณะ (2548 : 19-23) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบหลักและกิจกรรมการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรที่จะทำให้การนำระบบการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรไปใช้ให้บรรลุผล ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การศึกษาและการอบรม (Education and Training) 3) โครงสร้างที่เกื้อหนุน (Supportive Structure) 4) การติดต่อสื่อสาร (Communications) 5) การพิจารณาความชอบ (Reward and Recognition) 6) การใช้กระบวนการทางสถิติ (Statistical Process Control) หรือการวัดผลการปฏิบัติงาน (Measurement) 7) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ในการนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้ในองค์กรให้เกิดผลในทางปฏิบัติองค์กรนั้นจะต้อง

ดำเนินการประกาศนโยบายคุณภาพ (Quality Policy) และกำหนดระบบงานขององค์กรให้มีกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงาน เพื่อให้ได้คุณภาพของผลงาน (Quality Products) ในทุกขั้นตอนของกิจกรรมจะเน้นการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และในการบริหารงานตามแนวคิด TQM ผู้บริหารจะอาศัยหลักการบริหารตามแนวคิดของเดมมิง (Deming) หลักการนี้เรียกว่า Deming' 14 Management Principles ได้แก่ 1) การมีวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงคุณภาพที่แน่นอนชัดเจน 2) การปรับให้เข้ากับปรัชญาใหม่ ๆ และยอมรับการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างคุณภาพการผลิตโดยใช้กระบวนการทางสถิติ 4) ผลตอบแทนทางธุรกิจจะกำหนดจากราคาของสินค้า 5) ปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อให้เกิดคุณภาพการผลิตและการลดต้นทุน 6) มีสถาบันเพื่อการฝึกอบรม 7) สร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน 8) จัดความกลัวหรืออุปสรรคในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร โดยมีการสื่อสารแบบสองทางและใช้วิธีปรึกษาหารือมากกว่าการสั่งการ 9) มีการร่วมกันทำงานเป็นทีม 10) มุ่งคุณภาพ เป็นหลักโดยไม่ยึดติดกับคำขวัญหรือเป้าหมายที่เป็นตัวเลขเพียงอย่างเดียว 11) ปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง 12) จัดสิ่งที่ เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของบุคลากร 13) สนับสนุนให้มีการศึกษาและฝึกอบรม และ 14) จัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมเพื่อนำสู่การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดคุณภาพ

ในส่วนของกิจกรรม TQM แยกเป็น 2 ระดับ คือ กิจกรรมของฝ่ายจัดการ (Top Down Activities) เป็นกิจกรรมการบริหารจากบนสู่ล่าง อาจจะเป็นงานนโยบายหรือการบริหารงานประจำวัน ถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูงจะมีหน้าที่ชี้แจงและกระจายนโยบายรวมทั้งการปรับปรุงการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับกลางจะมีหน้าที่บริหารงานประจำวัน ตามอำนาจหน้าที่กิจกรรมของฝ่ายจัดการจะเกี่ยวข้องกับ 2 เรื่อง คือ 1) เกี่ยวกับการจัดการ (Management) ได้แก่ (1) การวางแผนและจัดทำงบประมาณ (planning and Budgeting) (2) การจัดองค์กรและจัดอัตรากำลัง (Organization and Staffing) และ (3) การควบคุมและการแก้ไขปัญหา (Controlling and Problem Solving) 2) เกี่ยวกับลักษณะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ (1) การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) (2) การปรับให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจในทิศทางที่กำหนดไว้ (Aligning People) และ (3) การจูงใจและกระตุ้นให้ทำงานมีประสิทธิภาพ (Motivation and Inspiring) ส่วนกิจกรรมของฝ่ายปฏิบัติการ (Bottom up Activities) เป็นกิจกรรมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานจากล่างขึ้นสู่บน ได้แก่ (1) กลุ่มคุณภาพ (Quality Circle: QC) (2) กิจกรรม 5 ส (5-SActivities) (3) ระบบข้อเสนอแนะ (4) กิจกรรมกลุ่มย่อยอื่น ๆ

3.3 หลักการ 3 ประการของการนำการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรไปสู่การปฏิบัติ เพื่อการปฏิรูปการศึกษา

ณรงค์ ฒ ลำพูน และพีชรี รูปวิเชตร (2546 : 36-43) ได้กล่าวถึง หลักการของการนำการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรไปสู่การปฏิบัติเพื่อการปฏิรูปการศึกษา 3 หลักการ ดังนี้ 1) หลักการที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์หลักของโรงเรียน วัตถุประสงค์หลักของโรงเรียน คือ คุณภาพของการศึกษาหรือคุณภาพของผู้เรียนนั่นเอง การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย ในการจัดการศึกษาถือเป็นความสำคัญของโรงเรียน ซึ่งวัตถุประสงค์ได้มาจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายร่วมกันที่หลอมรวมกลั่นกรองร่วมกันแล้ว หลังจากนั้นทุกคนในองค์กรจะต้องได้รับรู้ รับทราบทิศทางที่จะเดินทางไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน โดยเน้นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 2) หลักการที่ 2 : หลักการสำคัญสู่การปฏิบัติ การมุ่งเน้นที่คุณภาพการศึกษา (หมายถึงผู้เรียนทุกคนให้ได้รับประโยชน์สูงสุด) โรงเรียนที่ทำ TQM จะต้องยึดหลักกระดิกเสมอถึง “คุณธรรม” เป็นแกนหลักในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน คุณภาพการศึกษา/คุณภาพของผู้เรียนหมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนที่เป็นไปตามเกณฑ์ของโรงเรียน และเกณฑ์ของชุมชน การบริหารโดยยึดกระบวนการที่เป็นขั้นตอนตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนถึงสิ้นสุด เราสามารถใช้เทคนิควิธีของเดมมิ่ง (PDCA) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 แสดงวงจรการบริหารคุณภาพของเดมมิ่ง  
ที่มา : ณรงค์ ฒ ลำพูน และพีชรี รูปวิเชตร (2546 : 39)

ในการปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้ ผู้บริหารที่ดีและบุคลากรทุกคนจะต้องมองถึงการเริ่มต้นของงานจนถึงวิธีการที่จะทำให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้อย่างเป็นทางการที่มีขั้นตอนต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงจุดจบของงาน (The End) ในส่วนของการมีส่วนร่วม (Participation) โรงเรียนหรือผู้บริหารที่ใช้ TQM หมายถึงทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการเพื่อปฏิบัติ พัฒนา และปรับปรุงสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพ (Quality School) และ

3) หลักการที่ 3 : สร้างเสริมแรงจูงใจ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ ผู้บริหารจะต้องสร้างภาวะผู้นำและผู้ตาม การยอมรับซึ่งกันและกัน 2) การฝึกอบรมสร้างความเข้าใจในลักษณะของวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ/ภารกิจ (Mission) นโยบาย (Policy) แนวคิด ทิศทางการจัดการศึกษาและเป้าหมายของโรงเรียน เพื่อพัฒนาศักยภาพของแต่ละคน ให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานการศึกษาได้ 3) การให้รางวัล และการยอมรับ การประกาศยกย่อง ชมเชย บุคลากรตามความสามารถของแต่ละบุคคลในโอกาสต่าง ๆ การให้รางวัลขวัญกำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม 4) โครงสร้าง การพัฒนาวางแผนปรับปรุงโครงสร้างของจัดการศึกษาในโรงเรียนที่เหมาะสมกับบุคลากร และสามารถเกื้อหนุนความร่วมมือกับทุกฝ่ายได้ การประสานงานกัน การทำงานเป็นทีม 5) การติดต่อสื่อสาร ต้องมีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ 6) การวัดผลงาน ดัชนีชี้วัด-ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicator) ต้องชัดเจนเพื่อการประเมินตนเองเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและทุกคนควรมีหรือกระทำ รวมถึงการคำนึงถึงการวัดระดับความพึงพอใจจากชุมชนท้องถิ่นอยู่เสมอ นอกจากนั้น ณรงค์ ณ ลำพูน และเพ็ชรี รูปวิเชตร (2546 : 44-47) ยังได้อธิบายถึงเทคนิคและวิธีการนำการจัดการคุณภาพทั้งองค์การสู่การปฏิบัติในโรงเรียน ดังนี้ 1) วางแผนการบริหารจัดการ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะต้องมีวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารจัดการภายใน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หาโอกาสและอุปสรรคด้วยหลักการวิเคราะห์ด้วย SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค) 2) จัดองค์กรและการจัดสร้างระบบคุณภาพของโรงเรียน 3) ดำเนินโครงการจัดการคุณภาพทั้งองค์การในโรงเรียน 4) ใช้เทคนิคการควบคุมกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด 5) ติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผล 6) ทบทวนผลลัพธ์และระดับความสำเร็จเพื่อการปรับปรุง และ 7) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุก ๆ คนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

### 3.4 บทบาทของผู้นำในการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ (The role of the leader in developing a quality culture)

แซลลิส เอ็ดเวิร์ด (Sallis Edward. 2001 : 27) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในการริเริ่มดำเนินการ TQM ในองค์กร ผู้นำมีหน้าที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1) มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของหน่วยงาน 2) มีการมอบหมายที่ชัดเจนในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ 3) มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารอย่างมีคุณภาพ 4) ทำให้มั่นใจว่าความต้องการของลูกค้า คือ จุดสำคัญของนโยบายและการดำเนินงานขององค์กร 5) ทำให้มั่นใจว่ามีช่องทาง ที่เพียงพอในการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า 6) นำไปสู่การพัฒนาคณะผู้ร่วมงาน 7) ระมัดระวังในการตำหนิผู้อื่น โดยปราศจากการค้นหาหลักฐานเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ปัญหาทั้งหมดเป็นผลมาจากนโยบายขององค์กร ไม่ใช่ความล้มเหลวของคณะผู้ร่วมงาน 8) นำนวัตกรรมเข้าสู่องค์กร 9) ทำให้มั่นใจว่าโครงสร้างองค์กรมีการกำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และเตรียมการกลุ่มตัวแทนที่เข้ากันได้ดี มีความโปร่งใส 10) มอบหมายการกำจัดปัญหา และอุปสรรคที่ไม่เป็นไปตามธรรมชาติทั้งเรื่องขององค์กร และวัฒนธรรม 11) สร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล 12) พัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมในการกำกับ ติดตามและประเมินผลความสำเร็จ

สรุปได้ว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นเทคนิคและวิธีการในการปรับปรุงหรือพัฒนาคุณภาพของกระบวนการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าและการให้บริการต่าง ๆ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร คือ การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำงานในทุก ๆ ด้านมีคุณภาพ โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ การมุ่งความสำคัญของลูกค้า การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้ทุกคนมีส่วนร่วม และอาศัยองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การนำการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรไปสู่ความสำเร็จดังกล่าว คือ ภาวะผู้นำ การศึกษาและการฝึกอบรม โครงสร้างที่เกื้อหนุน การติดต่อสื่อสาร การพิจารณาความชอบการใช้กระบวนการทางสถิติหรือการวัดผลการปฏิบัติงาน และการทำงานเป็นทีม

## 4. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM)

### 4.1 ความหมาย

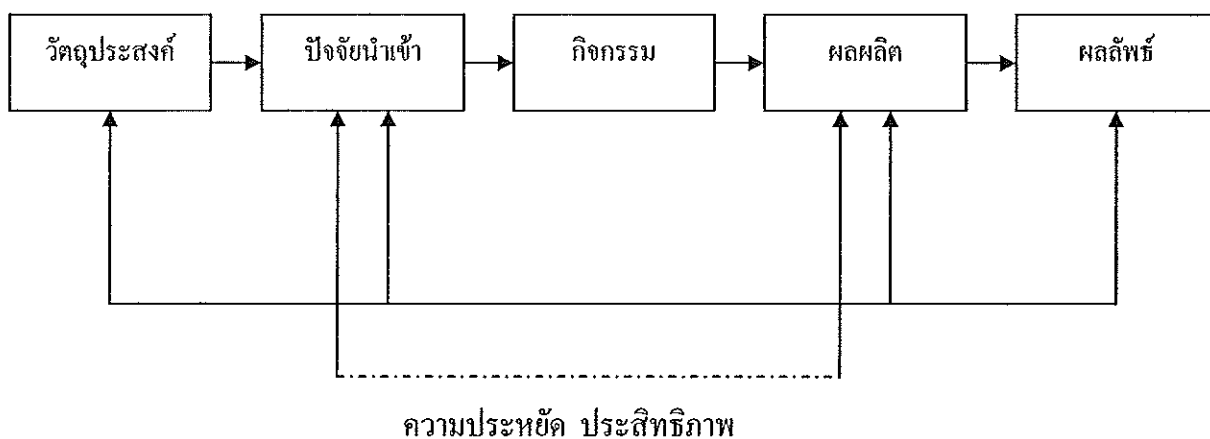
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2547 : 217) ให้ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลักการปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใด พิจารณาได้จาก

เปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร และปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSFs) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การวัดผลความคืบหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์ สามารถวัดได้จากกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ซึ่งสอดคล้องกับที่กระทรวงศึกษาธิการ (2548 ข : 12) และสุทธิวรธรรม ดันตริจนาวงศ์ (2550 : 4) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงาน และการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ จะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย (Target) และวัตถุประสงค์ (Objective) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์กร และตลอดถึงผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คຸ້ມຄ່າทางการเงิน และสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ

สรุปได้ว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงาน และตรวจวัดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยอาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงทีเป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร

#### 4.2 หลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

อำนาจ วัคจินดา (อ้างอิงมาจาก สุทธิวรธรรม ดันตริจนาวงศ์. 2550 : 7) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นแนวคิดของการบริหารจัดการแนวใหม่ (New Management) ที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้ 1) ความประหยัด (Economy) เป็นการใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสม และมีความคุ้มค่าที่สุด 2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า และ 3) ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นประสิทธิผลการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังแสดงในแผนภาพที่ 3



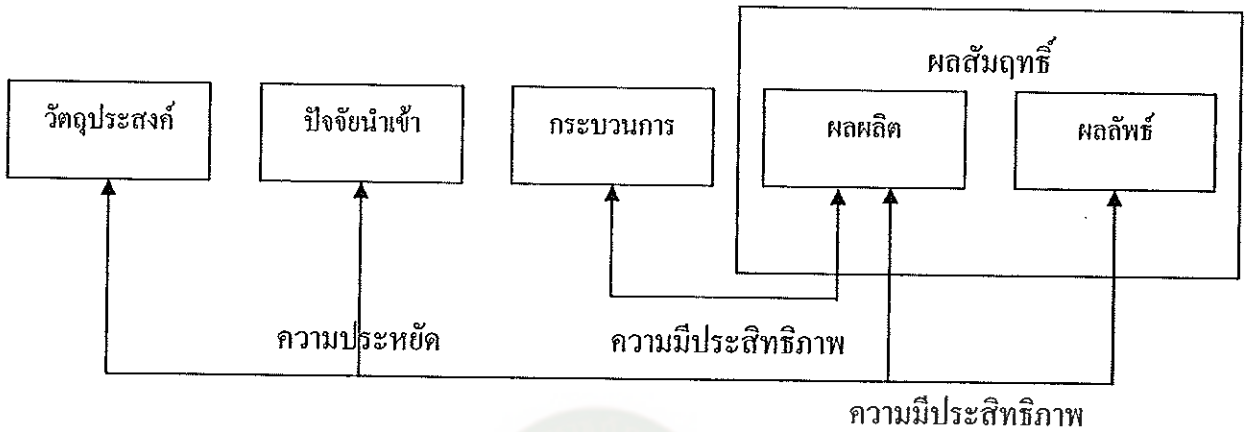
### แผนภาพที่ 3 แสดงกรอบแนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : อำนาจ วัดจินดา (อ้างอิงมาจาก สุทธิวรรณ ดันตริจนาวงศ์, 2550 : 7)

ส่วนสุทธิวรรณ ดันตริจนาวงศ์ (2550 : 7) กล่าวว่า การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นมีหลักที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้ 1) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ความถูกต้องเป็นธรรม และการปฏิบัติตามกฎ กติกาที่ตกลงกันไว้โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก 2) หลักคุณธรรม (Ethics) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนได้พัฒนาตนเองให้มี ความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน และมีระเบียบวินัย 3) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยปรับปรุงกลไกขององค์กรให้มีความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการแสดงความคิดเห็นอื่น ๆ 5) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของคน และ 6) หลักความคุ้มค่า (Utility) หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (อ้างอิงมาจาก สุทธิวรรณ ดันตริจนาวงศ์, 2550 : 8) กล่าวว่า หลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ คือ การมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ระบบการเงินและบัญชีเพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการ

จัดทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) ดังแสดงในแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 แสดงกรอบแนวคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงาน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์  
ที่มา : ทิพาวัติ เมฆสุวรรณค์ (อ้างอิงมาจาก สุทธิวรรณ ตันศิริจนางค์. 2550 : 8)

### 4.3 องค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สุทธิวรรณ ตันศิริจนางค์ (2550 : 9-13) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มี ดังต่อไปนี้ 1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการสร้างภาพอนาคตขององค์กร โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินต่อไปเป็นจุดมุ่งหมายรวมขององค์กรด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร การวิเคราะห์และจัดองค์การวางกลยุทธ์การจัดทำแผนงาน และโครงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการแก้ไขปัญหาและการทบทวนกลยุทธ์เพื่อจัดการวางกลยุทธ์ใหม่ ในการบริหารงานขององค์กร 2) การดำเนินงานที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ (Results Chain) เป็นกาเน้นกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร โดยคำนึงนโยบายแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่มีการวิเคราะห์อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางสังคม และเศรษฐกิจขององค์กรนั้น 3) การวัดผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Performance Measure) เป็นการวัดผล การดำเนินงานที่มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIS) ซึ่งจะต้องบอกให้รู้ถึงวิธีการวัดและจำนวนครั้ง



รวมทั้งผู้ที่จะวัดข้อมูล เอกสารที่ต้องการประกอบในการวัดผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดจะต้อง ชัด เทียบตรงเชื่อถือได้ และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า ในการลงทุน (Cost Effectiveness) ที่ทำ ให้เกิดผลผลิต และผลลัพธ์ในการดำเนินงานขององค์กร 4) การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluation Strategy) เป็นการประเมินผลการดำเนินกิจกรรมว่าบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร หรือการประเมินผลสัมฤทธิ์อาจจะประเมินการดำเนินงานระหว่างปี (Formative Mid-Form Evaluation) และมีการประเมินผลการดำเนินงานภาพรวมทั้งหมดของ องค์กร (Summative Evaluation) ว่า มีผลสัมฤทธิ์หรือผลการดำเนินงานตามที่กำหนด เป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ต้องมีระบบข้อมูลที่ได้มาอย่างถูกต้องชัดเจน มีการ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) และประเมินผลการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งสิ้นสุดการดำเนินงานได้ผลสัมฤทธิ์ภาพรวมขององค์กร และ 5) การรายงานผลการดำเนินงาน (Reporting Strategy) การรายงานผลการดำเนินงานเน้น องค์กรประกอบสุดท้ายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ต้องรายงานผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน ประจำปี 3 ปี หรือ 5 ปี ขององค์กรต่อผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

#### 4.4 การพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

นอกจากนี้ สุทธิวรณ ดันดิรจนาวงศ์ (2550 : 14-22) ยังได้อธิบายถึง ขั้นตอนการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

##### 4.4.1 ขั้นตอนการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีขั้นตอนในการบริหาร ดังต่อไปนี้ (1) การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อให้รู้ถึงทิศทาง เป้าหมายขององค์กรที่ ต้องการในอนาคต จากการวิเคราะห์สภาพองค์กรรวมภายในและภายนอกขององค์กร โดย พิจารณาจากสภาพที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค หรือภัยคุกคาม (Threats) ขององค์กร รวมทั้งสภาพปัจจุบันขององค์กร (2) การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ หมายถึง ปัจจัยหลักที่ทำให้ องค์กรบรรลุความสำเร็จตามที่องค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ ซึ่งการกำหนดปัจจัยแห่ง ความสำเร็จ ใช้หลักการกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน (Balanced Score Card) ที่มี มุมมอง 4 ด้าน คือ 1) ด้านองค์ประกอบภายนอกองค์กร (External Perspective) ได้แก่ ด้าน ลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับองค์กร เป็นต้น 2) ด้านองค์ประกอบภายใน องค์กร (Internal Perspective) ได้แก่ มุมมองด้านปัจจัยภายในขององค์กร เช่น โครงสร้าง กระบวนการ วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น 3) ด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) ได้แก่

มุมมองด้านการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนา มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสม 4) ด้านการเงิน (Financial Perspective) ได้แก่ มุมมองความรับผิดชอบต่อในความคุ้มค่าของเงิน ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพในการใช้เงินขององค์กร (3) การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก โดยดูจากค่าที่วัดจากผลงานที่ปฏิบัติได้จริง โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ เกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดนั้นใช้หลักการดังนี้ 1) สามารถบอกลักษณะเฉพาะได้ชัดเจน (Specific) 2) สามารถวัดได้ (Measurable) 3) สามารถทำให้สำเร็จได้ (Achievable) 4) สามารถวัดได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง (Dualistic) 5) สามารถวัดได้ตามเวลาที่กำหนด (Timely) องค์กรจะบรรลุวิสัยทัศน์ ตามที่องค์กรตั้งไว้ จะต้องมีความชัดเจน ผลการดำเนินงานหลักที่สามารถวัดได้ (4) การกำหนดแหล่งข้อมูล การกำหนดแหล่งข้อมูลและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมที่สุดจะได้ข้อมูลที่เที่ยงจริงและเชื่อถือได้ ข้อมูลที่ใช้ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ควรมาจากแหล่งข้อมูลหลายแห่งที่ต่างกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร (5) การตั้งเป้าหมาย เป็นการตั้งเป้าหมายขององค์กรหรือระดับเกณฑ์มาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน เพื่อวัดความก้าวหน้าความสำเร็จขององค์กร การตั้งเป้าหมายจะต้องให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงเป็นเป้าหมายที่สามารถทำให้สำเร็จได้ และควรคำนึงถึงสิ่งดังต่อไปนี้ 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร 2) ทิศทางนโยบาย การบริหารงานขององค์กร 3) กฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง 4) สภาพแวดล้อมปัจจุบันขององค์กร (6) การรวบรวมข้อมูล เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และสะท้อนถึงความจริงในองค์กร (7) การบันทึกข้อมูลและการอนุมัติข้อมูล เป็นการบันทึกข้อมูลลงในระบบงานขององค์กรแล้วผู้ที่รับผิดชอบข้อมูลจะเป็นผู้อนุมัติข้อมูลว่าข้อมูลนั้นถูกต้องตรงกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรซึ่งระบบงานจะได้รับการออกแบบให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสามารถพิมพ์รายงานได้ตลอดเวลาตามที่ต้องการ (8) การวิเคราะห์ผล เป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ และคาดการณ์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยย้อนกลับไปวิเคราะห์กระบวนการทำงานขององค์กร และคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้น โดยเสนอเป็นทางเลือกสำหรับการตัดสินใจการดำเนินงานขององค์กร และ (9) การรายงานผล เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานปัจจุบันที่เป็นการทำรายงานเจาะลึก หรือรายงานละเอียดภาพรวมในแต่ละปี การรายงานผลแสดงข้อมูลเชิงปริมาณและกราฟ รายงานนี้สามารถรายงานผลได้ทุกระดับมุมมองทุกระดับปัจจัยหลักแห่ง

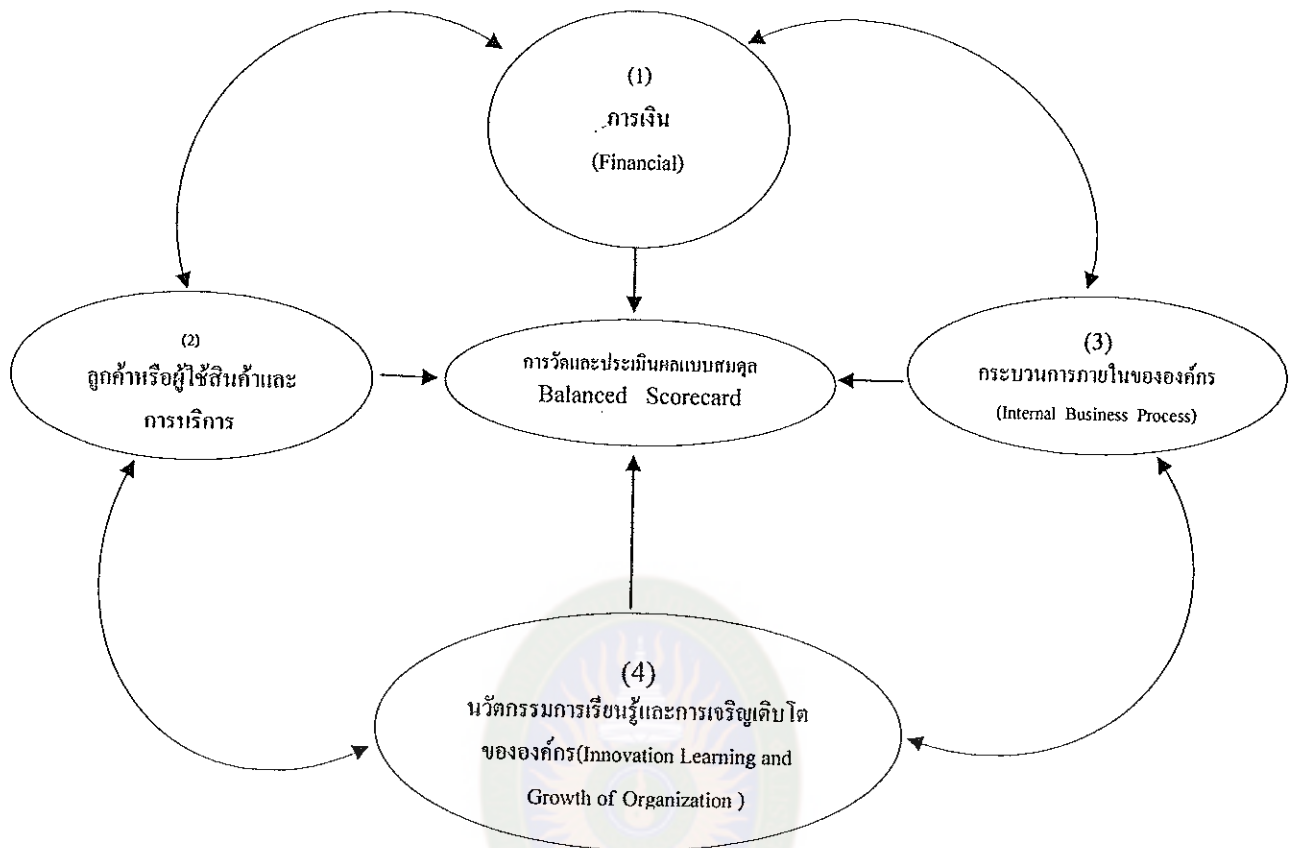
ความสำเร็จและระดับตัวชี้วัดผล การดำเนินงานหลัก เพื่อเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุงผลงาน ปรับกลยุทธ์เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมาย

4.4.2 การจัดทำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSFs)

การจัดทำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ เป็นการจัดทำปัจจัยที่มี

ความสำคัญยิ่งต่อการบรรลุตัวความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน ในการบรรลุถึงความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ตั้งไว้ ขั้นตอนการจัดทำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ มีขั้นตอน ดังนี้ 1) วิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร (SWOT) 2) จัดทำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จโดยใช้เกณฑ์ ดังนี้ (1) มุ่งเน้นความสำคัญที่ผลสัมฤทธิ์ คือ ผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ไม่เน้นปัจจัยนำเข้า (Inputs) และกระบวนการทำงาน (Process) (2) เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร (3) เฉพาะเจาะจงเข้าใจง่าย (4) ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรยอมรับ (5) ควบคุมผลการดำเนินงานความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กร 3) จัดกลุ่มปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ 4) ตรวจสอบคุณสมบัติของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ทบทวนปรับปรุงแก้ไข ดูความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร และ 5) จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และประกาศให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่เชื่อมโยงไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร

การจัดทำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรให้มีการประชุมคณะทำงานจัดทำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ร่วมกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอมีการทบทวนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมขององค์กร การวิเคราะห์หาปัจจัยหลักจะต้องกำหนดรูปแบบแนวทางในการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาจใช้แนวคิดการวัดและประเมินผล Balanced Score Card มากำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของการดำเนินงาน 4 ด้าน ดังนี้ 1) มุมมองหรือทัศนภาพด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองหรือทัศนภาพด้านลูกค้าหรือผู้ซื้อสินค้าและบริการ (Customers and Consumers Perspective) 3) มุมมองหรือทัศนภาพด้านกระบวนการภายในขององค์กร (Internal Business Process) และ 4) มุมมองหรือทัศนภาพด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ และการเจริญเติบโตขององค์กร (Innovation Learning and Growth of Organization) รายละเอียดดังแสดงในแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 แสดงการกำหนดผลสำเร็จตามแนวคิดการวัดและประเมินผลแบบสมดุล  
Balanced Score Card

ที่มา : สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2547 : 11)

การจัดทำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) เป็นสิ่งที่ต้องการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งต้องมีตัวแปรสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร (SWOT) เป็นองค์ประกอบสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นพื้นฐานกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร

#### 4.4.3 การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance

Indicators : KPIs)

การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักโดยดูจากค่าที่วัดจากผลงานที่ปฏิบัติได้จริง โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ ตัวชี้วัดจะเป็นเครื่องมือที่ใช้ตรวจสอบผลการ

ดำเนินงาน หรือพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานหลักที่สำคัญ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPIs) จะต้องมีความสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงตรงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ซึ่งตัวชี้วัด จะต้องมีความเที่ยงตรง (Validity) เชื่อถือได้ (Reliability) ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงานหลัก (KPIs) 1) การกำหนดเกณฑ์ตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดต้องมีคุณสมบัติลักษณะเฉพาะ ชัดเจน วัดได้จริง บรรลุความสำเร็จ ตรงตามความเป็นจริง ทันเวลาตามที่กำหนดไว้ 2) การ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของตัวชี้วัด สามารถแบ่งตัวชี้วัดที่สำคัญได้ ดังนี้ (1) ตัวชี้วัดด้านปัจจัย นำเข้า (Input Indicators) เป็นการจัดทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร เช่น ด้านงาน บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น (2) ตัวชี้วัดด้านผลผลิต (Output Indicators) เป็น การวัดจำนวนหรือหน่วยผลที่ได้รับโดยตรงจากการดำเนินงานขององค์กร หรือการประเมิน ผลกิจกรรมของโครงการที่กำหนดเป็นแผนงาน/โครงการในแผนกลยุทธ์ขององค์กร (3) ตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์ (Outcome Indicators) เป็นการวัดสิ่งหรือสภาพที่เกิดขึ้นจากผลผลิตที่ บ่งบอกถึงสภาพที่อยู่ในเกณฑ์ใด หรือตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของการบริการ เช่น ร้อย ละเท่าใดของผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีที่มีงานทำเป็นที่พึงพอใจของนายจ้าง เป็นต้น (4) ตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) เป็นตัวชี้วัดการเปรียบเทียบระหว่าง ผลลัพธ์กับปัจจัยนำเข้า (คน เวลา เทคโนโลยี) ที่จัดให้กับโครงการ ตัวชี้วัดนี้บ่งบอกถึง ความสำเร็จโดยใช้ทรัพยากรที่ประหยัดที่สุด (5) ตัวชี้วัดด้านประสิทธิผล (Effectiveness Indicators) เป็นตัวชี้วัดเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์กับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของ โครงการ ที่วางไว้ และ (6) ตัวชี้วัดด้านกระบวนการ (Process Indicators) เป็นตัวชี้วัดเกี่ยวกับ กระบวนการดำเนินงาน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน ได้อย่างเหมาะสมหรือไม่

การกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบผลการดำเนินงานขึ้นอยู่กับองค์กรที่ต้องศึกษาและพิจารณารายละเอียดของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ กลยุทธ์การดำเนินของแต่ละองค์กรที่จะแบ่งตัวชี้วัดด้านใดบ้าง ซึ่งโดยทั่วไปค่าของเครื่อง ชี้วัด จะแสดงออกในรูปของตัวเลข คือ ร้อยละ (Percentage) อัตราส่วน (Ration) สัดส่วน (Proportion) อัตรา (Rate) จำนวน (Number) หรือค่าเฉลี่ย (Mean) ดังตัวอย่างแสดงในตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 7 ตัวอย่างปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	ตัวชี้วัด
นักเรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมไทย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร้อยละของนักเรียนที่แสดงออกด้านมารยาทไทยอย่างถูกต้องเหมาะสม</li> <li>- ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมด้านประเพณีศิลปวัฒนธรรมไทย</li> <li>- ร้อยละของนักเรียนที่เผยแพร่ผลงานศิลปวัฒนธรรมไทย</li> </ul>

ที่มา : สุทธิวรรณ คันศิริจนาวงศ์ (2550 : 22)

จากตารางที่ 7 พบว่า เป็นการกำหนดตัวชี้วัดด้านผลผลิต ได้แก่ ผู้เรียน กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (CSFs) คือ ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมไทย และกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) โดยการกำหนดค่าร้อยละของผู้เรียนที่แสดงออกด้านมารยาทไทยอย่างถูกต้องเหมาะสม ค่าร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมด้านประเพณี ศิลปวัฒนธรรมไทยและค่าร้อยละของผู้เรียนที่เผยแพร่ผลงานที่เกิดจากศิลปวัฒนธรรมไทย

ดังนั้น องค์กรต้องตรวจสอบทบทวนความถูกต้องของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) ซึ่งบุคลากรในองค์กรจะต้องเข้าใจตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อผลจากการชี้วัดที่ตรง เชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการปรับกลยุทธ์ขององค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงาน และตรวจวัดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์โดยอาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่เป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงาน ให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ดังนั้น แนวคิดหลักของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กระบวนการดำเนินงาน ผลผลิตที่สอดคล้องกับบริบทดังกล่าว รวมถึงการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSFs) และการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

หลัก (KPIs) เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบผลการดำเนินงาน หรือพฤติกรรม การปฏิบัติงานหลักที่สำคัญให้งานบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ โดยยึดหลักการบริหารอย่างมี ประสิทธิภาพ หลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใสการมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความ คุ่มค่าในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ

## 5. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research : AR)

### 5.1 ความหมาย

ได้มีผู้ให้ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการหลายท่าน เช่น สุชาติ โสมประยูร และวรรณิ โสมประยูร (2547 : 11) ได้ให้ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการว่า เป็นการศึกษาค้นคว้า หรือทดลองที่มุ่งจะนำผลวิจัยไปแก้ปัญหาหรือพัฒนาปรับปรุงกิจการ งานที่กำลังดำเนินการอยู่โดยเฉพาะ เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการในห้องเรียน หรือการวิจัยเชิง ปฏิบัติการระดับโรงเรียน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อผู้วิจัยจะได้นำผลวิจัยไปใช้แก้ปัญหาในขณะนั้น ได้ทันที ส่วนเคมมิส และแม็คแทกการ์ท (Kemmis and Mc Taggart. 1998 ; อ้างอิงมาจาก ศิริ ถิอาสนา. 2549 : 25) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นการรวบรวมปัญหาหรือคำถามจาก การสะท้อนการปฏิบัติการของผู้มีส่วนในการปฏิบัติการในสังคมหรือเพื่อต้องการที่จะพัฒนา หลักการและเหตุผล และวิธีการปฏิบัติงานเพื่อ ได้รูปแบบหรือแนวทาง ไปใช้ในการพัฒนา คุณภาพของการปฏิบัติงานนั้น และในขณะเดียวกันก็เป็นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับภาวะของสังคมและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง สำหรับ ศิริ ถิอาสนา (2549 : 29) ได้ให้ความหมายว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นกระบวนการร่วมมือกัน ของทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม ให้เกียรติและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานที่ ปฏิบัติในปัจจุบันให้สามารถพบกับความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ โดยใช้กระบวนการของการ วางแผน ปฏิบัติตามแผน สังเกตและเก็บรวบรวมข้อมูล สะท้อนผลการปฏิบัติเพื่อปรับปรุง แผนในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานอีกครั้งจนกว่าจะได้ผลเป็นที่น่าพอใจของทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้องซึ่งสอดคล้องกับ องอาจ นัยพัฒน์ (2548 : 338) ที่กล่าวว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ คือ การวิจัยที่ทำโดยนักวิจัยและคณะบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน องค์กรหรือชุมชนโดย มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อนำผลการศึกษาวิจัยที่ค้นพบหรือสรรค์สร้างขึ้น ไปใช้ปรับปรุงแก้ไข ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานได้อย่างทันต่อเหตุการณ์ สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่ ต้องการแก้ไข รวมทั้งกลมกลืนกับ โครงสร้างการบริหารงาน ตลอดจนบริบททางด้านสังคม และวัฒนธรรม และด้านอื่น ๆ ที่แวดล้อมหรือเกิดขึ้นในสถานที่เหล่านั้น และ

พันธุทิพย์ รามสูต (2540 : 8) และสุวิมล ว่องวาณิช (2550 : 21) ได้ให้ความหมายคล้ายกันว่า การวิจัยปฏิบัติการ คือ การที่นักวิจัยและนักปฏิบัติทำงานร่วมกันตลอดกระบวนการของการศึกษาค้นคว้า โดยมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกัน คือ 1) การร่วมมือประสานงานระหว่างนักวิจัยกับนักปฏิบัติ 2) การแก้ไขปัญหาในลักษณะของการลงมือปฏิบัติ 3) การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง/เพื่อนร่วมงานมีส่วนในการวิพากษ์วิจารณ์การปฏิบัติงานและผลที่ได้รับ 4) กระบวนการที่มีการดำเนินงานเป็นวงจรต่อเนื่อง และทำเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน และ 5) ผลที่ได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานและการพัฒนาทฤษฎี นอกจากนี้ เคมเบอร์ เดวิด และคณะ (Kember, David and others. 2000 : 24) ยังได้สรุปความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการไว้ดังนี้ 1) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางสังคม 2) มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงงาน 3) เป็นกระบวนการที่มีวงจร 4) ดำเนินการโดยการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ 5) เป็นกระบวนการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน 6) เป็นการมีส่วนร่วม และ 7) เป็นการตัดสินใจโดยผู้ปฏิบัติ

สรุปได้ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นการวิจัยที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน องค์กร หรือสังคมร่วมกันศึกษาค้นคว้าหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหรือพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้นทันเหตุการณ์ สอดคล้องกับสภาพปัญหาและบริบทของหน่วยงานหรือ องค์กร โดยการดำเนินงานเป็นกระบวนการที่เป็นขั้นตอนมีระบบวงจรต่อเนื่องและทำเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้วิพากษ์วิจารณ์ และสะท้อนกลับการปฏิบัติงาน ผลที่ได้จากการวิจัยนำไปสู่การแก้ไขปัญหา และพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ

## 5.2 ลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ทอร์เบิร์ต (Torbert. 1995 ; อ้างอิงมาจาก กรรณิการ์ สุขเกษม และสุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2544 : 47) กล่าวว่า ศาสตร์การปฏิบัติการ (Action science) และการศึกษาวิจัยปฏิบัติการ (Action inquiry) เป็นรูปแบบของการศึกษาค้นคว้าการปฏิบัติการ (Inquiry into practice) ซึ่งมุ่งไปในเรื่องการพัฒนากิจกรรมการกระทำที่มีประสิทธิผลที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ ของการจัดองค์กรและชุมชนที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลที่มากขึ้น และสังคมที่มีความเป็นธรรมมากขึ้น เดนสคอมบี (Denscombe. 1999 ; อ้างอิงมาจาก สุวิมล ว่องวาณิช. 2550 : 19) อธิบายว่า การวิจัยปฏิบัติการเป็นการวิจัยที่มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) ประเด็นปัญหาวิจัยเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริง เป็นปัญหาที่พบในที่ทำงานปกติ ถือว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากชีวิตจริง 2) ผลการวิจัยนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เป็น



กระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวิจัย การวิจัยปฏิบัติการมีไม่เพียงแต่กระบวนการที่ทำให้เข้าใจสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานและสรุปผลการวิจัยให้ทราบเท่านั้น แต่ต้องนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดการพัฒนากการทำงาน 3) กระบวนการวิจัยมีขั้นตอนทำงานต่อเนื่องเป็นวงจร โดยนำผลที่ได้จากการวิจัยหรือข้อค้นพบ ต่าง ๆ ไปใช้ในการปรับแผนการทำงาน และมีการตรวจสอบประเมินผลสิ่งที่ค้นพบ โดยการปรับปรุงใหม่ให้ดียิ่งขึ้นแล้วมีการวางแผนนำไปปฏิบัติใหม่ จากนั้นทำการตรวจสอบซ้ำ เป็นการทำงานในวงจรของการวิจัยรอบต่อไป และ 4) กระบวนการวิจัยจำเป็นต้องใช้การปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงาน โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย การวิจัยปฏิบัติการจึงเป็นการวิจัยของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นการวิจัยที่มีจุดเน้นเพื่อพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ หากนำมาใช้ในการพัฒนาวิชาชีพครู โดยครูเป็นผู้ทำวิจัยก็เรียกว่างานวิจัยของครู (Teacher research) และเรียกครูที่ทำวิจัยว่า ครูนักวิจัย (Teacher as researcher หรือ Teacher researcher) ซึ่งสอดคล้องกับ สุวิมล ว่องวาณิช (2550 : 21) ที่ได้สรุปลักษณะของการวิจัยปฏิบัติการไว้ดังนี้ (1) ผู้วิจัย คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน (ในทางการศึกษาผู้วิจัย คือ ครู) (2) สิ่งที่ถูกวิจัย คือ ปฏิบัติการทางการศึกษา (3) วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ การพัฒนาการเรียนการสอนการค้นหานโยบายการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การพัฒนาวิชาชีพ (4) วิธีการวิจัย คือ กระบวนการค้นหาข้อความรู้ที่มีขั้นตอนหลักสำคัญ คือ การวิจัยและการปฏิบัติ (5) ลักษณะสำคัญ คือ 1) การสะท้อนกลับผลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองและผลที่เกิดขึ้น 2) การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน/เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการวิพากษ์วิจารณ์การปฏิบัติงานและผลที่ได้รับ 3) กระบวนการที่มีการดำเนินงานเป็นวงจรต่อเนื่องและทำเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน 4) ผลที่ได้จากการวิจัยนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน นอกจากนี้แล้วยังสอดคล้องกับ งามอาจ นัยพัฒน์ (2548 : 335-337) ที่กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการวิจัยปฏิบัติการ 8 ประการ ดังนี้ 1) เกี่ยวข้องกับปัญหาทางด้านการปฏิบัติงาน (Practice problem) ที่ผู้ปฏิบัติงานระดับต่างมักประสบในขณะที่ทำงานประจำหรือปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละวันมากกว่าการเกี่ยวข้องกับปัญหาทางด้านทฤษฎี (Theoretical problem) 2) มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อทำความเข้าใจ (Understanding) ต่อสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูอย่างลุ่มลึกและกระจ่างชัด ภายใต้กระบวนการใคร่ครวญตรวจสอบในลักษณะสะท้อนกลับผลของยุทธวิธีปฏิบัติที่นักวิจัยเชิงปฏิบัติการได้ลงมือกระทำลงไปอย่างวิพากษ์วิจารณ์ (Critically self-reflective process) อันจะนำไปสู่การได้แนวทางปฏิบัติการ

สำหรับใช้แก้ไขปัญหาก็อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทแวดล้อมมากยิ่งขึ้นสำหรับ  
 ดำเนินงานในลำดับต่อไป นอกจากนั้นยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน  
 รวมทั้งสภาวะการณ์เงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากกว่าการมีจุดมุ่งหมาย  
 เพื่อการสร้างสรรค์องค์ความรู้เชิงวิชาการอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นการเฉพาะ 3) มุ่งเน้น  
 การตีความหมายเหตุการณ์ หรือสภาวะการณ์ของปัญหาที่เกิดขึ้นตามความคิดเห็นหรือทัศนะ  
 ของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับเหตุการณ์หรือสภาวะการณ์ของปัญหาดังกล่าว  
 มากกว่าการอาศัยแนวคิดทฤษฎี กฎหรือหลักการของวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ ทั้งนี้เพราะเชื่อว่า  
 ท่าทางการกระทำ การติดต่อสื่อสารหรือพฤติกรรมใด ๆ ของมนุษย์ทั้งที่ปรากฏให้เห็นเด่นชัด  
 และไม่เด่นชัดในเหตุการณ์หรือสภาวะการณ์ของปัญหาหนึ่งๆ สามารถตีความหมายได้โดยการ  
 สรุปร่างอิง (Inference) จากแรงจูงใจ ความเชื่อ เจตนา หรือจุดมุ่งหมายของผู้แสดงพฤติกรรม  
 ก่อปรเข้ากับบริบทแวดล้อมที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำเหล่านั้นขึ้น เช่น บรรทัด  
 ฐาน ค่านิยม และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ทางสังคมเป็นสำคัญ โดยนัยดังกล่าวนี้แสดงว่านักวิจัยไม่  
 สามารถตีความหมายพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลใด ๆ ได้เลยถ้าปราศจากการพิจารณา  
 บริบทแวดล้อมพฤติกรรมนั้น ๆ มาประกอบด้วย 4) เสนอผลการวิจัยในรูปแบบเรียบง่าย การ  
 เสนอรายงานผลการศึกษาวิจัยในรูปแบบด้วยการเลือกใช้คำสำนวนในระดับเดียวกับ  
 ผู้ปฏิบัติงาน โดยพยายามหลีกเลี่ยงคำศัพท์เฉพาะสาขาวิชา (Technical term) และภาษาที่มี  
 ลักษณะค่อนข้างเป็นนามธรรม เพื่อให้ทำให้ง่ายต่อการติดตามทำความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน  
 นอกจากนี้คำอธิบายเกี่ยวกับผลการวิจัยตลอดจนกระบวนการวิจัยอื่น ๆ สามารถตรวจสอบ  
 ความตรง (Validity) ได้จากการสนทนาแบบเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนร่วมหรือ  
 เกี่ยวข้องในทุกๆระยะหรือขั้นตอนของกระบวนการทำวิจัย 5) มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมใน  
 กระบวนการวิจัย การดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการในทุกขั้นตอนจะต้องอยู่ภายใต้บรรยากาศ  
 การมีส่วนร่วม การร่วมมือร่วมใจ การเชื่อถือและไว้วางใจ การเป็นมิตร รวมทั้งความเป็นอิสระ  
 และความเสมอภาคในการแสดงความคิดเห็น 6) ผ่อนคลายความเข้มงวดเกี่ยวกับระเบียบวิธีการ  
 ศึกษาวิจัย การดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการ ไม่ยึดอยู่ภายใต้กรอบการจัดกระทำทางการทดลอง  
 และการควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนอย่างเคร่งครัดแบบตายตัวด้วยแผนแบบของการวิจัยเชิง  
 ทดลอง (Experimental research design) หรือวิธีการทางสถิติใด ๆ (Statistical control)  
 อย่างไรก็ตาม แนวคิดพื้นฐานดังกล่าวนี้ไม่ได้หมายความว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการละเอียดหรือ  
 มุ่งข้ามความสำคัญของการศึกษาค้นคว้าด้วยการอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ หากแต่มีการ  
 ปรับวิธีการศึกษาค้นคว้าด้วยวิธีการดังกล่าวให้กลมกลืนหรือสอดคล้องกับลักษณะสาระสำคัญ

ของปัญหา สภาวะการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งบริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่แวดล้อมปัญหาที่ต้องการแสวงหาความรู้ความจริง ด้วยเหตุนี้การวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยทั่วไปอาจเลือกใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณที่อาศัยแผนแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-experimental design) หรือการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การศึกษาเฉพาะกรณี และการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณา เป็นต้น 7) ไม่เน้นการสรุปอ้างอิงผลการศึกษาวิจัยข้ามไปยังบริบทอื่น การสรุปผลการวิจัยหรือการขยายผลการวิจัยให้ครอบคลุมไปยังห้องเรียน หรือ โรงเรียนที่มีทำเลที่ตั้งหรือบริบทอื่น ๆ แตกต่างไปจากทำเล หรือบริบทที่ทำการวิจัยจริง (Generalizations) การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีลักษณะค่อนข้างจำกัดกว่าการวิจัยเชิงการทดลองทางวิทยาศาสตร์ ทั้งนี้ เพราะการสรุปอ้างอิงผลของการวิจัยที่ได้จากการวิจัยเชิงปฏิบัติการไม่สามารถอาศัย “กฎของความครอบคลุม” (Covering) ตามหลักการทางวิทยาศาสตร์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์หรือการอ้างอิงเชิงสาเหตุ (Causal relationships or inferences) ดังนั้นในทางปฏิบัติโดยทั่วไป การสรุปอ้างอิงผลของการวิจัยที่ได้จากการวิจัยเชิงปฏิบัติการจึงมีแนวโน้มกระทำได้เพราะในขอบเขตของสถานที่ บุคคล และเวลาที่ทำการศึกษาวิจัย อย่างไรก็ตาม ถ้าต้องการขยายผลของการวิจัยให้ครอบคลุมข้ามไปยังขอบเขตอื่นที่นอกเหนือจากสถานที่ บุคคล และเวลาที่ได้ทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการก็สามารถกระทำได้ ถ้าปัจจัยที่เกี่ยวข้องในบริบทเหล่านั้นมีลักษณะคล้ายคลึงหรืออยู่ในสภาวะการณ์ที่ใกล้เคียงกัน รวมทั้งได้รับการยืนยันจากผลของการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ประกอบ และ 8) สร้างดุลยภาพและความเสมอภาคระหว่างทัศนะของบุคคลภายในและบุคคลภายนอก นักวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เป็นบุคคลภายใน (Insider) และบุคคลภายนอก (Outsider) สถานที่ทำการศึกษาวิจัยมีบทบาทสำคัญ 2 ประการ กล่าวคือ บุคคลภายในมีบทบาทเป็นทั้งผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ปกติและเป็นนักวิจัยปฏิบัติการในสถานที่ทำงานของตนเอง ในขณะที่บุคคลภายนอกมีบทบาท เป็นผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ให้คำปรึกษาทางวิชาการให้กับบุคคลภายในและเป็นนักวิจัยปฏิบัติการเช่นเดียวกับบุคคลภายใน นักวิจัยเชิงปฏิบัติการทั้งที่เป็นบุคคลภายในและบุคคลภายนอกจะต้องปรับบทบาทของตนเองให้มีดุลยภาพทางแนวความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมการวิจัย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางความคิดหรือความสับสนระหว่างบทบาทเหล่านั้นในขณะที่ปฏิบัติงานวิจัย

### 5.3 รูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

สตริงเกอร์, เคมมิส และแม็คแทกการ์ท และคอกห์แลน และแบรนนิค

(Stringer. 1999, Kemmis and Mc Taggart. 2000, Coghlan and Branick. 2001 ;

อ้างอิงมาจาก อดอง นัยพัฒน์. 2548 : 339-341) ได้จำแนกรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ดังนี้ 1) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research) หรือที่รู้จักกันในชื่อสั้น ๆ ว่า “PAR” เป็นรูปแบบ การวิจัยที่เกิดจากการบูรณาการผสมผสานแนวคิดระหว่าง การวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participatory research) หรือ “PR” กับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) หรือ “AR” เข้าด้วยกัน การวิจัยเชิงปฏิบัติการรูปแบบนี้ถือว่าเป็นแนวทาง หรือกลยุทธ์ในการสืบค้นหาความรู้ความจริงทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์แบบใหม่ โดยมีจุดเน้นอยู่ที่การมีส่วนร่วมระหว่างนักวิจัยในฐานะผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกและบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน องค์กร หรือชุมชน ผลการศึกษาวิจัยที่ค้นพบหรือสร้างสรรค์สร้างขึ้น ในรูปของความรู้เชิงปฏิบัติการที่ได้จากการสืบค้นแบบมีส่วนร่วมระหว่างมุมมองของคนใน (Emic view) และคนนอก (Etic view) จะถูกนำไปใช้สำหรับปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อย่างทันที่ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (AR) มีองค์ประกอบหลักร่วมกัน 3 ประการ ได้แก่ การสืบค้นหาความรู้ความจริงหรือการ วิจัย (Inquiry or research) การมีส่วนร่วม (Participation) และการลงมือดำเนินการ เปลี่ยนแปลงใด ๆ (action) ถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งขาดหายไป กระบวนการ วิจัยจะไม่เรียกว่าเป็น PAR หรือ AR 2) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบวิพากษ์ (Critical action research) เป็นรูปแบบ การวิจัยเชิงปฏิบัติการที่มีลักษณะเน้นหนัก ไปในด้านการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันใน กระบวนการทำวิจัยของบุคคลผู้เป็นสมาชิกของชุมชน หรือสังคมในวงกว้าง มีบทบาทในการ แสดงความคิดเห็นและวิพากษ์วิจารณ์ (Criticism) เกี่ยวกับกิจกรรมการวิจัย การแก้ไขปัญหาก็ เกิดขึ้นตลอดจนการปฏิรูปหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ภายใต้สภาวะการณ์เงื่อนไขที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น นักวิจัยและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถแสดงทัศนะได้อย่างเท่าเทียมกัน เป็นอิสระและ ปราศจากการครอบงำทางความคิดและการกระทำจากนักวิจัยที่เป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก ดังนั้นจึงทำให้การวิจัยรูปแบบนี้บางครั้งถูกเรียกว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบเป็นอิสระ (Emancipatory action research) 3) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) เป็นรูปแบบ การแสวงหาความรู้เชิงปฏิบัติการรูปแบบหนึ่งซึ่งพัฒนาขึ้นโดย เร็ก รีแวน (Reg Revan . 1980 : 1-3) ภายใต้แนวคิดพื้นฐานที่ว่า การเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันระหว่าง กลุ่มบุคคลร่วมสาขาวิชาความรู้หรือสาขาอาชีพเดียวกัน โดยเริ่มต้นจากการกำหนดประเด็น ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน องค์กร หรือชุมชนและจะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่าง เร่งด่วน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์และตรวจสอบปัญหาดังกล่าวเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่าง ต่อเนื่อง ขั้นตอนต่อไปจึงเป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหานั้นแล้วจึงทำการลงมือปฏิบัติงานตาม

แผนที่วางไว้ เสร็จแล้วจึงใช้ความคิดใคร่ครวญไตร่ตรองในลักษณะสะท้อนกลับผลการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไปว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ อย่างไร กล่าวอย่างง่าย ๆ การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ คือ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (AR) ที่ไม่จำเป็นต้องเน้นว่าเป็นการวิจัยและเป็นการสร้างความรู้เชิงทฤษฎีที่เป็นประโยชน์สำหรับนำไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาอย่างทั่วถึงที่ 4) วิทยาศาสตร์เชิงปฏิบัติการ (Action science) เป็นรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการรูปแบบหนึ่งที่ คริส อากีริส และคณะ (Chris Argyris. 1985 : 1-4) พัฒนาขึ้นด้วยการผสมผสานวิชาความรู้ทางด้านทฤษฎีระบบ การวิเคราะห์เชิงจิตวิทยา และพฤติกรรมองค์การเข้าด้วยกัน โดยมีจุดมุ่งเน้นไปที่การสืบค้นหาความรู้เชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific knowledge) ที่สามารถนำไปใช้สำหรับปฏิบัติการปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ชุมชน หรือสังคม การมุ่งเน้นดังกล่าวนี้ดำเนินไปพร้อมกับการสร้างทฤษฎีเชิงปฏิบัติการ (Action theory) ที่บูรณาการผสมผสานขั้นตอนการสร้างและการทดสอบทฤษฎีเชิงปฏิบัติการเข้าไว้ด้วยกันในลักษณะเป็นแบบองค์รวมขั้นตอนเดียวของการปฏิบัติการ ในปัจจุบันนี้เป็นที่ยอมรับกันว่า วิทยาศาสตร์เชิงปฏิบัติการ หรือ “วิทยาศาสตร์ภาคปฏิบัติ” (Science of practice) เป็นรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ที่มีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์มากที่สุดภายใต้แนวคิดความเชื่อของกระบวนการทัศน์แบบปฏิฐานนิยม กล่าวคือให้ความสำคัญเกี่ยวกับการทดสอบความรู้หรือทฤษฎีที่ผู้ปฏิบัติการ แต่ละคนหรือกลุ่มยึดถือไว้เป็นกรอบอ้างอิงเมื่อจำเป็นต้องให้เหตุผลในการลงมือปฏิบัติการใด ๆ (Espoused theory) ว่ามีความเป็นปรนัย ความถูกต้องเที่ยงตรง ความเชื่อถือได้ รวมทั้งความสอดคล้องกลมกลืนกับความรู้หรือทฤษฎีที่ผู้ปฏิบัติการนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ๆ (Theory-in-use) ในองค์กร ชุมชน และสังคมหรือไม่ อย่างไร ช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างทฤษฎีเชิงหลักการกับทฤษฎีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง ๆ จะนำไปสู่การแสวงหามาตรการหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อลดช่องว่างดังกล่าวนี้ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาใด ๆ ในองค์กร ชุมชน และสังคมขึ้น แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์เชิงปฏิบัติการดังกล่าวนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ (Organizational learning theory) ของอากีริส และชอน (Argyris and Schon . 1996 : 1-4) ที่ได้รับการกล่าวถึงและถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปีคริสต์ศักราช 1980 เป็นต้นมา และ 5) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบอิงชุมชน (Community-based action research) เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการรูปแบบหนึ่งที่มีรากฐานการพัฒนามาจากการร่วมมือระหว่างนักวิชาการที่เป็นผู้ปฏิบัติการระดับ “มืออาชีพ” กับประชาชนทั่วไปในฐานะเป็นผู้เกี่ยวข้องหรือสัมผัสกับปัญหาที่เกิดขึ้น

ในชุมชนอย่างแท้จริงการรวมพลังกายและพลังความคิดร่วมกันระหว่าง “นักวิจัยเชิงวิชาการ” ผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะจากภายนอกชุมชนและ “นักวิจัยชาวบ้านหรือนักวิจัยท้องถิ่น” ผู้มีประสบการณ์ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายในชุมชนนำไปสู่การระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ รวมทั้ง การสร้างองค์ความรู้หรือกลยุทธ์ในการพัฒนาอื่นใดที่มีพื้นฐานมาจากภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งมีความสอดคล้องกลมกลืนกับวัฒนธรรม ความเชื่อ ประวัติความเป็นมา และวิถีการความเป็นไปในชุมชน (Community life) เป็นผลให้การใช้ความรู้หรือกลยุทธ์ที่สรรค์สร้างขึ้นในกระบวนการปรับปรุงแก้ไขปัญหาและการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในชุมชนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้เพราะประชาชนในชุมชนให้การยอมรับและให้ความร่วมมือในการเป็น “กลไกการพัฒนา” อันสำคัญ ในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางบวกหรือที่พึงปรารถนาขึ้นในชุมชนที่พวกเขาเหล่านั้นเป็นสมาชิกอยู่ นอกจากนี้ นงลักษณ์ วิรัชชัย (อ้างอิงมาจาก สุวิมล ว่องวาณิช, 2550 : 37) ได้สังเคราะห์รูปแบบการวิจัยออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ 1) การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom action research) เป็นการวิจัยที่ทำโดยครูเพื่อแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการปฏิบัติงาน หรือการเรียนการสอนในชั้นเรียนของตน 2) การวิจัยปฏิบัติการแบบรวมพลัง (Collaborative action research) เป็นงานวิจัยดำเนินการโดยครูหลายคนร่วมกันทำวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหามูลึกหลาย ๆ ชั้น หรือแผนกวิชา หรือภาควิชา คณะนักวิจัยเกิดจากการรวมตัวกันของครูที่มีความชำนาญเฉพาะต่างกัน มาร่วมมือกันทำวิจัยโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน 3) การวิจัยปฏิบัติการระดับโรงเรียน (School wide action research) เป็นการวิจัยที่ดำเนินงานโดยผู้บริหาร โรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน อาจรวมหน่วยงานนอกโรงเรียนด้วย มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาโรงเรียน และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และ 4) การวิจัยปฏิบัติการอิงชุมชน (Community-based action research) เป็นการวิจัยที่อาศัยความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยอาศัยพลังของชุมชนที่จะระดมทรัพยากรจากทุกแหล่งมาพัฒนาชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ และสุวิมล ว่องวาณิช (2550 : 34) จัดประเภทของรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การวิจัยแบบเป็นทางการ (Formal research) เป็นงานวิจัยที่มีแบบแผนเคร่งครัดมีลักษณะการดำเนินงาน และการนำเสนอเหมือนงานวิจัยเชิงวิชาการ (Academic research) ของนักวิจัยมืออาชีพ นักวิชาการในมหาวิทยาลัย หรือของนักศึกษาที่ทำเป็นวิทยานิพนธ์ มีการออกแบบการวิจัยที่รัดกุมเพื่อให้ตอบคำถามวิจัยได้ชัดเจน และมีรูปแบบการนำเสนอรายงานผลการวิจัยที่กำหนดชัดเจน ส่วนใหญ่จำแนกเนื้อหาสาระออกเป็น 5 บท 2) การวิจัยแบบไม่เป็นทางการ (Informal research) เป็นงานวิจัยที่ไม่ยึด

แบบการวิจัยอย่างเคร่งครัดเหมือนการวิจัยเชิงวิชาการ มุ่งเน้นการตอบคำถามวิจัยมากกว่าการยึดรูปแบบการวิจัยแบบเป็นทางการ ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยก็พยายามใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วจากการเรียนการสอนปกติ การนำเสนอผลการวิจัยครอบคลุมเพียงประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยต้องการนำเสนอ งานวิจัยแบบนี้บางครั้งพบว่ามีกรรายงานผลเพียง 1-2 หน้า

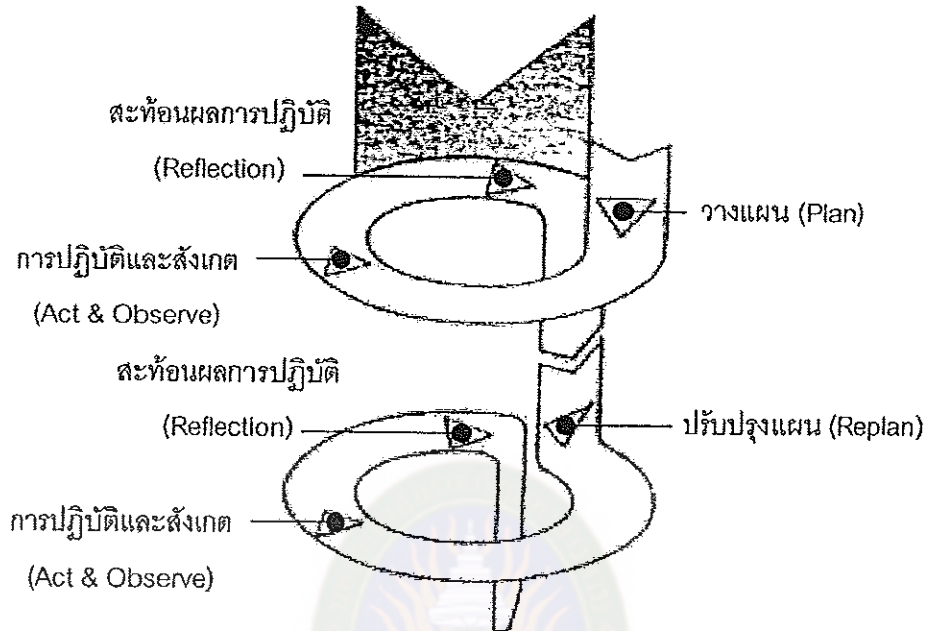
#### 5.4 กระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการ

องอาจ นัยพัฒน์ (2548 : 346) ได้สรุปขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ดังนี้ 1) ระบุแนวคิดและนิยามปัญหาอย่างชัดเจน 2) รวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายข้อเท็จจริงของสถานการณ์ที่เป็นปัญหาซึ่งต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนา 3) วางแผนเพื่อกำหนดยุทธวิธีปฏิบัติการแก้ไขปัญหา 4) วางแผนยุทธวิธีปฏิบัติที่วางไว้ไปลงมือปฏิบัติจริง 5) สังเกตการณ์ ติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธวิธีปฏิบัติที่ได้ลงมือกระทำไปแล้ว 6) สะท้อนกลับผลของการนำยุทธวิธีปฏิบัติที่ได้ลงมือปฏิบัติแล้ว โดยอาศัยการคิดใคร่ครวญในเชิงวิพากษ์ด้วยทัศนะอันหลากหลายจากนักวิจัยเชิงปฏิบัติการและผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยบนพื้นฐานของข้อมูลหลักฐานร่องรอยต่าง ๆ ที่ได้รับจากขั้นตอนที่ห้า 7) ทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธวิธีปฏิบัติการแก้ไขปัญหา 8) นำแผนยุทธวิธีปฏิบัติที่ปรับแล้วไปลงมือปฏิบัติจริง 9) สะท้อนกลับผลของการนำยุทธวิธีปฏิบัติที่ปรับและลงมือปฏิบัติไปแล้ว และ 10) ดำเนินการเช่นนี้ต่อไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งนักวิจัยเชิงปฏิบัติการและผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยมีความเห็นร่วมกันอย่างสอดคล้องว่า สถานการณ์ที่เป็นปัญหานั้น ได้รับการแก้ไขปรับปรุงจนอยู่ในระดับที่พอใจ ภายใต้ข้อจำกัดทางด้านเวลาและทรัพยากรของการวิจัย

#### 5.5 กระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของเคมมิสและแม็คแทกการ์ท (Kemmis and Mc Taggart)

นอกจากนี้องอาจ นัยพัฒน์ (2548 : 342-344) ยังได้อธิบาย กระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของเคมมิส และแม็คแทกการ์ท (Kemmis and Mc Taggart. 1998 : 200) ซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางในบรรดานักวิชาการหรือผู้สนใจการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยทั่วไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้เป็นรูปแบบสำหรับการวิจัยในชั้นเรียนอย่างแพร่หลาย เคมมิส และเพื่อนร่วมงานของเขาที่มหาวิทยาลัย Deakin ประเทศออสเตรเลีย (Kemmis and Mc Taggart. 1998 : 200) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าและพัฒนารูปแบบกระบวนการดำเนินงานการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องมีผลงานวิจัยเผยแพร่

สู่สาธารณชน เป็นจำนวนมาก กระบวนการดำเนินงานวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดดั้งเดิมของ เคมมิตและแม็คแทกการ์ทที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันมีลักษณะดังแผนภาพที่ 6 ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 6 แสดงวงจรกิจกรรมการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของเคมมิต และแม็คแทกการ์ท

ที่มา : Kemmis and Mc Taggart. 1988 : 11 ; อ้างอิงมาจาก องอาจ นัยพัฒน์ (2548 : 343)

จากแผนภาพที่ 6 พบว่า กระบวนการดำเนินงานการวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวคิดของเคมมิตและแม็คแทกการ์ท ประกอบด้วยกิจกรรมการวิจัยที่สำคัญ 4 ขั้นตอนหลัก คือ (ก) วางแผนเพื่อไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี (Planning) (ข) ลงมือปฏิบัติตามแผนงาน (Action) (ค) สังเกตการณ์ (Observation) กระบวนการและผลการเปลี่ยนแปลง และ (ง) สะท้อนกลับ (Reflection) กระบวนการและผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และปรับปรุงแผนการปฏิบัติงาน (Re-planning) และดำเนินการเช่นนี้ต่อไปเรื่อย ๆ ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการวิจัยหลักที่หมุนเคลื่อนไปเป็นวัฏจักรของกระบวนการวิจัยดังกล่าว จึงเป็นเสมือนแหล่งที่ก่อให้เกิดความรู้เชิงปฏิบัติการและกลไกการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้แก้ปัญหาย่างต่อเนื่อง กล่าวอีกในหนึ่ง คือ เป็นการดำเนินงานวิจัยที่ไม่แยกกิจกรรมการสืบค้นหาความรู้ความจริงออกจากกิจกรรมการพัฒนา กิจกรรมการวิจัยแต่ละขั้นตอนหลักก็มีรายละเอียดโดยย่อ ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติการไว้ก่อนล่วงหน้า



โดยอาศัยการคาดคะเนแนวโน้มของผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติการตามแผนที่วางไว้ กอปรกับการระลึกถึงเหตุการณ์หรือเรื่องราวในอดีตที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่ต้องการแก้ไขตามประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมของผู้วางแผน ภายใต้การใคร่ครวญไตร่ตรองถึงปัจจัยสนับสนุนขัดขวางความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาต่อต้าน รวมทั้งสถานการณ์เงื่อนไขอื่น ๆ ที่แวดล้อมปัญหาอยู่ในเวลานั้น โดยทั่วไปการวางแผนจะต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น ทั้งนี้เพื่อจะได้สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตซึ่งอาจจะต้องประกอบด้วยกิจกรรมที่ส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาได้ในระดับหนึ่งเป็นอย่างดี และเป็นกิจกรรมที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับบริบททางด้านสังคมวัฒนธรรม การเมือง และอื่น ๆ ที่เป็นอยู่ในสถานการณ์เวลานั้น 2) การปฏิบัติการ (Action) เป็นการลงมือดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างระมัดระวังและควบคุมการปฏิบัติการให้เป็นไปตามที่ระบุไว้ในแผน อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงการปฏิบัติการตามแผนที่กำหนดไว้มีโอกาสเกิดการพลิกผันหรือแปรเปลี่ยนไปตามเงื่อนไขและข้อจำกัดในสถานการณ์เวลานั้นได้ ด้วยเหตุนี้แผนปฏิบัติการสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามเงื่อนไขในขณะนั้น ดังที่กล่าวมาแล้วว่าการปฏิบัติที่ดีจะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นพลวัตภายใต้การใช้ดุลยพินิจตัดสินใจ สิ่งใดควรกระทำตามแผนที่วางไว้สิ่งใดควรปรับเปลี่ยนให้เข้ากับปัจจัยเงื่อนไขในขณะนั้น แล้วจึงดำเนินกิจกรรมอื่นต่อไป ผู้ปฏิบัติการอาจใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกระทำของตนได้บางส่วน แต่ประสบการณ์เหล่านั้นก็เป็นเพียงสมมติฐานชั่วคราว (Working hypothesis) ซึ่งอาจไม่สอดคล้อง กับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในเวลานั้นก็ได้ 3) การสังเกตการณ์ (Observation) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการและผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ได้ลงมือกระทำลงไป (ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ) รวมทั้งสังเกตการณ์ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยขัดขวางการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ ตลอดจนประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติการตามแผนว่ามีสภาพหรือลักษณะเป็นอย่างไร การสังเกตการณ์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างคร่าว ๆ โดยจะต้องมีขอบเขตไม่แคบหรือจำกัดจนเกินไป เพื่อจะได้เป็นแนวทางสำหรับการสะท้อนกลับกระบวนการและผลการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นตามมา นอกจากนี้จะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่มองเห็นได้ด้วยตาและสัมผัสได้ด้วยกายหรือใจ และต้องมีความยืดหยุ่นต่อการเก็บรายละเอียดของสรรพสิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในหลายแง่มุมและหลายรูปแบบ ดังนั้น นักวิจัยเชิงปฏิบัติการจะต้องมีความพร้อมตลอดเวลาในการสังเกตการณ์การเปลี่ยนแปลงสรรพสิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและไม่เกิดขึ้นตามแผนที่วางไว้ และ 4) การสะท้อนกลับ (Reflection) เป็นการหวนระลึกถึงการกระทำ

ตามที่บันทึกข้อมูลไว้จากการสังเกตอย่างครุ่นคิด ใต้ตรงในเชิงวิพากษ์กระบวนการและผลการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ ตลอดจนการใคร่ครวญเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยขัดขวางการพัฒนา รวมทั้งประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามที่พึงประสงค์หรือไม่ กลยุทธ์ประการหนึ่งที่จะช่วยให้กระบวนการสะท้อนกลับเกิดขึ้นอย่างได้ผล ได้แก่ การอภิปรายซักถามในลักษณะวิพากษ์วิจารณ์หรือประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างบุคคลที่มีส่วนร่วมในการวิจัยภายใต้การยึดมั่นต่อเป้าหมายของกลุ่มเป็นหลัก การสะท้อนกลับโดยอาศัยกระบวนการกลุ่มดังกล่าวนี้ จะนำไปสู่การรื้อถอน (Deconstruction) แนวคิดความเชื่อและการปฏิบัติงานอย่างเดิมไปสู่การฟื้นฟูหรือปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานตามแนวคั้งเดิมเปลี่ยนไปเป็นการปฏิบัติงานตามวิธีการใหม่ ซึ่งใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการทบทวนและปรับปรุงวางแผนปฏิบัติการในวงจรกระบวนการวิจัยในรอบหรือเกลียวต่อไป

กล่าวโดยสรุป การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นการวิจัยที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน องค์กร หรือสังคมร่วมกันศึกษาค้นคว้าหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้นทันเหตุการณ์ สอดคล้องกับสภาพปัญหา และบริบทของหน่วยงานหรือองค์กร โดยมีกระบวนการวิจัยที่เป็นขั้นตอนการวิจัยที่สำคัญ 4 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การนำแผนไปปฏิบัติ (Action) 3) การสังเกตและประเมินผล (Observation) และ 4) การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (Reflection) และดำเนินการเช่นนี้ต่อไปเรื่อย ๆ เพื่อก่อให้เกิดความรู้เชิงปฏิบัติการและกลไกการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีลักษณะที่สำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการดังต่อไปนี้ 1) เป็นการวิจัยที่ผู้วิจัยเป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น 2) เป็นการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) วิธีการวิจัยเป็นกระบวนการค้นหาข้อความรู้ที่มีขั้นตอนสำคัญ คือ การวิจัยและการปฏิบัติงาน 4) กระบวนการวิจัยดำเนินการเป็นขั้นตอนต่อเนื่อง และทำเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน 5) กระบวนการวิจัยใช้การปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงานโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย มีส่วนร่วมในการสะท้อนกลับผลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนและผลที่เกิดขึ้น และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องวิพากษ์วิจารณ์การปฏิบัติงานและผลที่ได้รับ และ 6) ผลที่ได้จากการวิจัยนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานหรือการพัฒนางาน

## 6. การประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เนื่องจากเทคนิคการบริหารเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีแนวคิด ขั้นตอน และวิธีการที่มีลักษณะร่วมคล้ายกัน คือ ยึดหลักการมีส่วนร่วม มุ่งสู่คุณภาพ และความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์ขององค์กร โดยในการดำเนินการวางแผน พัฒนา สถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งระบบ ผู้วิจัยยึดหลักการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมจึงใช้เทคนิคการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการในทุกขั้นตอน ส่วนเทคนิคการบริหารอื่น ๆ เช่น เทคนิค TQM จะใช้ในช่วงการพัฒนาแนวทางการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และในระหว่างวางแผนการดำเนินการเพื่อให้โครงการต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และดัชนีชี้วัดความสำเร็จ เทคนิค RBM ใช้ในช่วงของการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ การสังเกต ประเมินผล สะท้อนผลการดำเนินงาน และรายงานผลการดำเนินงาน ส่วนเทคนิค HPO จะเกี่ยวข้องกับการนำองค์กร และการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ในขั้นการพัฒนาแนวทาง และการวางแผนดำเนินการ ซึ่งการประยุกต์ใช้ในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ได้แสดงไว้ใน คิงตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงการประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เทคนิค	การประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย						
	การพัฒนา แนวทาง	การ วางแผน ดำเนินการ	การกำหนด วัตถุประสงค์	การ กำหนด เป้าหมาย	การ กำหนด ดัชนีชี้ วัด	การ ประเมินผล การ ดำเนินงาน	การ รายงาน ผลการ ดำเนินงาน
SBM	√	√	√	√	√	√	√
HPO	√	√					
TQM	√	√					
RBM			√	√	√	√	√
AR	√	√	√	√	√	√	√

## บริบทโรงเรียนเมืองวาปีปทุม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2

### 1. ข้อมูลทั่วไป

โรงเรียนเมืองวาปีปทุม ตั้งอยู่เลขที่ 68 หมู่ที่ 25 ถนนมหาปรีชาวงศ์ ตำบลหนองแสง อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44120 โทรศัพท์ 0-4379-9342, 0-4379-8559 e-mail : suwitwong1@gmail.com website : [www.mueangwp.net](http://www.mueangwp.net) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีเขตพื้นที่บริการ 4 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ที่ 1, 2, 24 และ 25 ตำบลหนองแสง อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม

### 2. ประวัติโดยย่อ

โรงเรียนนี้ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2499 ชื่อว่า “โรงเรียนเมืองวาปีปทุม” ปัจจุบันสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งอยู่ในเขตเทศบาลตำบลหนองแสง เลขที่ 68 หมู่ที่ 25 ถนนมหาปรีชาวงศ์ อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม โรงเรียนเปิดทำการสอนเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2499 มีนายสุมน โปรดเมธิ วุฒิ พ.ม. รักษาการในตำแหน่งครูใหญ่ เดิมโรงเรียนนี้สังกัดแผนกมัธยมศึกษา กองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา มีนายประดิษฐ์ ภัทรโกศล เป็นครูสายผู้สอนอีก 1 คน จัดทำการสอนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ต่อมาในวันที่ 1 มีนาคม 2547 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีคำสั่งย้ายและแต่งตั้งให้นายสุวิทย์ วงษาโฮ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปอพานหนองโน อำเภอนาเชือก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 มาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองวาปีปทุม จนถึงปัจจุบัน

### 3. ปรัชญาโรงเรียน

สุวิชาโน ภว โหติ ผู้รู้ดีเป็นผู้เจริญ

### 4. คำขวัญของโรงเรียน

“เป็นคนดี มีคุณธรรม นำความรู้ สู่เศรษฐกิจพอเพียง”

## 5. วิทยาลัยของโรงเรียน

โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม นำความรู้มุ่งสู่มาตรฐานสากล มีสุขภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน แสวงหาความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายควบคู่กับภูมิปัญญาท้องถิ่น นิยมในความเป็นไทย ใช้ชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## 6. พันธกิจ

- 6.1 จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม
- 6.2 พัฒนาผู้เรียนให้มีสุขภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน
- 6.3 ส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มุ่งสู่มาตรฐานสากล
- 6.4 จัดการศึกษาโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 6.5 พัฒนาผู้เรียนให้นิยมในความเป็นไทย และใช้ชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## 7. เป้าประสงค์

- 7.1 ผู้เรียนร้อยละ 75 มีคุณธรรมจริยธรรมพื้นฐานตามนโยบายของรัฐ
- 7.2 ผู้เรียนร้อยละ 75 มีสุขภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
- 7.3 ผู้เรียนร้อยละ 75 มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
- 7.4 ผู้เรียนร้อยละ 75 เรียนรู้โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 7.5 ผู้เรียนร้อยละ 80 นิยมในความเป็นไทย และใช้ชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## 8. คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน

นักเรียนมีความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างไม่เดือดร้อน ความเป็นอยู่อย่างประหยัดตามฐานะ ยึดเส้นทางสายกลางในการดำเนินชีวิต พึ่งตนเอง ไม่หลงไหลฟุ้งเฟ้อไปตามกระแสวัตถุนิยม โดยสามารถปฏิบัติตนตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงอันเนื่องมาจากพระราชดำริ หรือวิถีแห่งความพอเพียง 7 ประการ คือ 1) ขยัน 2) ประหยัด 3) ซื่อสัตย์ 4) อดทน 5) อดออม 6) ถนอมน้ำใจ และ 7) ยึดสายกลาง

## 9. ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

ในปีการศึกษา 2551 โรงเรียนมีครู และบุคลากร จำนวน 69 คน มีนักเรียน  
จำนวน 1,486 คน

## 10. ข้อมูลสภาพปัญหา และความต้องการพัฒนา

จากการวิเคราะห์บริบท และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า โรงเรียนเมือง  
วาปีปทุมมีสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) สภาพปัญหาด้าน  
การบริหารทั่วไป โรงเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องพิเศษ  
ห้องน้ำ ห้องส้วมไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นในทุกปี อาคารเรียน อาคารประกอบ  
ที่มีอยู่ก็สร้างมานาน มีสภาพชำรุดทรุดโทรม โด่ะ เก้าอี้ของนักเรียน และครูชำรุด และไม่  
เพียงพอ ห้องคอมพิวเตอร์ และเครื่องคอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอต่อจำนวนครูและนักเรียน ระบบ  
สาธารณูปโภคยังไม่ได้มาตรฐาน เช่น ระบบประปา ระบบไฟฟ้า หม้อแปลงมีกำลังไฟฟ้า  
ไม่เพียงพอต่อครุภัณฑ์ไฟฟ้าที่มีมากขึ้นตามจำนวนนักเรียนที่เพิ่มมากขึ้นทำให้เป็นปัญหาต่อ  
การเรียนการสอนคอมพิวเตอร์ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 2) สภาพปัญหาด้านการบริหาร  
วิชาการ โรงเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตรแกนกลาง และหลักสูตรสถานศึกษามีเนื้อหาสาระ  
มากเกินไป ไม่เหมาะสมกับวัยและพัฒนาการของผู้เรียน การดำเนินการประกันคุณภาพภายใน  
สถานศึกษายังไม่เป็นระบบ ขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมและ  
แหล่งเรียนรู้ไม่เหมาะสม ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับ  
ประถมศึกษาปีการศึกษา 2550 เช่น ค่าเฉลี่ยร้อยละผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการประเมิน  
คุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพผู้เรียน (NT) ผลการทดสอบทาง  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน (O-NET) และผลการประเมินคุณภาพนักเรียนระดับท้องถิ่น โดย  
ภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ขั้นต่ำ และไม่เป็นที่น่าพอใจ นักเรียนระดับการศึกษาปฐมวัยบางส่วนขาด  
ความรู้ความเข้าใจในการเลือกซื้ออาหาร ขาดนิสัยรักการประหยัด และระเบียบวินัยใน  
ห้องเรียน การเข้าร่วมกิจกรรมไม่ทั่วถึงเนื่องจากมีผู้เรียนจำนวนมากในแต่ละห้อง นักเรียน  
ระดับประถมศึกษาบางส่วนขาดการคิดอย่างเป็นระบบ คิดแบบองค์รวม คิดวิเคราะห์ แยกแยะ  
ขาดทักษะในการใช้ห้องสมุดเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีปัญหาด้านการอ่านไม่ออกและ  
เขียนไม่ได้ นอกจากนี้ครูที่สอนระดับปฐมวัยขาดการใช้สื่อ เครื่องมือวัดประเมินผลที่  
หลากหลาย และตรงตามสภาพจริง จำนวนผู้เรียนต่อห้องเรียน และต่อครูไม่เหมาะสม เพราะ  
มีผู้เรียนแต่ละห้องมาก ครูที่สอนระดับประถมศึกษาบางส่วนขาดความสามารถในการจัดการ

เรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพในบางกลุ่มสาระ การสอนของครูยังเป็นแบบบรรยาย เทคนิคการสอนและการประเมินผลยังไม่หลากหลาย ไม่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) สภาพปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ โรงเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอต่อความต้องการจำเป็น การระดมทรัพยากร และการลงทุน เพื่อการศึกษาดำเนินการได้ไม่เต็มที่ เนื่องจากผู้ปกครองส่วนใหญ่มีรายได้ต่ำ และโรงเรียนไม่มีผู้อุปถัมภ์ และ 4) สภาพปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล โรงเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับการขาดแคลนครูเฉพาะด้าน เช่น คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ ดนตรี-นาฏศิลป์ จำนวนครูไม่เพียงพอตามเกณฑ์ ครูส่วนใหญ่ไม่ได้สอนตรงตามวุฒิ ขาดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ขาดภาวะผู้นำทางวิชาการทำให้การเรียนการสอนไม่มีประสิทธิภาพ และโรงเรียนจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกยังไม่เพียงพอและไม่เหมาะสม เช่น ห้องพักครู ห้องประชุม ห้องพิเศษต่าง ๆ ในส่วนของความต้องการพัฒนา โรงเรียนมีความต้องการในการพัฒนาต่าง ๆ คือ เสนอขอของบประมาณด้านอาคารเรียน อาคารประกอบให้เพียงพอและเหมาะสม พัฒนาสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เหมาะสม ปรับปรุงระบบประปา ระบบไฟฟ้า โดยเสนอขอของบประมาณในการจัดซื้อหม้อแปลงไฟฟ้าที่มีกำลังไฟฟ้าเหมาะสมและเพียงพอต่อบริบทของโรงเรียน พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศในโรงเรียน ประสานงานกับผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาครัฐ เอกชน เพื่อระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล สื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาและระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยยึดหลักคุณธรรมนำความรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน และศึกษาต่อเพิ่มเติมความรู้ความชำนาญในกลุ่มสาระวิชาที่สอน และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และจัดสวัสดิการครู และบุคลากรในโรงเรียนอย่างเพียงพอและเหมาะสม

#### 11. กลยุทธ์หลักในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ

เพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โรงเรียนจึงกำหนดกลยุทธ์หลักในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 เร่งรัด ปฏิรูปการศึกษา ยึดคุณธรรมนำความรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการให้ผู้เรียน ได้พัฒนาความรู้ความสามารถ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และทักษะการดำรงชีวิตได้ตาม ศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมสุขภาพอนามัยและการพัฒนาสภาพแวดล้อมและแหล่ง เรียนรู้ในโรงเรียน

กลยุทธ์ที่ 4 การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การมีส่วนร่วม สร้างเสริมบุคลากร ให้เป็นมืออาชีพ มีทักษะในการปฏิบัติงานสามารถจัดการกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาคุณภาพการ จัดการศึกษา และพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 5 การระดมสรรพกำลังสร้างภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ที่เข้มแข็ง อันเกิด จากการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กร ประชาสังคมในรูปแบบของผู้อุปถัมภ์ ผู้ร่วมคิด ร่วม ปฏิบัติ ร่วมพัฒนา และภูมิปัญญาท้องถิ่น



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY