

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการวิจัย โดยได้นำเสนอรายละเอียดตามหัวข้อ ดังนี้

1. การพัฒนานุคลากร
2. องค์การแห่งการเรียนรู้
  - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 2.3 การวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 2.4 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 2.5 โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลและผลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
3. การจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
6. บริบทโรงเรียน โคกสว่างประชาสรรค์
7. ลำดับขั้นตอนในการวิจัย

#### การพัฒนานุคลากร

การพัฒนานุคลากรเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล แม้ว่าในการจัดการบุคคลเข้าทำงานจะมีการสรรหาและผ่านกระบวนการคัดเลือกมาอย่างดีแล้วก็ตาม ไม่ได้ประกันว่าบุคคลเหล่านี้จะเป็นบุคคลที่มีเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

เสมอไป จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน และสามารถปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงกับความเจริญทางด้านวิทยาการสมัยใหม่รวมทั้ง เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

### 1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลล (2532 : 118) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีการต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ให้กับ บุคคลในองค์กร ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีมีความ รับผิดชอบต่องาน อันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พยอม วงศ์สารศรี (2532 : 152) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การ ดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้ มีคุณภาพ ประสบผลสำเร็จ เป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2537 : 84) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและ ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการ ให้การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมี ทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. แนวคิดและหลักการการพัฒนาบุคลากร

บุญคง หันจางสิทธิ์ (2540 : 25 - 34) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ด้านของคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้ คือ 1) คุณภาพทรัพยากรมนุษย์เริ่มจากสถาน บันครอบครัว (Family) มารดา บิดา สิ่งแวดล้อมในครอบครัว เป็นที่หล่อหลอมคุณค่าหรือ คุณภาพของบุตร ครอบครัวที่ดีมีความรักและความอบอุ่นเป็นรากฐานสำคัญที่จะเป็น แรงผลักดันให้เด็กและเยาวชนอันเป็นกำลังสำคัญ ในการพัฒนาคน พัฒนาสังคมในอนาคตให้ เติบโตขึ้นอย่างสมบูรณ์ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ สิ่งแวดล้อมในครอบครัวเป็นปัจจัยสำคัญที่มี อิทธิพลอย่างมากต่อพัฒนาการต่าง ๆ ของเด็กทุกด้าน เมื่อใดครอบครัวเผชิญกับปัญหา เมื่อนั้นย่อมมีผลกระทบต่อสถานภาพครอบครัว รวมทั้งความมั่นคงของสังคมด้วย เนื่องจาก ครอบครัวเป็นภารกิจที่สำคัญของชีวิตมนุษย์ ดังนั้น ครอบครัวที่ดีเท่านั้นจะสามารถป้องกัน

และแก้ไขต้นเหตุของปัญหาสังคมได้ เด็กจะมีสุขภาพกายและใจที่ดีและมีคุณภาพศักยภาพสูงสุดของแต่ละคนได้ในระดับใดนั้น ขึ้นอยู่กับการเลี้ยงดูและการอบรมเด็กในสถานบันครอบครัวเป็นเบื้องต้น 2) คุณภาพทรัพยากรมนุษย์เกิดจากการศึกษา (Education) การศึกษาก่อนการประถมศึกษาหรือการศึกษาก่อนเข้าวัยเรียน มุ่งที่จะอบรมเลี้ยงดูเด็กก่อนวัยเรียนให้มีความพร้อมทุกด้าน ด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และจิตใจ เพื่อที่จะรับการศึกษาในระดับต่อไป ส่วนการศึกษาระดับประถมศึกษา มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถขั้นพื้นฐาน อ่านออกเขียนได้ คิดคำนวณเลขเป็น แก้ปัญหาเป็น สามารถประกอบอาชีพตามสมควรแก่ศักยภาพ ส่วนมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ทางวิชาการที่เหมาะสมกับวัย ความต้องการ ความสนใจ และความถนัด สำหรับเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือประกอบอาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติได้ ส่วนการอุดมศึกษา มุ่งให้ผู้ศึกษามีความรู้ในวิชาชีพขั้นสูงและมีความก้าวหน้าทางวิชาการ สามารถทำการวิจัย ค้นคว้า เพื่อประโยชน์ของตนเอง สังคมและประเทศชาติและยังมุ่งให้ผู้ศึกษาชำระไว้ ถ่ายทอดมรดกทางวัฒนธรรมของชาติอย่างฉลาดและตัดสินใจได้ถูกต้อง การศึกษาอย่างไม่เป็นทางการหรือจะเรียกว่าการศึกษาดลอดชีวิต (Informal Education หรือ Lifelong Education) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองในชีวิตประจำวัน เรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมรอบตัว การเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นการศึกษานี้ให้เจตคติ ค่านิยม ทักษะ ความรู้ โดยตรงจากประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมเช่น ความรู้และสิ่งแวดล้อม เป็นความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการประกอบอาชีพต่าง ๆ 3) คุณภาพทรัพยากรมนุษย์เกิดจากการฝึกอบรม (Training) การฝึกอบรมคือ กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้พัฒนาในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และเจตคติต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะยกระดับประสิทธิภาพการทำงานและการผลิตในปัจจุบันและอนาคต 4) คุณภาพทรัพยากรมนุษย์เกิดจากการมีสุขภาพอนามัยและโภชนาการที่ดี (Health and Nutrition) คงจะได้ยินสุภาษิตที่ว่า “จิตใจที่ดีอยู่ในร่างกายที่แข็งแรง” (A Sound Mind is in a Sound Body) จิตใจและร่างกาย มีความสัมพันธ์กัน เวลาเจ็บป่วยไม่สบายจะรู้สึกหงุดหงิด ไม่อยากจะทำงานหรือแม้ทำงานก็ไม่ได้ผลเต็มที่ในทำนองเดียวกันหากเป็นนักเรียนหรือนักศึกษา ถ้าสุขภาพไม่ดีก็ไม่สามารถจะรับการศึกษาได้เต็มที่ การเรียนก็จะไม่ได้ผลเท่าที่ควร ความรู้ ความสามารถหรือคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่ควรจะได้รับเต็มที่ก็จะได้รับน้อยกว่าปกติ 5) การอพยพ (Migration) เป็นการเพิ่มคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ แรงงานที่อพยพเข้ามาในกรุงเทพมหานคร หรือไปต่างประเทศ ย่อมได้รับความรู้ประสบการณ์

และรายได้ มากกว่าที่จะอยู่เดิม จึงเป็นการเพิ่มคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ อันที่จริงแล้ว แรงงานไทยที่อพยพไปขุดทองในต่างประเทศนั้นก็คือ “นักเรียนนอก” ระดับหนึ่ง ไปหาความรู้ ประสบการณ์และรายได้ในต่างประเทศ กลับมาคงจะได้ทั้งความรู้ประสบการณ์ และรายได้ที่จะทำให้เขามีฐานะดีขึ้น มีเงินที่จะลงทุนในการศึกษาของตนเองตนหรือสมาชิกใน ครอบครัวเพิ่มขึ้นหรือสามารถจะใช้ในการบำรุงสุขภาพอนามัย ป้องกันหรือรักษาสุขภาพเวลา เจ็บป่วย ย่อมเป็นการเพิ่มคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ของสังคมและประเทศชาติ และ 6) คุณภาพ ทรัพยากรมนุษย์เกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) บุคคลที่ได้ลงทุนใน การศึกษาตั้งแต่ต้นจนจบมหาวิทยาลัย ย่อมจะต้องการที่จะได้งานทำ สัมกับความรู้ที่ตนได้ เรียนมา การทำงานเป็นการนำเอาความรู้ที่ได้ศึกษาเล่าเรียนมา เอามาใช้ในทางปฏิบัติเป็นการ ฝึกฝนจากของจริง (On-the-job-training) การทำงานในหน้าที่จะเป็นการเพิ่มประสบการณ์ใน การทำงาน (Work Experience) ทำให้เกิดความชำนาญ (Dexterity) ล้วนเป็นการเพิ่มพูน คุณค่าในตัวทรัพยากรมนุษย์ จึงมักจะมีค่ากล่าวที่แสดงให้เห็นความสำคัญของประสบการณ์ ที่ว่า “บุคคลที่จะมีคุณค่าสูงสุดเมื่อถึงวัยก่อนที่จะเกษียณอายุ” ซึ่งก็หมายความว่า เขาได้เก็บ เกี่ยวประสบการณ์ในการทำงานสูงที่สุดจนถึงวันนี้ อย่างไรก็ตาม การที่บุคคลจะมีงานทำ หรือไม่หลังจากการจบการศึกษาหรือฝึกอบรมแล้ว ก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของตลาดแรงงาน (Labour Market) ว่าเป็นอย่างไร อุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ของแรงงานเป็น อย่างไร ข่าวสารการตลาดแรงงานเป็นอย่างไร

เคลียว บุรีภักดี (2546 : 27) ได้กล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนา บุคลากรดังนี้

1. ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่าแต่ละสิ่งในจักรวาล (The Universe) ทั้งสิ่งเล็กและใหญ่ล้วนเป็นหนึ่งหน่วยระบบ คือ เป็นหน่วยการทำงาน มี ผลผลิต มีกระบวนการทำงานมีสิ่งป้อน มีขอบเขต เป็นส่วนย่อยของอภีระบบและ ประกอบด้วยอนุระบบ เมื่อนำไปใช้ต้องมีขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 มีความเข้าใจและความเชื่อใน ทฤษฎีระบบ ขั้นที่ 2 มองให้เห็นความเป็นระบบของโครงการศึกษาอบรมที่จัด และขั้นที่ 3 ปรับปรุงระบบนั้นให้มีประสิทธิภาพ

2. ระบบที่มีประสิทธิภาพ คือ มีผลผลิตตรงตามที่ตั้งความมุ่งหมายไว้มี กระบวนการทำงานแน่นอนตรงต่อการก่อให้เกิดผลผลิต ไม่วกวน ไม่สูญเปล่า ระดับของความ รับผิดชอบควรจะได้รับ การปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ภาระหน้าที่ของหน่วยนั้น ๆ ระดับกระทรวง อันมีรัฐมนตรีและปลัดกระทรวงเป็นผู้รับผิดชอบ ระดับกรมอันมีอธิบดีเป็น

ผู้รับผิดชอบ และระดับตัวนักเรียนซึ่งนักเรียนแต่ละคนรับผิดชอบ ถ้าแต่ละหน่วยเหล่านี้  
ดำเนินงานในความรับผิดชอบของตนจนเกิดประสิทธิภาพ ก็มั่นใจได้ว่าระบบงานการจัด  
การศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศจะมีประสิทธิภาพ (เฉลียว บุรีภักดิ์, 2546 :  
27)

3. ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) คือ แนวคิดที่เชื่อว่าเอกภพแห่งนี้ (The Universe) เป็นหนึ่งหน่วยระบบ ซึ่งมีคุณสมบัติประการต่าง ๆ ตามที่จะกล่าวต่อไป ยกเว้น บางประการที่ยังไม่อาจจะรู้ได้เพราะเอกภพเป็นหน่วยระบบที่ใหญ่โตเกินกว่าที่เราจะสังเกต และพิสูจน์ได้ครบถ้วน และแม้ส่วนประกอบที่เล็กที่สุดของเอกภพซึ่งนักวิทยาศาสตร์ปัจจุบัน เรียกว่า “ควาร์ก” (Quark) และเราสังเกตหรือพิสูจน์ได้ยากก็เป็นหน่วยระบบเช่นเดียวกัน แต่ อาจมีคุณสมบัติอย่างไม่ครบถ้วน ส่วนสิ่งอื่น ๆ ทั้งหมดที่มีขนาดระหว่างกลางของสิ่งทั้งสอง นี้ ส่วนมีคุณสมบัติของความเป็นหน่วยระบบครบถ้วนทุกประการ คุณสมบัติสำคัญเท่าที่ได้ ค้นพบแล้วของหน่วยระบบแต่ละหน่วย คือ 1) เป็นหน่วยทำงาน 2) มีขอบเขต 3) มีผลผลิต 4) มีกระบวนการ 5) มีปัจจัยนำเข้า 6) มีบริบท 7) มีผลย้อนกลับ 8) ประกอบขึ้นจากหน่วย ระบบย่อยระบบจำนวนหนึ่ง 9) เป็นหน่วยย่อยระบบหนึ่งของหน่วยอีกระบบ 10) มีจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดบนมิติเวลา และ 11) มีที่มา ที่อยู่และที่ไป

4. ทฤษฎีแรงจูงใจ เป็นทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของอับบราฮัม เอช. มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) มีความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรก มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการเกิดขึ้นเสมอ และประการที่สอง ความต้องการ ของมนุษย์มีลักษณะเป็นสากลคล้ายคลึงกันทุกวัฒนธรรม และความต้องการของมนุษย์มี ลักษณะเป็นไปตามลำดับขั้นนั้นคือความต้องการในระดับสูงขึ้นไป ความเชื่อพื้นฐาน 2 ประการของมาสโลว์ดังกล่าวแล้วนั้นมีจุดเน้นที่แรงจูงใจ คือ การตอบสนองก่อน เมื่อความ ต้องการนั้นได้รับการตอบสนองจนถึงระดับของความพึงพอใจแล้วจะลดความจำเป็นลง ความ ต้องการชนิดอื่นจะมีความจำเป็นมากขึ้นมาแทนที่และเมื่อได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจ แล้ว ความจำเป็นของความต้องการอีกชนิดหนึ่งจึงเกิดขึ้นและได้รับการตอบสนองอีกเป็น ลำดับ ๆ ไป แต่บางสภาพการณ์บุคคลอาจมีความจำเป็นของความต้องการขั้นต้นที่ได้รับการ ตอบสนองไปแล้วเกิดขึ้นอีก ความจำเป็นที่ต้องได้รับการตอบสนองอาจจะต้องกลับมาอีก กรณีดังกล่าวอาจจะเกิดขึ้นได้กับบุคคล ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ ซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลง และ/หรือพัฒนาการของวุฒิภาวะของบุคคล ต่อไปนี้เป็นกรกล่าวถึงความต้องการตามลำดับ 5 ขั้น ดังนี้ คือ 1) ความต้องการทางสรีระได้แก่ ความต้องการเกี่ยวกับการเงิน การอยู่และ

ความสุขสบายทางกายทั้งปวง ซึ่งจัดว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่จะทำให้มนุษย์มีชีวิตอยู่ได้ 2) ความต้องการสวัสดิภาพ ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัย ความมั่นคงและหลักประกันในการทำงาน สิ่งยึดเหนี่ยวทางจิตใจความกลัวความสูญเสียและภัยอันตรายต่าง ๆ 3) ความต้องการทางสังคมความรักและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ ความต้องการมีเพื่อน คนรัก พ่อ แม่ และลูก 4) ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียงและความนับถือตนเอง ซึ่งเป็นความภูมิใจตนเองและเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่น สิ่งที่พบเห็นเป็นปกติก็คือ ความผิดปกติของพฤติกรรมในกลุ่ม เช่น ความเห็นแก่ตัว ความแตกแยกของกลุ่ม เป็นต้น รากเหง้า คือ ความคับข้องใจที่เกิดจากความต้องการทางด้านความนิยมนับถือตนเองที่มีได้การตอบสนองนั่นเอง และ 5) ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เป็นความต้องการที่จะแสดงออกตามความสามารถของบุคคลที่บุคคลนั้นอยากจะเป็น ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสุดยอด ของบุคคลที่ไม่ต้องกังวลในเรื่องปากท้อง ความมั่นคง ปลอดภัย ความรักและความยอมรับในตนเองหรือศักดิ์ศรีของตนเองอีกต่อไป มนุษย์จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพราะความอยากรู้อยากเห็น จึงมีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองจนไปถึงจุดสุดยอดที่ตนเองมีอยู่อย่างแท้จริง โดยการพัฒนาดังกล่าว ย่อมไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ใด ๆ และต้องคำนึงถึงศีลธรรม และมนุษยธรรมเป็นหลักด้วย

จากแนวคิดและหลักการพัฒนามนุษยศาสตร์ดังกล่าวสรุปได้ว่า มนุษย์สามารถพัฒนาได้ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ โดยมีกระบวนการ หลักการ วิธีการที่สำคัญ คือ การให้การศึกษาอบรม ทำให้มีความรู้ โดยเริ่มจากการพัฒนาได้ตั้งแต่วัยในครรภ์มารดาตลอดจนถึงสิ้นอายุ

### 3. ความสำคัญของการพัฒนามนุษยศาสตร์

มนุษยศาสตร์เป็นคำสำคัญในการดำเนินงานในองค์กรต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ ถ้ามนุษยศาสตร์ได้รับการพัฒนาให้ปฏิบัติงานตามศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่แล้ว การดำเนินงานในองค์กรนั้นก็จะมีประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพแน่นอน ดังนั้น ในการบริหารงานบุคคลจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนามนุษยศาสตร์และได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนามนุษยศาสตร์ไว้ ดังนี้

กิติมา ปรีดีติติก (2532 : 118) กล่าวไว้ว่า วงการต่าง ๆ ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนามนุษยศาสตร์อย่างมาก แม้ในวงราชการก็มีการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างแพร่หลาย เห็นได้จากมีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานพัฒนามนุษยศาสตร์ ไม่เพียงแต่ทำให้คนมี

ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังส่งผลให้ได้ผลสูง และเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในด้านการเลื่อนตำแหน่งการงานอีกด้วย

ธีระวุฒิ เจริญราษฎร์ และคณะ (2536 : 176) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. สำหรับบุคคลที่เข้ามารับงานใหม่ จะต้องมีการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนนโยบาย ระเบียบแนวปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรใหม่เหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานได้

2. งานบางอย่างมีเทคนิคเฉพาะบุคลากรที่ได้รับการสรรหาใหม่ต้องได้รับการพัฒนาเทคนิคเฉพาะให้เหมาะสมกับงาน

3. ความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีเทคนิคใหม่ ๆ ในการจัดการ จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ปรับใช้เทคโนโลยีทั้งที่เป็นวัสดุ อุปกรณ์และวิธีการในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

4. เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งใหม่ จะต้องพัฒนาบุคคลที่ได้รับการเลื่อนและแต่งตั้งให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับการเลื่อน และแต่งตั้ง

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 155) ได้ระบุถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. เพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ช่วยพัฒนาทักษะอันจำเป็นสำหรับการทำงานของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกแล้ว

3. ส่งเสริมให้บุคคลพัฒนาความสามารถของตนเองยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะทำให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และสามารถติดตามวิทยาการใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ทันท่วงที ซึ่งส่งผลให้บุคลากรก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และหน่วยงานได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น

#### 4. กระบวนการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

บิสลอป (Bislop, 1979 : 172 อ้างถึงใน ประสิทธิ์ สักดิ์คำดวง, 2545 : 21)

กล่าวไว้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรมี 6 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษาความต้องการ (Needs) ว่าบุคลากรมีความต้องการอะไร
2. วิเคราะห์ความต้องการ (Analysis) โดยรวมว่าต้องการอะไร เพื่อจะได้

ดำเนินการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

3. การพัฒนา (Development) โดยวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพเป็นจริง

4. ความเป็นไปได้ของโครงการ (Validation) ศึกษาโดยทำการวิจัย ทดลองปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้โครงการดำเนินไปด้วยดี

5. การปฏิบัติตามโครงการ (Implementation) จำเป็นต้องหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ เพื่อชี้แนะและให้การฝึกอบรม

6. การประเมินผล (Evaluation) ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่โดยดำเนินการเป็นระยะและพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์

เมธี ปัตถนันทน์ (2529 : 108– 116) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรว่า มีดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน
2. จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการรับผิดชอบ
3. กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา
4. เตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด
5. ดำเนินการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด
6. ประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการพัฒนา การวางแผนบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร



## 5. วิธีการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากรนั้น สามารถทำได้หลายวิธี ซึ่งมีผู้กล่าวไว้ ดังนี้

ธีระวุฒิ เจริญราษฎร์ และคณะ (2536 : 176-176) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคลมีหลายวิธี ซึ่งวิธีการใดจะเหมาะสมกับหน่วยงานหรือองค์กรใดนั้น ขึ้นอยู่กับบทบาทภารกิจ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หรือองค์กรนั้นเป็นสำคัญ วิธีที่สำคัญ ๆ ในการพัฒนาบุคคลมีดังนี้

1. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานที่นิยมกันอย่างแพร่หลายในการพัฒนาบุคคล เหมาะสมที่จะใช้พัฒนาคนเป็นกลุ่ม
2. การไปศึกษา อบรม ดูงาน คือ การที่หน่วยงานหรือองค์กรส่งคนไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม หรือดูงาน เป็นการส่งคนไปพัฒนาภายนอกองค์กร
3. การประชุมชี้แจงปฏิบัติการ คือ การที่หน่วยงานพัฒนาความรู้ความชำนาญ เจตคติของบุคลากรในสังกัด โดยวิธีการประชุมชี้แจง หรือปฐมนิเทศ รวมถึงการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ในการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาตนเอง คือ การให้บุคคลได้พัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาด้วยมือปฏิบัติงาน การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 160-161) ได้กล่าวถึงกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่จะสรุปได้ ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ
2. การเสนองาน
3. การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงาน ให้รู้จักรับผิดชอบงาน
4. การสับเปลี่ยนโยกย้ายสอนงาน
5. การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน
6. ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยงาน
7. การให้รักษาราชการแทน
8. การไปสังเกตการณ์ ทำงานในบางโอกาส
9. ส่งไปศึกษาดูงาน
10. จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม
11. ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน

12. จัดเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอ
13. จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน
14. การอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ฟังบรรยายทางวิชาการ
15. ให้ทำการทดลองวิจัย โดยเฉพาะวิจัยในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ
16. ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน
17. ให้มีการปรึกษางานก่อนเข้าทำงาน
18. ให้มีการนิเทศโดยหัวหน้างาน

จรรยา เกษโพณฑอง (2541 : 16) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรอาจทำได้

3 ทาง คือ

### 1. การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติการ หรือปฐมนิเทศ (Orientation)

การฝึกอบรมประเภทนี้ จัดขึ้นสำหรับผู้ที่จะเข้ารับราชการใหม่ หรือ ผู้ปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้ทราบถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดองค์การของหน่วยงานนั้น ๆ ให้รู้จักสถานที่ต่าง ๆ ในองค์การของตน โดยเฉพาะในหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติงานใหม่ สามารถปฏิบัติงานที่จะได้รับมอบหมายโดยปราศจากความกลัว เพราะโดยทั่วไปผู้ปฏิบัติงานใหม่มักจะใหม่ต่อสถานที่ ใหม่ต่อลักษณะงานและสภาพแวดล้อม ดังนั้น ขวัญในการทำงานของผู้นั้นย่อมจะไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้เต็มที่ การอบรมปฐมนิเทศเป็นวิธีที่จะช่วยขจัดเพื่อผ่อนคลายสถานการณ์เช่นนั้นได้

### 2. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (In-service Training) ได้แก่

#### 2.1 ฝึกอบรมโดยลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในกรณีนี้ จะทำเป็น

รายบุคคล หรือเป็นกลุ่มก็ได้ ในระยะเวลาควรอธิบายให้เข้าใจถึงหลักเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติงานก่อนแล้วจึงให้ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง อาจลำดับขั้นตอนของการฝึกปฏิบัติงานได้ ดังนี้

- 2.1.1 อธิบายให้ทราบถึงหลักและวิธีโดยทั่วไป
- 2.1.2 สาธิตให้ดูจากของจริง
- 2.1.3 ให้ผู้เข้ารับการฝึก ทดลองปฏิบัติ
- 2.1.4 แก้ไขข้อบกพร่องและชี้แจงให้ผู้รับการฝึกอบรมทราบ
- 2.1.5 ติดตามดูการทดลองปฏิบัติงานและให้ทดลองซ้ำหลาย ๆ ครั้งจน

แน่ใจว่าจะสามารถทำได้ด้วยตนเอง

2.2 การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill Training) การฝึกนี้ เป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางวิทยาการของโลกที่ก่อให้เกิดประดิษฐกรรมใหม่ ๆ มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานนั่นเอง

2.3 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) ทั้งนี้เพราะ หัวหน้างานเป็นกุญแจดอกสำคัญของงานในระดับรอง ๆ ลงไป

2.4 การฝึกอบรมระดับการจัดการ (Managerial Training) หมายถึงการ อบรมระดับผู้จัดการ ระดับรอง หรือหัวหน้างานที่มีภาระรับผิดชอบสูงกว่าหัวหน้างาน ทั่วไป มักจะเกี่ยวกับจิตวิทยาการบริหาร (Administrative) ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะ สร้างสรรค์ (Creativity) ศิลปะการเกลี้ยกล่อม (Persuasion) และการวินิจฉัยสั่งการ (Decision making) เป็นต้น

2.5 การพัฒนานักบริหาร (Executive Development) นักบริหาร หมายถึง ผู้มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับผู้อื่นในการพิจารณา ตัดสินใจทั้งใน ด้านนโยบายและการปฏิบัติ ได้แก่ กรรมวิธีที่จะช่วยให้นักบริหารได้รับความชำนาญ (Skill) ความถนัด (Aptitude) ความรู้ (Knowledge) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสมและจำเป็น เพื่อสัมฤทธิ์ผลงานทั้งหมด

3. การฝึกฝนตนเองของผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Skill) เพื่อให้เกิด ความศรัทธา และความนิยมนก่อนที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา มีดังนี้

3.1 มีความตั้งใจที่จะฝึกตนเองให้ทันกับเหตุการณ์

3.2 แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นแบบกันเอง

3.3 ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการอื่น ๆ

3.4 ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง

3.5 ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ โดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนต่าง ๆ

3.6 ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาเกี่ยวข้องกับงาน เพื่อความรู้อื่น ๆ

3.7 เข้าร่วมประชุม สัมมนา เมื่อมีโอกาส

3.8 เป็นผู้นำอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส

3.9 เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์กรที่น่าสนใจ

3.10 หาโอกาสไปศึกษาและดูงานทั้งใน และนอกประเทศเป็น

ครั้งคราว

3.11 เข้าศึกษาบางวิชาในสถาบันอุดมศึกษา

3.12 คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน

กล่าวโดยสรุป วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธี การที่จะเลือกใช้วิธีการใด ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร และความต้องการของบุคลากรเป็นสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาโดยการฝึกอบรม การพัฒนาโดยการศึกษาต่อ การพัฒนาโดยการไปศึกษาดูงาน และการพัฒนาโดยการพัฒนาตนเอง

### องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

การรวบรวมแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการต่าง ๆ โดยสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 แนวคิด คือ เซงเก้ (Senge, 1990 : 56) ได้แบ่งองค์ประกอบของแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ประการ ในหนังสือเรื่องวินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์การแห่งการเรียนรู้ (The Fifth Discipline) ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดของเพดเลอร์ และคณะ (Pedler, Burguynne and Boydell. 1991 : 95) ที่แบ่งถึงองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ตามที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) และแนวคิดของ เรย์โนลด์ส์ (Reynolds, 1990 : 62) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การมี 11 ประการ ตามที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) ซึ่งแนวคิดทั้ง 3 จะสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น และมีแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ อีกหลากหลายแนวคิด โดยมีรายละเอียดแต่ละแนวคิดดังต่อไปนี้

#### แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Peter M. Senge)

เซงเก้ (Senge, 1990 : 68) ได้เขียนหนังสือ The Fifth Discipline ในปี 1990 เขาเชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization บางคนก็แปลว่า องค์การใฝ่รู้) อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจิ่งในรูปของการนำไปปฏิบัติแก่บุคคล ทีม และองค์การอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ โดยได้ให้นิยามของ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ว่า "เป็นองค์การที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต" คำว่า "วินัย (Disciplines)" หมายถึง เทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมา

ปฏิบัติ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะ หรือ สมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์เพื่อสิ่งใหม่ ๆ วินัย 5 ประการ ประกอบด้วย 1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) 2. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) 3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และ 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) มีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เซงเก้ (Senge) ได้เขียนถึงจิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า "องค์กรเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคน ไม่ได้เป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น" การฝึกรวมตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลร่วมของทักษะและความสามารถ เป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อเราต่อองค์กร ขณะเดียวกันก็จะเห็นภาพในอนาคต (ซึ่งก็คือวิสัยทัศน์ หรือ Vision หรือ ภาพขององค์กรที่ต้องการให้เป็นในอนาคต) ที่เป็นไปได้ โดยผลการเห็นนี้จะทำให้สร้างวิสัยทัศน์แห่งตน (Personal Vision) ขึ้นมา (หมายถึง ในอนาคตนั้นตนจะต้องทำอะไรให้สำเร็จ เพื่อจะบรรลุวิสัยทัศน์ข้างต้น) จะตอบตนเองได้ว่าแท้จริงแล้ว ตนต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้สามารถอยู่กับความกดดันได้อย่างสร้างสรรค์ (Creative Tension) นั่นคือ เห็นความแตกต่างระหว่างความเป็นจริงกับสิ่งที่ควรจะเป็น หรือ ช่องว่าง (Gap) ของความรู้ที่เรามีในปัจจุบัน และควรจะมีในอนาคต) จึงสร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่องในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้ป็นจริงขึ้นมาได้ โดยไม่รู้สึกรังไรซึ่งอำนาจใด ๆ มีความยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง มีพลังของเจตนา (Will Power) อันแน่วแน่ ในอันที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตนขึ้นมา การที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตนได้นั้น เราจะต้องผสมผสานความเป็นเหตุเป็นเข้ากับญาณทัศนะหรือญาณหยั่งรู้ที่เรายัง ไม่อาจสามารถอธิบายเหตุผลที่แท้จริงได้ แต่มีความเชื่อเช่นนั้น เห็นความเป็นส่วนหนึ่งของเรากับระบบซึ่งมีความเชื่อมโยงตัวเรากับโลกนอกตน นอกจากนั้นยังมีความเอื้ออาทร เมตตาสงสารผู้อื่น และมีความจงรักภักดีผูกพันกับเป้าหมาย กับการงาน และกับองค์กร

2. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) แบบแผนความคิดอ่าน ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก ทำให้มีผลต่อการประพฤติ ปฏิบัติต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าที่ของวินัยประการที่ 2 ก็เพื่อฝึกฝนให้เราเข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ การสืบค้นความคิดความเชื่อ

ของเรา ทำให้เราทำหายและปรับขยายขอบเขตและกระบวนการความคิด ความเชื่อของเรา เข้าใจมุมมองและความคิดของผู้อื่น เน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อผ่านทักษะการคิด โคร์ครวญ (Reflection Skills) เป็นการตรวจสอบว่า ความคิดความเชื่อใดมีผลการปฏิบัติ การแสดงออกของเรา ส่วนทักษะในการสืบค้น (Inquiry Skills) เป็นดัชนีบอกว่า เรามีความ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้อื่นเช่นไร เราเข้าไปแก้ไขประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเช่นไร ในการ ปฏิบัติงานของทุกอาชีพจำเป็นต้องใช้ทักษะ 2 ประการนี้เสมอ ดังนั้น ทำอย่างไรที่เราจะรักษา ทักษะทั้ง 2 ประการนี้ให้สมดุลกันและผสมเข้ากับสิ่งที่เราเห็นดีเห็นงามและให้การสนับสนุน เซงเก้ (Senge) เชื่อว่า ความคิดความเชื่ออันเป็นแบบแผนความคิดอ่านของแต่ละคนมี ข้อบกพร่อง ดังนั้นจึงต้องอาศัยวินัยที่ 5 คือ การคิดอย่างเป็นระบบ (ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป) เข้า ร่วมทำงานด้วย จึงจะมีพลัง เกิดผลลัพธ์สูงสุด ในการแก้ไขปัญหาในการปรับโครงสร้างของ องค์กรนั้น ผู้บริหารพึงประสานแบบแผนความคิดอ่านของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่าง เป็นกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบ ที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ เรา ควรฝึกทักษะในการคิดโคร์ครวญ เปิดใจให้กว้างต่อสิ่งทำหาย เพราะบางทีเราอาจจะหลงผิด คิด ผิด เข้าใจผิดอยู่ก็เป็นได้ หน้าที่ของเราคือ พัฒนาแบบแผนความคิดอ่านของเราอยู่เป็นนิจ อย่าง ยืดหยุ่น ทำให้เราปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติของเราได้ เหมาะสมกับ สภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วิสัยทัศน์หรือภาพอนาคตที่ปรารถนาจะให้ เกิดมีขึ้นในองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่าง ขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจัดรวมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (Personal Vision) ขึ้นมาก่อน โดยมองจาก คุณค่าส่วน บุคคล ความหวังใ ให้มีความสำคัญกับสิ่งใด จากการคิดได้ คิดเป็น จากนั้นก็ขายฝัน คิดดั่ง ๆ ให้ คนอื่นได้ยิน เพื่อแบ่งปันวิสัยทัศน์แห่งตนให้ผู้อื่นได้รู้ ได้เข้าใจ เห็นคล้อยตาม ด้วยการสื่อสาร โน้มน้าว ในเชิงที่เรียกกันว่า "Walk the Talk" (แปลว่า ทำให้คำพูดอันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์นั้นมัน เดินได้ หมายถึง เดินไปพูดกับคนทั้งหลายเกี่ยวกับเรื่องวิสัยทัศน์) พอคนในองค์กรรับฟังและ เข้าใจมากขึ้น ๆ ในที่สุดมันก็จะกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่มีการแบ่งปันกับ ผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกัน ไปในทิศทางที่ทำให้ภาพ วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา (Turn Vision Into Action) ในลักษณะของการปฏิบัติการเชิงรุก (Proactive) มิใช่รอหรือตามแก้ไข (Reactive) วิสัยทัศน์ร่วมนี้ มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอก คุณค่าภายนอกคือให้ทราบกันโดยทั่วไปว่า เรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้แก่องค์กร ต้องการให้

เกิดความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด ส่วนคุณค่าภายในนั้น ก็คือมีส่วนสร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกลักษณะ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่นุเคราะห์ ต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ สิ่งเหล่านี้จะผลักดันให้เกิดเป็นความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าทดลอง เพื่อให้ดีกว่าเดิม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร จะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง อันเปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรือไปสู่เป้าหมายในทิศทางที่ถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด และปลอดภัย การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (Governing Ideas) เพื่อชี้นำองค์กรว่า องค์กรนั้น ๆ คิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ว วิสัยทัศน์จะเป็นแค่เศษกระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน ความคิดที่ใช้ปกครองนี้มุ่งตอบคำถามหลัก 3 ประการที่สะท้อนให้เห็นว่า เราเชื่อในสิ่งใด กล่าวคือ

3.1 อะไร - ภาพในอนาคตที่เราต้องการให้เกิดขึ้น

3.2 ทำไม - จะทำไปทำไม ด้วยเป้าหมายหรือพันธกิจใด มีส่วนช่วยเหลือสังคมเช่นไร

3.3 อย่างไร - เราจะปฏิบัติตนเช่นไรให้วิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นเป็นจริงด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ เสียสละ อดทน เป็นต้น

4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) เราจะทำอย่างไรให้ความสามารถของทีมเหนือกว่าระดับความสามารถของรายบุคคลในทีม ทีมสามารถพัฒนาขีดความสามารถ ประสานสัมพันธ์กันได้อย่างดี แนววิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้น เซงเก้ (Senge) เห็นว่า ทำได้โดยผ่านการพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ของผู้คนในองค์กรทีมในองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำการทำความเข้าใจระหว่างกันก่อน จะสูญเสียพลังงานไปอย่างมากมาย ขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น เซงเก้ (Senge) จึงให้ความสำคัญของการปรับแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (Alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญ ก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (Empowerment) ให้แก่บุคคล หรือ ทีม ในการตัดสินใจ หรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ แนวปฏิบัติของการฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือ การพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) การอภิปรายนั้น เป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวความคิดมุมมองที่ตนเองเสนอ โดยทั่วไป เราอาจรับความคิด ข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้บางส่วน แต่ยังยืนหยัดในความคิดความเชื่อเดิม ๆ ของตน ส่วนการพูดคุยหรือการเสวนานั้น ทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกัน

อย่างอิสระ อันหาไม่ได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยุ่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระเสรี เป้าหมายของการเสวนา คือ การเปิดเผยว่า ความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายต่างกัน เช่นไร ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเองและของผู้อื่น เงื่อนไข 3 ประการที่จะเกื้อกูลให้การพูดคุยเพื่อการเสวนาได้ผลสูงสุด คือ 1) งดเว้นการนำความคิด ความเชื่อของตนมาตัดสินตรวจสอบความคิดของผู้อื่น 2) มองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หากความกระจำง หามุมมองเหมือนกับตน ต่างก็เป็นผู้ร่วมเดินทาง จำเป็นต้องเปิดใจ เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย และ 3) เป็นผู้เกื้อกูลบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามไป "ข่ม" หรือมีอิทธิพลเหนือผู้ใดในกลุ่ม

ในการเรียนรู้ของทีมจำเป็นต้องอาศัยทั้งการเสวนาและการอภิปราย ในการวิเคราะห์สถานการณ์จำเป็นต้องมีการอภิปราย เสนอมุมมองต่าง ๆ แล้วมีการอธิบายแก่ต่างเพื่อหาทัศนะใหม่ที่ดี นำไปสู่การตัดสินใจเลือก หาข้อตกลง ข้อสรุป ร่วมกัน ขณะที่การเสวนาจะทำให้ได้ความคิดหลากหลาย โดยไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลง ทั้งสองลักษณะนี้ทำให้ได้แนวปฏิบัติใหม่ ๆ บางทีแนวปฏิบัติใหม่ ๆ เป็นผลพลอยได้ของการเสวนา สมาชิกของทีมควรแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น โดยผ่านการเสวนาและการอภิปรายกันอย่างเป็นกิจวัตร เพื่อความเข้าใจที่ดี ฝึกฝนการใช้ทักษะของการสืบค้นและการสะท้อนความคิดเห็นให้เกิดประโยชน์ในการสร้างสรรค์ให้ได้

เซงก์ (Senge) ได้ให้ความเห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่

1. สมาชิกของทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตก หลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคิดคนเดียว

2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน

3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) เป็นวินัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ที่ในความเป็นจริง ผู้คน บุคลากร ผู้บริหารหลายคน ไม่สามารถฝึกฝนตนเองให้มีความสามารถคิดได้อย่างเป็นระบบอย่างเท่าทันการณ์ หรือ คิดได้ล่วงหน้า ผลก็คือทำให้เกิด



ปัญหาในการปฏิบัติงานในการบริหารมากมาย บ้างคิดว่าที่ตนปฏิบัติงานทุกวันเป็นการแก้ไข ปัญหาและพัฒนางาน เนื่องจากการคิดสั้น ผันตามเหตุการณ์หรือสถานการณ์ ทำให้ขาดการเห็น ภาพใหญ่ ไม่ต่อเนื่อง ไม่เห็นความเชื่อมโยงของส่วนต่าง ๆ ที่จะได้รับผลกระทบติดตามมาจากการปฏิบัติงานของเรา ทั้งที่แท้จริงแล้ว การปฏิบัติงานของเขาเป็นการสั่งสมปัญหาให้คนต่อ ๆ มาต้องทำการแก้ไข ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความสามารถที่มากกว่าเดิมหลายเท่าตัวทีเดียว คำว่า "ระบบ" คือส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นการขึ้นแก่กัน ของส่วนย่อย ๆ ผลบวกของแต่ละส่วนจะมีพลังน้อยกว่าการร่วมแรงร่วมใจหรือการผนึกกำลังของส่วนย่อย อย่างพร้อมเพรียงกัน การทำงานของงานหนึ่ง ย่อมมีผลกระทบต่อส่วนย่อยต่าง ๆ ที่เหลือใน ระบบ ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรือง ความล้มสลาย กำไร-ขาดทุน และภาพลักษณ์ขององค์กร ใน มิติของสถานการณ์และเวลาต่าง ๆ กันนั้น

เซงเก้ (Senge) ได้ให้ความหมายของคำว่า "การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)" ไว้ว่า " วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็น ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผลเห็นแนวโน้มนรูปแบบของความ เปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน" การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพในการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบในธุรกิจ ยุคนี้ ทูทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำต้องมี หากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมอของ ผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์กรประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาการแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของ ระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไร ต้อง "อ่านเกม" ได้ และอ่านเกมเป็น เวลาจะเดินหมากก็ไม่สมควรเดินหมากที่ละตัวโดยขาด การเล็งเห็นหมากทั้งกระดาน เดินหมากเช่นนี้แล้ว ผลที่ติดตามมาจะเกิดผลเช่นไร มีแนวทางที่ ดีกว่าเช่นไรบ้าง ปฏิกริยาที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์กรหนึ่ง ๆ จะเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ได้นั้น ต้องประกอบไปด้วยได้สามส่วน คือ วินัยแห่งการเรียนรู้ระดับองค์กร ระดับทีม และ ระดับบุคคล แต่สามส่วนนี้จะเกิดได้มันจะต้องเกิดวินัยของผู้นำและวินัยของการเรียนรู้ เสียก่อน สำหรับวินัยระดับบุคคลนั้น มันจะเริ่มด้วยการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่ง เซงเก้ (Senge) ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดซึ่งจะช่วยให้วินัย อื่น ๆ อีก 4 ประการประสบผลสำเร็จ เซงเก้ (Senge) ได้จัดวางไว้ในลำดับที่ 5 หรือ The Fifth Discipline แล้วนำมาตั้งเป็นชื่อหนังสือ หลังเรามองเห็นระบบงานของเราทั้งหมดแล้ว ตรงไหน

ที่เรายังไม่มีความรู้ เราก็ต้องหามา ศึกษาทำความเข้าใจ จึงเรียกว่า มีความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เมื่อมีความรู้แล้ว ก็จะทำให้เราคิดอ่านแก้ปัญหาได้อย่างครอบคลุม สามารถเคลื่อนย้ายกระบวนทัศน์ทางความคิดไปมองในมุมต่าง ๆ ได้หลากหลาย ตรงนี้ก็จะแสดงถึงแบบแผนความคิดอ่านของเรา (Mental Models) ในการทำงาน การตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ เมื่อทำได้อะไรทั้งสามประการนี้ ก็เรียกว่าท่านมี วินัยระดับบุคคล (Individual Discipline) แล้ว

สำหรับวินัยระดับทีม (Team Discipline) นั้น มันจะต้องเกิดจากวินัยระดับบุคคลก่อน ขณะเดียวกัน ทีมทั้งทีมต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไปทางเดียวกัน (Shared Vision) คือต้องคิดว่า ทีมเรานั้นจะต้องมีภาพในอนาคตอย่างไรเพื่อที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตขององค์กรที่เราอยากให้เป็น ตัวอย่างเช่น ภาพในอนาคตขององค์กรส่วนหนึ่งที่เราอยากเห็นก็คือ เป็นองค์กรที่ผลิตแผงวงจรอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในรถยนต์อย่างมีคุณภาพ มีความเชื่อถือได้สูง ดังนั้นทีมที่รับผิดชอบทางด้านนี้ ก็ต้องมามองร่วมกัน มาคิดร่วมกันว่า ทีมเราต้องรู้อะไรบ้างจึงจะทำงานข้างต้น ได้สำเร็จ เมื่อรู้แล้วว่า ทีมต้องรู้อะไรบ้าง ก็ทำการแยกย่อยออกมาเป็นใครต้องรู้อะไรบ้าง เพื่อวิ่งไปให้ถึงจุดนั้น (ซึ่งมันก็คือวินัยระดับบุคคลนั่นเอง) จากนั้น ก็เอาความรู้ที่นั่นมาแบ่งปันกันในทีม ก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้ของทีมขึ้นมา ซึ่งก็จะกลายเป็นการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) ไปในที่สุด เราก็คงทราบกันอยู่แล้วว่า องค์กรของเราได้แบ่งภาพในอนาคตที่เราอยากเก่ง อยากเป็น ออกเป็นกลุ่ม ๆ ดังนั้นถ้าทีมที่รับผิดชอบในงานแต่ละกลุ่ม ยังไม่รู้เลยว่า จะต้อง "รู้" อะไร เพื่อจะเป็นมีอาชีพในกลุ่มนั้น ๆ แล้ว มันก็ไม่สามารถที่จะแยกออกเป็นการเรียนรู้ระดับบุคคลได้ เมื่อบุคคลไม่สามารถเรียนรู้ได้ ทีมก็จะเรียนรู้ไม่ได้เช่นกัน มันก็จะอยู่ในสภาพแบบเดิม ๆ ภาพในอนาคตก็จะเป็นแบบเดิม ๆ มันจะไปเป็นมีอาชีพในแต่ละกลุ่มไม่ได้ ทั้งนี้ถ้าทุก ๆ ทีมในองค์กรเกิดการเรียนรู้ องค์กรมันก็จะเรียนรู้ไปด้วย มันก็จะกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งถือเป็นวินัยในระดับองค์กร (Organization Discipline) วิ่งตรงไปสู่ภาพในอนาคตที่ต้องการ และนั่นคือผลขององค์กรแห่งการรู้นั่นเอง

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เพดเลอร์, เบอร์กายน์ และบอยเดล (Pedler, Burguynne and Boydell)

เพดเลอร์, เบอร์กายน์ และบอยเดล (Pedler, Burguynne and Boydell, 1991 : 144) เสนอแนวความคิดว่า บริษัทแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อองค์กรมาก เพราะสามารถนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ โดยเน้นในเรื่องของการลงมือปฏิบัติจริง เขาได้แบ่งองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

1. กลยุทธ์ (Strategy) องค์กรต้องมีการเรียนรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ นโยบายของบริษัทร่วมกัน โดยมีกลยุทธ์ไปในแนวทางที่เหมาะสม ส่วนนโยบายนั้นสมาชิกทุกคนควรมีส่วนร่วมในการร่างนโยบายและกลยุทธ์ร่วมกับองค์กร

## 2. การมองเข้ามาภายในองค์กร (Looking In)

2.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) เทคโนโลยีสารสนเทศจะถูกนำไปใช้ในการสร้างฐานข้อมูล ซึ่งเมื่อได้ข้อมูลที่ต้องการและรวดเร็ว ก็สามารถทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

2.2 การสร้างระบบการตรวจสอบและควบคุม (Formative Accounting and Control) ซึ่งจะช่วยให้ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของการรับผิดชอบในทรัพย์สินขององค์กรเสมือนตนเองเป็นเจ้าของ

2.3 การแลกเปลี่ยนภายในองค์กร (Internal Exchange) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน โดยคำนึงถึงนโยบายและเป้าหมายเป็นหลัก

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward Flexibility) รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่น ทำให้คนมีการเข้าร่วม และการคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลที่แตกต่างกัน

3. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ มีลักษณะที่สามารถยืดหยุ่นได้ เมื่อทำการประเมินผลการเรียนรู้และพัฒนา พบว่าจะได้ผลมากกว่าการให้รางวัลหรือลงโทษ

## 4. การมองไปภายนอกองค์กร (Looking Out)

4.1 องค์กรจะส่งพนักงานออกไปทำงานภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลภายนอกองค์กร นอกจากนั้น ถือเป็นการสำรวจความพึงพอใจหรือพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์กรอื่น ๆ การแลกเปลี่ยนข่าวสารและความรู้ซึ่งกันและกันจะทำให้มองเห็นข้อดี ข้อดีอยู่ในการปฏิบัติงาน

## 5. โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

5.1 บรรยากาศในการเรียนรู้ของทุกคนในองค์กร จะมีส่วนช่วยและก่อให้เกิดความสนใจในบทเรียน เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหา และนำข้อผิดพลาดมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้

5.2 ทุกคนมีโอกาสพัฒนาตนเอง โดยทุกคนสามารถตัดสินใจได้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่เขาต้องการ และเขาจะถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอร์ดต์ และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynold)

มาร์ควอร์ดต์ และ เรย์โนลด์ (Marquardt and Reynold, 1994 : 23) ได้เสนอแนวคิด ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มี 11 ลักษณะดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) กล่าวคือ จะต้องมีการปรับโครงสร้างให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่น ๆ มีมากขึ้น

2. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์การ (Corporate Learning Culture) การมีวัฒนธรรมองค์การที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์การมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ถึงเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์การไปพร้อม ๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์การ โดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์การ จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์การหรือ "องค์การนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้

3. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (Empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่ปัญหา ไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงาน ได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลง ไปอีกด้วย

4. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์การต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การ เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสรรค์สร้างนวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

5. มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (Knowledge Creation) และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้น ไปยังสมาชิกอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

6. มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

7. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้ง โดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (Strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

9. มีบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่องเป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันไว้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

11. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร นอกจากนี้ ยังมีลักษณะโดดเด่นของ LO ที่ควรกล่าวถึงมีดังนี้

- 11.1 สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
- 11.2 สนับสนุนให้พนักงานระดับล่างมีโอกาสและสามารถอธิบายความ  
คืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
- 11.3 สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษาและเป็น  
ผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร
- 11.4 สร้างวัฒนธรรมของการใช้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
- 11.5 มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจถึงระบบ  
กระบวนการ และความสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์กร
- 11.6 มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
- 11.7 มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่  
พนักงานในองค์กร
- 11.8 มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว
- 11.9 มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้  
ในภารกิจ
- 11.10 คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
- 11.11 มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
- 11.12 มีการเชื่อมโยงการพัฒนาตนของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์กร  
โดยภาพรวม
- 11.13 มีการสร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยีในองค์กร
- 11.14 มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
- 11.15 ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
- 11.16 มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่มและจัดตั้งโครงสร้างรับรอง  
ความคิดดังกล่าว
- 11.17 สร้างความไว้วางใจให้เกิดทั่วทั้งองค์กร
- 11.18 มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
- 11.19 ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานในทุกรูปแบบ
- 11.20 มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
- 11.21 มีการสำรวจและประเมินถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
- 11.22 มององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้

### 11.23 มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนว่าเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

ต่อมา มาร์ควอร์ดต์ (Marquardt) ได้ให้คำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้ใหม่ คือ กลุ่มของคนที่ได้รับการเอื้ออำนาจ (Empowerment) ในการสร้างความรู้ สินค้าและบริการใหม่ เครือข่ายชุมชนซึ่งมีความคิดสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และทำงานเพื่อสนองตอบต่อการให้บริการและเพื่อทำให้โลกสว่างไสวด้วยปัญญา

สรุปได้ว่าเมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่เป็นหัวใจทั้ง 5 ประการของ เซงเก้ (Senge) พบว่าเป็นองค์ประกอบที่เป็นเชิงปรัชญา เป็นแนวคิดและนามธรรมที่ลึกซึ้งซึ่งต้องอาศัยการศึกษาอย่างถ่องแท้และกระทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบตามแนวคิดของ เพดเลอร์, เบอร์กายน์ และ บอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne และ Boydell) และของ เรย์โนลด์ส (Reynolds) มีความเป็นรูปธรรมมากกว่า จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถใช้บ่งชี้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตามองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้ไม่มีสูตรสำเร็จ เหมือนการจัดการทั่วไป (Blueprint) (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1998 : 2) ส่วน เซงเก้ (Senge) เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ไม่ใช่เรื่องที่จะบอกวิธีการและตัวแบบสำเร็จรูปให้องค์การต่าง ๆ นำไปใช้ได้ทันที ดังนั้นองค์กรแต่ละแห่งจะต้องนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรและสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจองค์ประกอบเชิงปรัชญาของ เซงเก้ (Senge) เป็นพื้นฐานให้ต้องแท้เสียก่อน เพราะจะทำให้้องค์การแห่งการเรียนรู้กลายเป็นความคิดแบบแยกส่วน

## 2. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการให้นิยามไว้แตกต่างกันได้แก่

ยังเกอร์ (Younger, 1993 : 124) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าในระยะแรก ๆ คำ ๆ นี้ยังไม่ค่อยเป็นที่รู้จักกันมากนัก แม้ว่าจะมีบางบริษัทได้นำคำนี้มาใช้กันบ้างทั้งในลักษณะที่เป็นโมเดล หรือเป็นรูปแบบที่ใช้อธิบายงานทางธุรกิจ หรืองานทางการให้บริการทางสังคม นอกจากนั้นยังมีผู้สังเกตการณ์หลายคนให้ความเห็นว่าคำ ๆ นี้มีลักษณะเป็นทฤษฎีมากกว่าที่จะเป็นปรากฏการณ์ที่มีอยู่จริง

เซงเก้ (Senge, 1990 : 3 - 14) ซึ่งเป็นผู้นำในการเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ซึ่งคนในองค์กรได้ขยาย

ขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ สนองความต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิด (Patterns of Thinking) ใหม่ และมีการแตกแขนงความคิดเหล่านั้น เป็นองค์การที่มีแรงบันดาลใจ ร่วมกัน (Collective Aspiration) ของผู้คนในองค์การ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

เพดเลอร์และคณะ (Pedler et al. อ้างอิงใน วีรวัดน์ ปันดินามัย, 2544 : 59) ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง

ครามลินเจอร์ (Kramlinger, 1992 : 46-49) ให้ทัศนะว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ประกอบด้วยโครงสร้างของปัจเจกบุคคลที่ซึ่งสมาชิกทุกระดับสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ อันจะนำไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ

การ์วิน (Garvin, 1993 : 78-91) ได้ให้ทัศนะว่า องค์การแห่งการเรียนรู้คือองค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ และการถ่ายโอนองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ

คิม (Kim, 1993 : 43) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีการเพิ่มพูนขีดความสามารถเพื่อให้เกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

รอสและคณะ (Ross et al, 1994 : 49) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง มีการแปรเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์ต่อทั้งองค์การ และตอบสนองต่อจุดหมายหลักขององค์การ

สเลเตอร์และนาร์เวอร์ (Slater and Naver, 1995 : 63-74) อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เปรียบเสมือนการพัฒนาความรู้ใหม่หรือการหยั่งรู้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า การเรียนรู้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติหรือการกระทำ และจากการศึกษาเอกสารอ้างอิงที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้มักจะมีประเด็นหลักๆ ดังต่อไปนี้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) ความจำเป็นขององค์การที่จะพัฒนาความเฉลียวฉลาด ให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ 2) ความจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ที่จะต้องให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ และ 3) ความสามารถในการรับหรือซึมซับในการเรียนรู้ นั้นขององค์การ



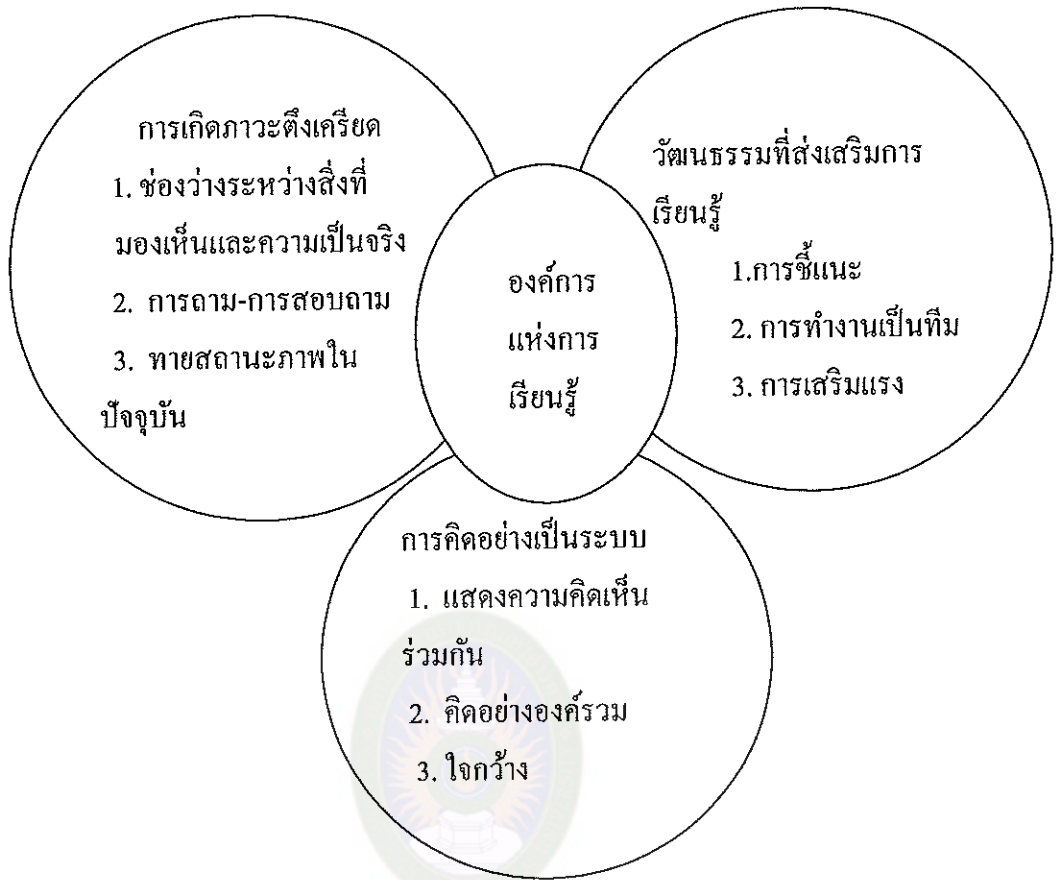
ธรรมศิริ (Dhamasiri, 2000 : 165 - 169) และแมคกิลและสโลคัม (McGill and Slocum, 1996 : 59) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นกระบวนการที่องค์การจะต้องตระหนักถึงในเรื่องของคุณภาพ รูปแบบ และลำดับก่อนหลังของประสบการณ์ ตลอดจนการพัฒนา รูปแบบด้านจิตใจ เพื่อให้สามารถเข้าใจในประสบการณ์เหล่านั้นด้วยเหตุดังกล่าว องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นเรื่องที่บุคคลและกลุ่มจะต้องมีความตระหนักในตนเอง ซึ่งจะต้องคอยจับตามองสภาพที่เป็นอยู่เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น และองค์การแห่งการเรียนรู้จะประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญดังนี้ 1) เป็นระบบที่มีอยู่เสมอแม้ว่าเวลาจะเปลี่ยนไป 2) มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า และสร้างทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จในอนาคต 3) ความร่วมมือมีส่วนส่งเสริม โอกาสเรียนรู้ อย่างยิ่ง โดยการส่งเสริมและค้นหา ภูมิปัญญาที่มีอยู่ในตัวผู้ทำงานทุกคน และ 4) เป็นที่ซึ่งผู้คนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว และใช้ความรู้ของพวกเขาเอง

มาร์ควอท (Marquardt, 1996 : 94) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

อาร์กิริสและซอน (Argyris and Schon, 1998 : 185-186) ซึ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มนักวิชาการรุ่นแรก ๆ ที่ค้นหาความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ และได้ข้อสรุปผลจากการวิเคราะห์ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เปรียบเสมือนกระบวนการแก้ปัญหา ที่เกี่ยวข้องกับการสืบสวนเข้าไปในกลุ่มของสมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในปัญหาภายในขององค์การนั้น ๆ และการสืบสวนได้แก่ให้เกิดชนิดของการเรียนรู้สามรูปแบบ รูปแบบแรกคือ การเรียนรู้แบบวงแหวนเดี่ยว (Single-loop-Learning) ตามรูปแบบที่มีการเรียนรู้ เกิดจากองค์การได้คาดการณ์จากความผิดพลาดหรือปัญหาและจัดการแก้ไข โดยสร้างหรือผลิตกลวิธีในการแก้ปัญหาการจัดเรียงแบบใหม่ รูปแบบที่สองคือ การเรียนรู้แบบวงแหวนคู่ (Double-loop-Learning) ซึ่งก็คล้ายคลึงกับรูปแบบแรก แต่ต่างกันตรงที่ว่า ได้มีการนำการศึกษาแบบสืบค้น (Inquiry) เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดหรือปรับโครงสร้างในปทัสฐานขององค์การ (Organization Norms) รูปแบบที่สามคือ การเรียนที่จะรู้(Deutero Learning) เป็นกระบวนการที่องค์การใดองค์การหนึ่งเรียนที่จะรู้

ลูธันส์ (Luthans, 1998 : 79 - 80) ได้ให้นิยามและอธิบายลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ในหนังสือพฤติกรรมองค์การที่เขาเขียนขึ้นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีรูปแบบของความคิดที่ใหม่และขยายกว้าง เป็นสิ่งที่ควรได้รับการปลูกฝังให้เกิดขึ้น เป็น

องค์การที่ความต้องการที่มากมายและหลากหลายจะได้รับการปลดปล่อย และเป็นองค์การที่จะค่อย ๆ ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่ออนาคต และได้เสนอทฤษฎีพื้นฐานที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ผลงานของอาร์กิริส (Argyris) เกี่ยวกับการเรียนรู้แบบวงแหวนคู่ (Double-loop-Learning) และผลงานของเซนเก้ (Senge) เกี่ยวกับการขยายขอบเขตของการเรียนรู้ (Generative Learning) ดังแผนภาพที่ 1 (Luthans, 1998) ที่แสดงให้เห็นถึงมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้สามมิติ มิติแรกคือ มิติการปรากฏของภาวะความตึงเครียด เป็นความตึงเครียดที่สร้างสรรค์ ถือเป็นตัวเร่งหรือสิ่งจุดให้เกิดการเรียนรู้ เป็นความตึงเครียดที่เกิดจากช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์การกับสภาพที่เป็นอยู่ มิติที่สองคือมิติลักษณะของระบบองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของลูกจ้าง (ผู้ปฏิบัติ) ทั่วทั้งองค์กร และการเปิดใจกว้างเพื่อรับความคิดใหม่ ๆ และมิติที่สาม ถือเป็นมิติหลัก นั่นคือ มิติเกี่ยวกับองค์กร ที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ซึ่งให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการเรียนรู้ที่มีการจัดกลไกเพื่อให้คำชี้แนะทีมงาน การเสริมแรงและความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งสิ่งหลังนี้มีความสำคัญยิ่ง โดยความเห็นอกเห็นใจนี้สะท้อนให้เห็นได้จากความห่วงใยและความสนใจอย่างแท้จริง ในนวัตกรรมของผู้เป็นลูกจ้าง ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้โดยผ่านระบบการให้รางวัล (Reward System) (วีรวัดน์ ปันตินามัย, 2544 : 56-66)



แผนภาพที่ 1 สามมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของเซงเก้ (Senge)

เซงเก้ (Senge, 2000 : 3-12) ได้ขยายความองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนขึ้นว่าเป็นองค์การที่สมาชิกได้ใช้ศักยภาพสำหรับการสร้างผลงานที่ตนต้องการอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่ได้อย่างเสรี และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ในมวลสมาชิกขององค์การ โดยองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ คือ 1) มีความรอบรู้เฉพาะตัว (Personal Mastery) โดยสมาชิกในองค์การมีความรู้ความสามารถทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่ดี ใฝ่รู้ มีการวิเคราะห์ตัดสินใจด้วยข้อมูลและข้อเท็จจริง รวมทั้งมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน 2) มีรูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) โดยสมาชิกในองค์การมีวิถีชีวิตการทำงานที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งมีโลกทัศน์กว้างไกลยอมรับการเปลี่ยนแปลงทันกับโลกสมัยใหม่ ร่วมมือร่วมใจประสานผลประโยชน์ และเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น 3) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared

Vision) โดยสมาชิกในองค์กรมีการร่วมกันคิดร่วมสร้างวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันทำให้ภาพรวมในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นมา 4) มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยสมาชิกในองค์กร มีการเสวนาอภิปรายร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ร่วมทั้งมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม โดยช่วยเหลือเกื้อกูลมีความสามัคคี และมีความเป็นกันเองกับทุกคน และ 5) มีการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) โดยสมาชิกในองค์กรมีความคิดทันกับสถานการณ์ เห็น โอกาสต่างๆ มีประโยชน์ต่อองค์กร สมาชิกมีความคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตลอดเวลา

วีระวัฒน์ ปันตินามัย (2544 : 34) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเป็นสำคัญในห้วงของเวลาที่มีเรียนรู้แล้วแปลงสู่การปฏิบัติ (Learning Practice Contingency) ทั้งที่เป็นรูปแบบการพรรณนา (Descriptive) ว่าองค์การเกิดการเรียนรู้กันอย่างไรและในเชิงของการวางแผนในอนาคต (Prescriptive) ว่าองค์การควรเรียนรู้เช่นไร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 23-59) กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่ต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารที่จะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาในโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อว่า ยิ่งคนเรียนรู้ก็ยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป องค์การที่ให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรคงานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอยู่อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลกๆใหม่ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นที่ซึ่งองค์การเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง เป็นชุมชนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth) เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงใหม่ในตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self-renewal) เป็นเรื่องขององค์การหรือชุมชนที่ไม่เคยอิ่มตัว (Never Fully Arrive) เป็นเรื่องขององค์การหรือชุมชนที่มีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอในอันที่จะ

เสาะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า เป็นเรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ เน้นการสืบเสาะหาปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม (Holistic) ทั้งในมิติความเป็นเหตุผลและการใช้ดุลพินิจ ทั้งในเรื่องของความรู้และเรื่องของอำนาจ ที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นเรื่องของรูปแบบและหลักการใหม่ๆ ได้ถูกริเริ่มพัฒนาขึ้น ความรู้จะมีใช้เป็นเพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการซึมซับหรือการสะสมเท่านั้น แต่จะเป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นมาใหม่ได้จากกระบวนการของประสบการณ์การคิด และการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร สมาชิกแต่ละรายจะกลายเป็นแหล่งความรู้ (Resource of Knowledge) สำหรับบุคคลอื่นในองค์กรและองค์กรเองก็จะเป็นตัวประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้เหล่านั้นให้แพร่กระจายในวงกว้างออกไป

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001 : 186-202) กล่าวว่า “สถานศึกษาเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ของสถานศึกษาก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน นักศึกษา (Student Learning) ดังนั้นในบรรดาองค์กรประเภทต่าง ๆ สถานศึกษาจึงควรเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้มากกว่าองค์กรใด ๆ” อย่างไรก็ตาม ก็มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ว่า องค์กรส่วนใหญ่ยังมักเป็นไปเพียงแค่ดัดแปลง (Adaptive) แต่ยังไม่ก่อให้เกิดใหม่ ๆ ขึ้นมาด้วย และสถานศึกษาส่วนใหญ่ในทุกวันนี้ ยังมีลักษณะเป็นการรับเอามา (Adopt) เพื่อการใช้ซึ่งเป็นจุดที่เรียกว่าการเรียนรู้เพื่อการดัดแปลง (Adaptive Learning) แล้วหยุดอยู่เพียงแค่นั้น ยังไม่ได้ความพยายาม ที่จะฟันฝ่าไปให้ถึงจุดที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมาได้

อัปแบนและคณะ (Ubban et al, 2001 : 127) ได้ให้ทัศนะต่อเรื่องนี้ว่า การสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับสถานศึกษานั้น เป็นสิ่งที่ท้าทายต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารเป็นอย่างมาก โดยสิ่งท้าทายที่สำคัญนั้นก็คือ การพัฒนา (Development) เป็นการพัฒนาทั้งในระดับตัวบุคคลและในระดับองค์กร ไม่ควรแยกออกจากกัน เพราะทั้งสองส่วนต่างช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกัน ซึ่งก็สอดคล้องกับทัศนะของนักวิชาการหลายท่านดังนามากล่าวในตอนต้นด้วยเหตุดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นทั้งนักส่งเสริม นักทำทนาย นักสร้างสรรค์ และนักประสาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของทั้งบุคคลและองค์กร ผู้บริหารจะไม่ใช่เพียงผู้นำที่เป็นแบบอย่าง หรือผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเท่านั้น แต่จะต้องเป็นนักออกแบบ เป็นสถาปนิก เป็นศิลปิน ที่มีจินตนาการสร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอีกด้วย

ยูริช จิคและกลินโน (Ulrich and Glinow, 1993 : 52-66) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การพิจารณาลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ชัดเจนขึ้นนั้น ควรพิจารณาฐานคติเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ต่าง ๆ รวม 6 ฐานคติ ดังนี้

ฐานคติที่ 1 ความคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ตั้งอยู่บนรากฐานที่แตกต่างกันของสาขาวิทยาการจัดการ ความคิดพื้นฐานขององค์การลักษณะนี้สามารถพบได้ในผลงานการพัฒนาการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ในช่วงต้นทศวรรษ 1900 ของ Taylor ที่เห็นว่าการจัดการและการเรียนรู้จะถูกถ่ายโอนไปยังคนงาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ นอกจากนี้ยังมีนิยามอีกมากมายที่เกิดจากกลุ่มคนที่ทำงานให้กับ Carnegie Mellon ในช่วงปลายทศวรรษ 1950 และ 1960 แต่ที่น่าสนใจได้แก่งานของเซอร์เบิร์ต ไชมอนและคณะ (Herbert Simon. et.al.) ในการคิดรูปแบบของการตัดสินใจ ที่ได้เน้นกระบวนการตัดสินใจในรูปแบบ “ความพึงพอใจ” ยกตัวอย่างเช่น การเลือกทางเลือกเล็กๆ ที่เป็นที่ยอมรับได้ (Minimally Acceptable Alternative) ที่มีผลต่อทางเลือกที่เป็นมุมมองในเรื่องนั้น (Optimal Alternative) งานของเขาเป็นจุดกำเนิดสำคัญของการศึกษาการเรียนรู้ซึ่งเกิดขึ้นโดยกระบวนการตัดสินใจขององค์การ นอกจากนี้ยังมีงานของอาร์กีริสและซอน (Argyris and Schon) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สิ่งพิเศษ คือ ความแตกต่างระหว่างลำดับขั้นตอนการเรียนรู้ก่อน – หลัง (ลำดับแรกและลำดับที่สอง) โดยการเรียนรู้ลำดับแรกเกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์การในการรับรู้จุดประสงค์และประสานกับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทุกวัน และการเรียนรู้พฤติกรรมการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่สิ่งใหม่ก็คือแนวคิดในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถช่วยให้ผู้จัดการสร้างองค์การที่มีลักษณะเชิงแข่งขันได้ (Competitive Enterprises)

ฐานคติที่ 2 เป็นฐานคติที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาหรือเรื่องราวที่เรียนรู้ในความเป็นจริงองค์การในปัจจุบันมีเนื้อหาหรือเรื่องราวที่เรียนรู้มากกว่าอดีต ด้วยเหตุผลสามประการ คือความสามารถของแรงงาน ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การได้มาซึ่งความสามารถ (Acquisition of Competence) ในการเปลี่ยนแปลงและความจำเป็นที่จะต้องแข่งขันและปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญสำหรับหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน โดยการขยายความสามารถในการเรียนรู้ องค์การจะสามารถเพิ่มโอกาสให้กับตัวเอง กรณีความสามารถของแรงงาน (Workforce Competence) ไม่ว่าธุรกิจใดที่ให้ความใส่ใจอย่างมากกับการจัดการทรัพยากรอันมีอยู่อย่างจำกัด (Scarce Resources) และให้ความสำคัญไม่มากนักกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างบริบูรณ์ โดยทั่วไปทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดถือว่าเป็นต้นทุน ใน

ขณะเดียวกันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างบริบูรณ์ก็มีส่วนเกี่ยวกับความสามารถของพนักงานที่มีอยู่ และการเข้าถึงความต้องการของธุรกิจ ดังนั้นรูปแบบการวางแผนจะเน้นที่ทุนและความสามารถ เมื่อไม่กี่ปีมานี้ แรงงานเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงมากมาย ประการแรก จำนวนคนที่เข้าสู่ตลาดแรงงานลดลงมาก อีกทั้งความสามารถลดลง ทั้งนี้เป็นเพราะความรู้ (Knowledge) มีบทบาทมากกว่าความสามารถ (Competence) เก่งด้านวิชาการไม่เก่งด้านปฏิบัติ ก้าว่างของการเปลี่ยนแปลงขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากความสามารถของภาคแรงงาน มีการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากโลกาภิวัตน์ ความคิดหวังของลูกค้า ความกดดัน อันเกิดจากการแข่งขัน วงจรเวลาที่สั้นลง ยิ่งการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเท่าใดองค์การที่ไม่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เป็นหลักที่จะนำไปสู่ความสามารถในการเรียนรู้ ความสามารถในการทำตามความคิดใหม่ และถ่ายโอนความคิดไปสู่การปฏิบัติได้เร็วกว่าคู่แข่ง

ฐานคติที่ 3 การเรียนรู้ภายในองค์การเกิดจากทั้งปัจเจกชนและทั้งองค์การ การเรียนรู้ของปัจเจกชนภายในองค์การ ต่างจากการเรียนรู้ การเรียนรู้ของปัจเจกชนเกิดขึ้นในขณะที่คนเกิดความรู้ขึ้นอย่างเงิบๆ ความรู้โดยผ่านการศึกษาประสบการณ์และการทดลอง การเรียนรู้ขององค์การเกิดขึ้นเพราะระบบและวัฒนธรรมในองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงและสามารถคงการเรียนรู้ขององค์การไว้ได้ และถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่ปัจเจกชนคนอื่น การเรียนรู้เช่นนี้ ถือเป็นการแบ่งปันข้ามข้อจำกัดองค์การ ซึ่งได้แก่ ระยะเวลาและลำดับขั้น ผู้จัดการที่ต้องการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องเน้นปัจเจกชนและการเรียนรู้ขององค์การ

ฐานคติที่ 4 การเรียนรู้เกิดขึ้นเนื่องจากการเรียนรู้แบบผิวเผิน (Superficial Learning) ถึงการเรียนรู้แก่นสาระ (Substantial Learning) โดยมีนักวิจัยหลายคนได้อธิบายความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้สองแบบนี้โดยตั้งคำถามว่า ลองคิดดูว่าจะอะไรจะเกิดขึ้น เมื่อบริษัทพยายามที่จะจัดการเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยมีการริเริ่มที่วงจรคุณภาพ การจัดการคุณภาพการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือปรับโครงสร้าง ถ้าการริเริ่มเหล่านี้ทำให้เกิดกิจกรรมเกิดความวุ่นวายหากเป็นเช่นนี้อยู่ในระยะเวลาการเรียนรู้แบบผิวเผิน แต่เมื่อมีวิธีที่จะกำหนดรูปร่างของค่านิยมพื้นฐานและวัฒนธรรม ไม่เพียงแต่เป็นผู้เป็นลูกจ้างแต่มองในแง่องค์กรในระยะ ๆ หนึ่ง หากเป็นเช่นนี้แสดงว่าอยู่ในระยะเวลาการเรียนรู้แก่นสาระ

ฐานคติที่ 5 การเรียนรู้มาจากความล้มเหลวเล็กๆ น้อยๆ โดยความล้มเหลวเล็กๆ น้อยๆ เหล่านี้จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ความแตกต่างที่จำเป็นต่อเนื้อจะส่งเสริมให้เกิดการค้นคว้าที่เข้มงวดในขณะที่ความล้มเหลวเล็กๆ น้อยๆ ได้ให้ความแตกต่างที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ความล้มเหลวมีอิทธิพลในด้านบวกต่อการกระทำในอนาคต และจะช่วยเพิ่มความ

ทนทานต่อความเสีย (Risk Tolerance) การสืบค้นข้อมูล การตระหนักในปัญหา กระบวนการ  
ข้อมูล และการรับเอาแรงจูงใจ (Motivational Adoption)

ฐานคติที่ 6 การเรียนรู้มักจะเกิดตามมาหลังจากกลุ่มของกระบวนการที่  
สามารถคาดการณ์หรือทำนายได้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายคนให้ทัศนะต่อการใช้คำว่า  
กระบวนการ หรือขั้นตอนหรือการสิ้นไหลของการเรียนรู้ที่ว่า แม้จะมีการใช้คำศัพท์ที่แตกต่าง  
กันแต่วิธีการอธิบายไม่แตกต่างกัน

จากการสังเคราะห์ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ดังรายละเอียดข้างต้น  
สามารถสรุปความหมายได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานที่ซึ่งผู้คนขยายขีด  
ความสามารถเพื่อจะบรรลุในสิ่งที่พวกเขาต้องการอย่างแท้จริง และต่อเนื่อง เป็นสถานที่สร้าง  
ระบบทางความคิดใหม่ และการขยายตัวทางความคิดใหม่ ตลอดจนการขยายตัวทางความคิด  
นั้นได้รับการสนับสนุนจากทุกคน เป็นสถานที่ที่ผู้คนมีความทะเยอทะยานสามารถคิดนอก  
กรอบ เป็นองค์การที่ผู้คนเรียนรู้ที่จะเรียนไปด้วยกันตลอดเวลา

### 3. การวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในการวิจัยนี้ได้นิยามความหมายของ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ  
สถานที่ซึ่งผู้คนขยายขีดความสามารถเพื่อจะบรรลุในสิ่งที่พวกเขาต้องการอย่างแท้จริง และ  
ต่อเนื่อง เป็นสถานที่สร้างระบบทางความคิดใหม่ และการขยายตัวทางความคิดใหม่  
ตลอดจนการขยายตัวทางความคิดนั้นได้รับการสนับสนุนจากทุกคน เป็นสถานที่ที่ผู้คนมีความ  
ทะเยอทะยานสามารถคิดนอกกรอบ เป็นองค์การที่ผู้คนเรียนรู้ที่จะเรียนไปด้วยกันตลอดเวลา  
สรุปลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็นสองลักษณะ คือ

1. ลักษณะที่เป็นกระบวนการ ซึ่งหมายถึง “การกระทำ” ที่เป็นการ  
สนับสนุนการเรียนรู้ในหมู่สมาชิกขององค์การ การเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง การ  
เชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่การเรียนรู้ระดับองค์การ สมาชิกในทุกระดับเรียนรู้เป็น  
ธรรมชาติ การรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การเรียนรู้ขององค์การคือ การพัฒนาความรู้  
ใหม่ๆ หรือความกระฉ่างแจ้งในศักยภาพที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การสร้างความตระหนักใน  
ตนเอง การใช้วิจารณญาณใคร่ครวญสภาพแวดล้อม การสืบสวน การเพิ่มความสามารถใน  
การเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวัฒนธรรมของตนเอง การขยายความสามารถของตนเพื่อให้  
เกิดผลที่ตรงความต้องการที่แท้จริง การขยายรูปแบบของการคิดที่ทันสมัยได้รับการส่งเสริม  
และแรงบันดาลใจทั้งหลายได้รับการปลดปล่อยการขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง



สร้างสรรค์อนาคตขององค์กร รวมทั้งการสร้างการเรียนรู้การถ่ายโอนความรู้และปรับแต่งพฤติกรรมขององค์กร เพื่อสะท้อนความรู้เข้าใจใหม่ๆ

2. ลักษณะที่เป็นผลผลิต ซึ่งหมายถึง “ผลลัพธ์” ที่ได้มาจากความรู้ใหม่ ทักษะใหม่หรือเจตคติใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคลากรในสถานศึกษา เป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้และสามารถมองเห็นได้ด้วยตา ที่ทำให้องค์การมีลักษณะเชิงแข่งขัน แสดงให้เห็นถึงความสามารถทั้งของตัวบุคคล องค์กรและการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากความล้มเหลวเล็กๆ น้อยๆ และมีการค้นสิ่งใหม่ๆ และเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการที่สามารถคาดทำนายได้ การวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีผู้ศึกษาไว้ เช่น

ยูริช และกลิน (Ulrich and Glinow, 1993 : 52-66) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การพิจารณาถึงสิ่งที่ทำลายที่เกี่ยวข้อกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เข้าใจถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ชัดเจนขึ้นเช่นกัน โดยสิ่งทำลายต่าง ๆ เหล่านั้น มีดังนี้ คือ สิ่งทำลายที่ 1 องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องหลีกเลี่ยงที่จะเป็นทุกอย่างตามที่ทุกคนต้องการ สิ่งทำลายที่ 2 คือ จะต้องหลีกเลี่ยงการรวมความคิด (Concept Cluster) เช่น เมื่อเราอ่านหนังสือพิมพ์ หรือหนังสือเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เราจะเห็นความหลากหลายของคำศัพท์ต่อไปนี้ เช่น องค์กรแห่งการเรียนรู้ การเปลี่ยนวัฒนธรรม กลยุทธ์การปฏิบัติ ความสามารถหลัก ความสามารถของการจัดการ คุณภาพ เป็นต้น ในศาสตร์นี้พบว่า เต็มไปด้วยการสร้างความคิดและการปฏิบัติที่มักไม่เที่ยงตรง นักวิจารณ์บางคนใช้คำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เมื่ออธิบายหน่วยงานซึ่งมีการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมในองค์กรซึ่งประสบผลสำเร็จ บางคนอาจใช้คำนี้ เพื่อระบุถึงองค์กรซึ่งได้ดำเนินงานกระบวนการปรับปรุงโครงการต่าง ๆ (Re - engineering) จึงเป็นการยากที่จะใช้คำศัพท์นี้เป็นพื้นฐานสำหรับการกระทำ เมื่อภาพที่นำเสนอเกี่ยวกับสิ่งที่มักเต็มไปด้วยความยุ่งเหยิงสิ่งทำลายที่ 3 การลงมือจัดการเพื่อปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ (ระบุ) ทดสอบและประเมินโดยใช้ทฤษฎีการวิจัยหลายๆรูปแบบ การออกแบบทดสอบเพื่อการวิเคราะห์และทดสอบว่า ผู้จัดการสามารถทำให้การเรียนรู้ขึ้นได้หรือไม่ จะว่าไปแล้วสิ่งนี้สำคัญกว่างานด้านเอกสารว่า ทำไมเรื่องราวที่เกี่ยวกับการเรียนรู้จึงเป็นเอกสารเชิงความคิด (Thought Papers) มากกว่าเอกสารการวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical Research) ในการที่ผู้จัดการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้

จากผลการศึกษาวิเคราะห์ความเป็นมาของแนวความคิด ลักษณะ สมมติฐานและสิ่งทำพายเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ดังที่นำมากล่าวถึงในตอนต้นทั้งหมดนั้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบสำหรับการวัดลักษณะของ “ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้” ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นสองลักษณะคือ

1. ลักษณะที่เป็นกระบวนการ ประกอบด้วย

- 1.1 การสนับสนุนการเรียนรู้ในหมู่สมาชิกขององค์การและการเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 1.2 การเชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่การเรียนรู้ระดับองค์การ
- 1.3 ความเป็นธรรมชาติของการเรียนรู้และการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 1.4 การเรียนรู้ขององค์การพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ หรือความกระฉ่งแจ้งในศักยภาพที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม
- 1.5 การตระหนักในตนเอง และการใช้วิจารณ์ญาณใคร่ครวญสภาพที่แวดล้อม
- 1.6 การเป็นองค์การที่สืบเสาะหาความรู้และการเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวัฒนธรรมของตนเอง
- 1.7 การขยายขีดความสามารถของตนเพื่อให้เกิดผลที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริง
- 1.8 การขยายรูปแบบของความคิดที่ทันสมัย โดยได้รับการส่งเสริม และการเพิ่มแรงบันดาลใจให้มีอิสระในการคิด
- 1.9 การที่องค์การขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสรรค์อนาคตขององค์การ
- 1.10 การที่องค์การขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสรรค์อนาคตขององค์การ

2. ในลักษณะที่เป็นผลผลิต ซึ่งหมายถึง “ผลลัพธ์” ที่ได้มาจากความรู้ใหม่ๆ ทักษะใหม่ หรือเจตคติใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลและองค์การ เป็นสิ่งที่สามารถสังเกตได้และสามารถมองเห็นได้ด้วยตา เป็นสิ่งที่ทำให้องค์การมีลักษณะเชิงแข่งขัน เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถทั้งของตัวบุคคลและองค์การ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในระบบและ

วัฒนธรรมองค์กร เป็นที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากความล้มเหลวเล็ก ๆ น้อย ๆ และมีการค้นหาสิ่งใหม่ ๆ และเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการที่สามารถคาดหมายได้

#### 4. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผู้ศึกษาไว้หลายท่าน เช่น เบนเน็ตต์และไบร์ (Bennett and Brien, 1994 : 41-49) พบว่ามีปัจจัยสำคัญ 12 ปัจจัยซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถ ในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ดังนี้

1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision) องค์กรและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับว่า พวกเขาต้องการไปจุดใด เพื่อที่จะคาดหมายได้ว่า พวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้างเพื่อนำไปให้ถึงจุดหมายนั้น พวกเขาต้องพัฒนากลยุทธ์กว้าง ๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายเพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้ของพวกเขาสามารถผลักดันองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ของพวกเขา นอกจากนี้ถ้าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสมบูรณ์ต่อหมู่คณะแล้ว วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็ต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การปฏิบัติเชิงบริหาร (Executive Practices) สมาชิกองค์กรอาจตั้งเป็นคำถามได้ว่า ผู้บริหารให้นโยบายอะไรและปฏิบัติอะไรบ้าง เพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารควรจะทำอย่างไรในการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรได้เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารทำอะไรบ้างเพื่อปลูกเร้าหรือกระตุ้นในบางส่วนขององค์กรที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้ขับเคลื่อนตามผู้บริหารเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้

3. การปฏิบัติเชิงจัดการ (Managerial Practices) ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศการทำงานในแต่ละวันของแต่ละบุคคลและคณะ จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร ซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนา จะต้องช่วยพวกเขาบูรณาการสิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้ จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไปข้างหน้า

4. บรรยากาศ (Climate) การปฏิบัติงานจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นที่มีผลต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นั่นก็คือ บรรยากาศในองค์กร ซึ่งบรรยากาศในองค์กร คือผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุกคนในองค์กร เกี่ยวกับการ

ทำงานของพวกเขา องค์กรแห่งการเรียนรู้นำบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้วางใจกันมาใช้ ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดตามที่ใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้จัดการและลูกจ้างจะถูกขจัดออกไป และทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ

#### 5. องค์กรหรือโครงสร้างของงาน (Organization or Job Structure)

โครงสร้างขององค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้เพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก และตามความต้องการขององค์กรเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่และการชี้แนะด้วยตนเอง มีการทำงานข้ามคณะทำงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น จะต้องมีการกำจัดนโยบายตามระบบราชการ และกฎที่สักรัดกั้นหรือขัดขวางการเคลื่อนไหวของข้อมูล

6. การเคลื่อนไหวของข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow) การเรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศและการเผยแพร่ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเอง

7. การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (Individual and Team Practices) ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการทำงานบุคคลและเป็นทีม ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ปัญหาที่นั้น ๆ

8. กระบวนการทำงาน (Work Process) องค์กรจะกระตุ้นการเรียนรู้ได้โดยผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ แต่จะรวมกับการใช้กระบวนการทำงานที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทาง หรือปรับสภาพกระบวนการต่าง ๆ ให้อยู่ในแนวหน้าให้เท่ากันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน (Benchmarking) เป็นต้น

9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance Goals or Feedback) ประเด็นสำคัญขององค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยตรงนั้น จะต้องเน้นลูกค้า จะต้องทราบว่าจะอะไรที่เขาต้องการและจำเป็น การเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียว

ไม่ประสบความสำเร็จคุณค่าของการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วยเหลือองค์การในการบริการลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

10. การฝึกอบรมหรือการศึกษา (Training or Education) เป็นที่ทราบอยู่แล้วว่าการฝึกอบรมและการศึกษานั้นมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์การ การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในองค์การแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้นการช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจากนั้นก็ สามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคลได้จัดสรรไว้สำหรับทุกคนนอกจากนี้ยังมีแบบของการฝึกต่างๆ เช่น การฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การสาธิตโครงการ การให้คำปรึกษาโดยเพื่อน โครงการการเรียนรู้งานพื้นฐาน (ซึ่งมักจะรู้ว่าเป็นการเรียนรู้แบบการสะท้อนการปฏิบัติ) เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย สามารถจัดการอบรมหรือฝึกปฏิบัติโดยผ่านดาวเทียมและคอมพิวเตอร์

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

12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or Recognition) เป็นองค์ประกอบหรือกรอบตัวสุดท้ายที่สนับสนุนตัวอื่นทั้งหมด ระบบการให้รางวัลและการยอมรับจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลแบบองค์การ ซึ่งการให้รางวัลอาจใช้หลายรูปแบบ เช่น จากบุคคลที่ผู้ร่วมงานยอมรับ ซึ่งเป็นบุคคลที่อาจเสนอแผนงานอื่นที่มีประโยชน์ต่อทุกคนมาแลกเปลี่ยนเมื่อองค์การมีการเรียนรู้และเติบโตขึ้น เป็นต้น

มาร์ควอร์ดและเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 : 389-409) ได้ทำการศึกษาวิจัยและได้เสนอปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ปัจจัย ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม คือ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชา

เกินไปมีคำพรรณนางาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว การบังคับบัญชาไม่เน้นการควบคุมมากเกินไปกระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holist Structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิต ที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแจกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะการแตกแยกขององค์การ

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักในตน (Self Awareness) การใคร่ครวญ (Self-reflective) และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยจะไม่รู้จักกับคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” ตราบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้น ๆ สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ สมาชิกในองค์การจะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันอย่างกันท์มิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

3. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความรู้ในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลออกมา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหา ไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีและคาดคะเนผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อให้หัวหน้าให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับภาพอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงอนาคตภาพขององค์การที่มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม การเลือกเป้าหมายการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการริเริ่มและถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หรือเกิดจาก

การลอกแบบและพัฒนา (Copy and Development) เท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่จากทั้งข่าวสารภายนอกและภายใน มีการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่ายสร้างฐานข้อมูล คอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็ว สั้นกระชับและประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ทางไกล และการฝึกอบรมโดยสถานการณ์จำลอง (Simulation Games) เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตัวเอง เป็นต้น

7. คุณภาพ (Quality) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเน้นคุณภาพงานการที่องการให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลดีที่เกิดขึ้น องค์กรต้องยึดหลักการว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการเชิงคุณภาพโดยรวม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลดีที่เกิดขึ้น องค์กรต้องยึดหลักการว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. กลยุทธ์ (Strategy) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และ การเรียนเชิงปฏิบัติ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงานกระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในการวางแผน การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือกำหนดคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive Atmosphere) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยมเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยมเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกันให้ความเป็นอิสระ สร้าง

บรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

10. ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำหน้าที่มิใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกันอันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ เป็นฉันทามติขององค์การและสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดผูกพันบนของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมกันทำงาน

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000 : 51-349) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การ และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน เสนอทักษะ พร้อมสอนคุณธรรมรวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2. วัฒนธรรมมององค์การ (Organization Culture) หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์การ ความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก วัฒนธรรมมององค์การมี 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง องค์ความรู้ที่ไม่มีมีการยึดติดกับความรู้เดิม แต่เป็นความจริงที่มีอิสระ และไม่สามารถวัดคำนวณได้ และบุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ได้ รวมทั้งเป็นความรู้ที่ปรากฏตลอดเวลา สมาชิกยอมรับไม่มีใครรู้คำตอบจากทุกคำถามได้

2.2 การมีอิสระในการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่ แล้วเสี่ยง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

2.3 ความเป็นเอกภาพในองค์การ หมายถึง สมาชิกในองค์การต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ ซึ่งทำให้เกิดผลประ โยชน์ต่อองค์การเสมือนตนเป็นเป็นผู้มีส่วนในองค์การ



3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) หมายถึง เป้าหมายที่องค์กรตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าที่วัตถุประสงค์ขององค์กรได้กำหนดไว้ ในองค์การแห่งการเรียนรู้พันธกิจและยุทธศาสตร์ มี 3 ประการ ดังนี้

3.1 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง สมาชิกในองค์การต้องยอมรับและปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ ในระดับระบบรวมขององค์กร ไม่ใช่แค่ในระดับบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น สมาชิกทุกคนมีความสำคัญต่อแผนยุทธศาสตร์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์การ และสมาชิกต้องคำนึงถึงแผนงานในแต่ละแผนกของตน ซึ่งมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์การด้วย

3.2 การตรวจสอบจากภายนอก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า การเคลื่อนย้ายของคู่แข่งชั้น เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรและสมาชิกในอนาคต

3.3 การสร้างเสริมองค์ความรู้ หมายถึง การเผยแพร่ และชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์กร และเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการตอบสนองขององค์กร ไปสู่การทำนาย และพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์การ

4. การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practices) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานใน 4 เรื่องดังนี้

4.1 การสนับสนุนการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร คือ เรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด รวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับแผนกขององค์กร

4.2 การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความกล้าและจูงใจสมาชิกเพื่อไปสู่การเรียนรู้ และการพัฒนาในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล ช่วยกันกำหนดเป้าหมายสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งผู้บริหารให้สมาชิกรับผิดชอบต่อการเรียนรู้

4.3 การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะการอยู่ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพที่ยิ่งใหญ่ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของสมาชิก

4.4 การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดทรัพยากรและงบประมาณต่าง ๆ ที่ต้องการ ไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย

5. โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) หมายถึง ลักษณะ โครงสร้างของการจัดหน้าที่ และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจ หน้าที่ และการปฏิสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะดังนี้

5.1 การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน หมายถึง การบูรณาการเป้าหมาย หน้าที่ บทบาท ความพยายามในการทำงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพขององค์การ

5.2 โครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก หมายถึง โครงสร้างที่เปิด โอกาสให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กัน ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

6. ระบบองค์การ (Organization Systems) หมายถึง การที่องค์การมีระบบ ข้อมูลข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรการด้านนโยบาย และ การมีกลไกที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งการส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7. บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายใน องค์การสร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิก ในหน่วยงานมีบรรยากาศการ ทำงาน 2 ลักษณะ ดังนี้

7.1 บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิด ค่านิยม บรรทัดฐาน และพฤติกรรมของสมาชิก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

7.2 การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่แลกเปลี่ยนพูดคุย ช่วยเหลือกัน เอื้ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกเติบโต และประสบความสำเร็จ

8. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระตุ้น การโน้มน้าวสมาชิกใน องค์การให้อุทิศตน มีน้ำใจ มีความผูกพันในงาน และความเพียรพยายามปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุ ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

สุรัตน์ ดวงชาตม (2549 : 35) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสู่ความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ ได้สรุปปัจจัยที่ทำให้้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย คือ

1. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ
2. วิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน
3. คัดค้านวัฒนธรรมและใช้เทคโนโลยี
4. การจูงใจในการปฏิบัติงาน
5. การปรับเปลี่ยนภายในองค์การ
6. การปฏิบัติงานเป็นทีม

7. การจัดการความรู้และข้อมูลภายในองค์กร

8. การเรียนรู้ร่วมกัน

ศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 11) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่อิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้สรุปปัจจัยที่ทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 9 ปัจจัย คือ

1. โครงสร้างที่เหมาะสม
2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร
3. การสร้างและถ่ายโอนความรู้
4. กลยุทธ์ขององค์กร
5. การทำงานเป็นทีม
6. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
7. การคิดอย่างเป็นระบบ
8. การพัฒนาบุคลากร
9. การสร้างบรรยากาศในองค์กร

แก้ว ศรีบุญศุกุล (2553 : 39) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยทางการบริหาร มี 11 ปัจจัย ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์
2. โครงสร้างวิทยาลัย
3. เทคโนโลยีและระบบงาน
4. การปฏิบัติด้านการบริหาร
5. การปฏิบัติด้านการจัดการ
6. การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน
7. การพัฒนาครูและทีมงาน
8. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
9. บรรยากาศและวัฒนธรรมของวิทยาลัย
10. การจูงใจ
11. เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษางานวิจัยเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งในต่างประเทศและภายในประเทศดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้จำนวน 9 ปัจจัย ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์
2. โครงสร้างและระบบการบริหาร
3. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
4. การทำงานเป็นทีม
5. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
6. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
7. บรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา
8. การจูงใจ
9. เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน

เพื่อให้มองเห็นความสัมพันธ์แนวความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยจึงสรุปเปรียบเทียบสรุปของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากผลการวิจัย

6 เรื่อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

Bennet and Brien, 1994	Marquardt and Reynolds, 1994	Kaiser, 2000	ลูร์ตัน ดวงชาทม 2549	ศศกร ไชยคำ หาญ 2550	แก้ว ศรีบุญศยกุล 2553	ปัจจัยที่ได้จากการสังเคราะห์ของผู้วิจัย
กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์	กลยุทธ์วิสัยทัศน์	พันธกิจและยุทธศาสตร์	วิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกลยุทธ์ขององค์การ	วิสัยทัศน์พันธกิจและยุทธศาสตร์	วิสัยทัศน์พันธกิจและยุทธศาสตร์

Bennet and Brien, 1994	Marquardt and Reynolds, 1994	Kaiser, 2000	สุรัตน์ ดวงชาตม 2549	ศศกร ไชย คำหาญ 2550	แก้ว ศรีบุญยกุล 2553	ปัจจัยที่ได้จากการสังเคราะห์ของผู้วิจัย
องค์การหรือโครงสร้างของงาน	โครงสร้างที่เหมาะสม	โครงสร้างองค์การ	-	โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การ	โครงสร้างวิทยาลัย	โครงสร้างและระบบการบริหาร
การเลื่อนไหลข้อมูลสารสนเทศ กระบวนการทำงาน	เทคโนโลยีการเรียนรู้	การดำเนินงานบริหารจัดการ	คิดค้นนวัตกรรมและใช้เทคโนโลยี	การสร้างและถ่ายโอนความรู้	เทคโนโลยีและระบบงาน	การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
การปฏิบัติเชิงการบริหาร	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	ระบบองค์การ	-	-	การปฏิบัติด้านการบริหาร	-
การปฏิบัติเชิงการจัดการ	การริเริ่มและถ่ายโอนความรู้	-	-	-	การปฏิบัติด้านการจัดการ	-
การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน	ทีมงานและเครือข่าย	-	การปรับเปลี่ยนภายในองค์การ	การทำงานเป็นทีม	การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน	การทำงานเป็นทีม

Bennet and Brien, 1994	Marquardt and Reynolds, 1994	Kaiser, 2000	สุรัตน์ ดวงชาตม 2549	ศศกร ไชย คำหาญ 2550	แก้ว ศรีบุญยกุล 2553	ปัจจัยที่ได้จากการสังเคราะห์ของผู้วิจัย
การฝึกอบรมหรือให้การศึกษารายบุคคลและการพัฒนาและทีมงาน	การเพิ่มอำนาจ	บรรยากาศการทำงาน วัฒนธรรม องค์การ	บรรยากาศและ วัฒนธรรม องค์การ	วัฒนธรรม การเรียนรู้ ในองค์การ	บรรยากาศ และ วัฒนธรรม ของ วิทยาลัย	การสร้างบรรยากาศ และ วัฒนธรรม ของสถานศึกษา
กระบวนการทำงาน	-	ภาวะผู้นำ	การจัดการความรู้และ ข้อมูลใน องค์การ	การคิด อย่างเป็น ระบบ	ภาวะผู้นำ ทางวิชาการ	การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
บรรยากาศ	วัฒนธรรม เรียนรู้ร่วมกัน	-	การปฏิบัติงาน เป็นทีม	การพัฒนา บุคลากร	การพัฒนา ครูและ ทีมงาน	การพัฒนา ครูและ บุคลากร
การให้รางวัลและการยอมรับ	บรรยากาศ สนับสนุน	การจูงใจ	การจูงใจ ในการ ปฏิบัติงาน	การสร้างบรรยากาศ ในองค์การ	การจูงใจ	การจูงใจ
เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับ	คุณภาพ	-	การเรียนรู้ร่วมกัน	-	เป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับ	เป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับ

รายละเอียดของปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 9 ปัจจัยที่ได้กล่าวมาแล้ว มีสาระสำคัญเรียงลำดับ

ดังนี้

#### 4.1 ปัจจัยด้าน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์

##### 4.1.1 ความหมายของวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน เช่น

มาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 : 389-409) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ (Vision) คือสิ่งที่องค์กรสร้างสรรค์ขึ้น เป็นฉันทามติขององค์กรและสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมกันทำงานและกลยุทธ์ (Strategy) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่กันไปกับการทำงานกระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในการวางแผน การดำเนินการและการประเมินผู้บริหาร จะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทาง ปฏิบัติ หรือกำหนดคำตอบไว้ให้

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000 : 51-349) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ หมายถึง เป้าหมายที่องค์กรตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าที่วัตถุประสงค์ขององค์กรได้กำหนดไว้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ มี 3 ประการดังนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง สมาชิกในองค์กรต้องยอมรับและปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ ในระดับระบบรวมขององค์กร ไม่ใช่แค่ในระดับบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น สมาชิกทุกคนมีความสำคัญต่อแผนยุทธศาสตร์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร และสมาชิกต้องคำนึงถึงแผนงานในแต่ละแผนกของตน ซึ่งมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์กรด้วย

2. การตรวจสอบจากภายนอก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าการเคลื่อนย้ายของกลุ่มแข่งขัน เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรและสมาชิกในอนาคต

3. การสร้างเสริมองค์ความรู้ หมายถึง การเผยแพร่ และชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์กร และเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการตอบสนองขององค์กรไปสู่การทำหาย และพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กร

เบนเน็ตต์และไบรน์ (Bennett and Brien, 1994 : 41-49) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision) คือสิ่งคนในองค์กรต้องการไปจุดใด เพื่อที่จะคาดหมายได้ว่า พวกเขาจำเป็นต้องรู้อะไรบ้าง เพื่อไปให้ถึงจุดหมายนั้น พวกเขาต้องพัฒนากลยุทธ์กว้าง ๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายเพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้ของพวกเขาสามารถผลักดันองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ของพวกเขา นอกจากนี้ถ้าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสมบูรณ์ต่อหมู่คณะแล้ว วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็ต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้

สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 28) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ หมายถึง เป้าหมายที่องค์กรตั้งใจปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายเกินกว่าที่องค์กรกำหนดไว้

สุรัตน์ ดวงขาม (2549 : 28) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ คือการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ได้ร่วมกันคิดและสร้างภาพโดยรวมในอนาคตขององค์กรบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร บุคลากรมีใจเปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

แก้ว ศรีบุญกุล (2553 : 41) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การจัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการปฏิบัติ การติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จ และการนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ ในการวัดปัจจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

#### 4.1.2 การวัดปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์

การวัดปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ มีผู้ศึกษาไว้หลายท่าน เช่น

สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 28) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ จำนวน 9 ข้อ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่กระตุ้นให้ครูและบุคลากร มุ่งอนาคต การกำหนดพันธกิจ ยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ การจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุน การติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จ และการนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนา

ศสกร ไชยคำหาญ (2550 : 261) ได้สร้างเครื่องมือในการวัดปัจจัยด้าน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ จำนวน 10 ข้อ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและ ยุทธศาสตร์ร่วมกัน การกำหนดวิสัยทัศน์อยู่ภายใต้แผนแม่บท มีการส่งเสริมให้บุคลากร แสดงออกในการกำหนด มีการใช้เทคนิคใหม่ๆ มาใช้บริหารจัดการ มีการให้ความสำคัญกับ คุณภาพของบุคลากร มีการสนับสนุนให้เกิดผลและเป้าหมายที่เหมาะสม การสร้างทีมงาน การเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วม การจัดการความรู้ และความพร้อมที่จะบริหารจัดการใน ทุกสถานการณ์

มาลี สืบกระแสด (2552 : 257) ได้สร้างเครื่องมือในการวัดปัจจัยด้าน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ จำนวน 8 ข้อ คือ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มี โอกาสในการบริหาร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการวางแผน วิเคราะห์นโยบายและการวางแผน แนวทางสู่การปฏิบัติ กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินงาน มีการจัดทำแผนพัฒนา



การศึกษา มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา มีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม และมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติตามแผน

แก้ว ศรีบุญกุล (2553 : 157) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือ การกำหนดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การจัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการปฏิบัติการติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จ และการนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ

ในการวัดตัวแปรปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ปรับปรุงมาจากเครื่องมือของสมคิด ศรีอ่อนน้ำ (2547 : 193) และแก้ว ศรีบุญกุล (2553 : 157) จำนวน 10 ข้อ มาปรับใช้ให้ครอบคลุมปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์สั้น กระชับ ชัดเจน กระตุ้นให้ครูและบุคลากรมุ่งอนาคต กำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ไว้อย่างชัดเจนครอบคลุมและ เป็นไปได้ ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาเผยแพร่ประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ เข้าใจอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ จัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของคณะครูและผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะ นำผลการติดตามความก้าวหน้ามาปรับปรุงแก้ไข ให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นระยะๆ นำผลการประเมินผลสำเร็จมาเป็นแนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

#### 4.1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์

มีผู้ศึกษาหลายท่าน ได้ศึกษาถึงปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 214) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ปัจจัยด้านด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบย่อยต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงที่สุดคือ การให้ความสำคัญต่อคุณภาพของบุคลากรและการสนับสนุนให้เกิดผลและเป้าหมายที่เหมาะสม รองลงมาเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสได้แสดงออกในการกำหนดด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์และมีการนำเทคนิค

ใหม่ ๆ มาให้บริการ และน้อยที่สุดเป็นการสนับสนุนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ส่วนผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่การสร้างบรรยากาศในองค์การ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงคือการพัฒนาบุคลากร การคิดอย่างเป็นระบบตามลำดับและการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ตามลำดับ ในทำนองเดียวกันกับ มาลี สืบกระแสน (2552 : 219) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน และภาวะผู้นำทางวิชาการตามลำดับ และสอดคล้องกับ แก้ว ศรีบุญคุณ (2553 : 99) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าปัจจัยด้านด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ -1.86 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิเท่ากับ 3.32

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ว่าส่งผลและมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่เป็นมีหน้าที่เกี่ยวกับจัดการศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยเชื่อมั่นว่า ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ มีผลต่อความสำเร็จต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็งโอกาสและอุปสรรคเพื่อวางเป้าหมายและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมไปจัดทำแผนพัฒนา งานของสถานศึกษาในอนาคต

## 4.2 ปัจจัยด้านโครงสร้างและระบบการบริหาร

### 4.2.1 ความหมายของโครงสร้างและระบบการบริหาร

มีผู้ให้ความหมายของโครงสร้างและระบบการบริหารไว้หลายท่าน เช่น ไคเซอร์ (Kaiser, 2000 : 51-349) ได้กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่ และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่ และการปฏิสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน หมายถึง การบูรณาการเป้าหมายหน้าที่ บทบาท ความพยายามในการทำงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ

2. โครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก หมายถึง โครงสร้างที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กัน ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

สตีเยร์ (Steer, 1997 : 34) กล่าวว่า โครงสร้างและระบบบริหารขององค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่คงที่และค่อนข้างแน่นอนระหว่างงานที่มีในองค์การ โครงสร้างเป็นเสมือนโครงกระดูกในระบบองค์การ และหมายถึงวิธีประสานและควบคุมงานทั้งหลายในองค์การ นั่นคือ โครงสร้างประกอบด้วยความสัมพันธ์อันคงที่ที่สะท้อนให้เห็นลักษณะของการแบ่งงานและการประสานงาน

ศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 32) กล่าวว่า โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นโครงสร้างองค์การที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความยืดหยุ่นและมีระบบ มีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันพึ่งพาอาศัยกันและผสมผสานกันในการปฏิบัติงาน ดังนั้นโครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การนั้นจึงควรเป็น โครงสร้างที่กระต๊อด มีความพร้อมการบริหารงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงานอย่างเป็นระบบ และเพื่อให้บรรลุซึ่งเป้าหมายขององค์การนั้น

มาตี สิบกระแสา (2552 : 82) กล่าวว่า โครงสร้างและระบบการบริหาร (Structure and Administration) หมายถึง การกำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถจัดกลุ่มบุคคลหรือทีมให้เหมาะสมกับภาระงานและความรู้ความสามารถ จัดระบบมอบหมายงานและการรับผิดชอบที่เหมาะสม จัดโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและหลากหลายเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

แก้ว ศรีบุญกุล (2553 : 43) กล่าวว่า โครงสร้างและระบบการบริหาร (Structure and Administration) หมายถึง การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การจัดระบบการติดต่อประสานงานการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ และแนวปฏิบัติ การจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การชำระรักษาและพัฒนาบุคลากรในโครงสร้าง การจัดระบบการให้ทุนให้โทษและความดีความชอบในการวัดปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้างของวิทยาลัย

#### 4.2.2 การวัดปัจจัยด้านโครงสร้างและระบบการบริหาร

การวัดปัจจัยด้านโครงสร้างและระบบการบริหาร มีผู้ศึกษาไว้หลายท่าน เช่น

สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 190) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านโครงสร้างของโรงเรียนประกอบด้วยคุณลักษณะตัวบ่งชี้ต่อไปนี้คือ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การจัดระบบการติดต่อประสานงานการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ และแนวปฏิบัติ การจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การชำระรักษาและพัฒนาบุคลากรในโครงสร้าง การใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ การจัดระบบพิจารณาความดีความชอบที่เป็นธรรมสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน

ศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 260) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านโครงสร้างและระบบบริหาร ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือ การปรับลดขนาดขององค์การ มีการรวมการสถานศึกษากำหนดแผนงานร่วมกับผู้บริหารและครู มีการบริหารงานโรงเรียนนิติบุคคล 4 งาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน การจัดบุคลากรตรงตามความรู้ความสามารถ มีงานวิชาการเป็นหัวใจของการบริหาร มีการบริหารระบบการเรียนรู้ มีแหล่งความรู้ที่เข้าใจง่ายและหลากหลาย มีความพร้อมเรื่องงบประมาณ

มาลี สิบกระแสด (2552 : 258) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านโครงสร้างและระบบบริหาร ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือ การกำหนดตัวบุคคลที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ การจัดกลุ่มบุคคลหรือทีมที่เหมาะสมกับภาระงาน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนและไม่เหมาะสมลง จัดระบบมอบหมายและความรับผิดชอบที่เหมาะสม จัดระบบติดต่อประสานงานต่อผู้รับบริการสะดวกรวดเร็ว ทบทวนแก้ไขกฎระเบียบให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน จัดโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและหลากหลายเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีการอำนวยการสั่งการที่เหมาะสมกับบุคคล กลุ่มคนและภารกิจขององค์การ

แก้ว ศรีบุญกุล (2553 : 43) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านโครงสร้างของวิทยาลัย ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การจัดระบบการติดต่อประสานงานการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ และแนวปฏิบัติ การจัด โครงสร้างที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การชำระรักษา และพัฒนาบุคลากรในโครงสร้าง การจัดระบบการให้คุณให้โทษและความดีความชอบในการวัดปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้างของวิทยาลัย

ในการวัดตัวแปรปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ปรับปรุงมาจากเครื่องมือของสมคิด ศรีอ่อนน้ำ (2547 : 193-194) และแก้ว ศรีบุญกุล (2553 : 157-158) จำนวน 9 ข้อมาปรับใช้ให้ครอบคลุมปัจจัยด้านโครงสร้างและระบบการบริหารสถานศึกษา คือ สถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความสะดวกและคล่องตัว การมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จัดให้มีระบบการติดต่อประสานงานทั้งในแนวตั้งและแนวนอนเพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ มีการดำเนินงานที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียว มีการปรับลดกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติ ลดความซ้ำซ้อนเพื่อมุ่งใจให้ครูและบุคลากรมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน จัดโครงสร้างที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการเข้าร่วมในการปฏิบัติงานจากผู้ที่เกี่ยวข้อง จัดโครงสร้างของงาน โดยคำนึงถึงหลักการใช้บุคลากรได้ตรงกับความรู้ความสามารถ มีการชำระรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จัดระบบการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นธรรมและมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

#### 4.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านโครงสร้างและระบบการบริหาร

โครงสร้างและระบบการบริหารเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความสะดวกและคล่องตัว การมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ การจัดให้มีระบบการติดต่อประสานงานทั้งในแนวตั้งและแนวนอนเพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ มีการดำเนินงานที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียว มีการปรับลดกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติ ลดความซ้ำซ้อนเพื่อมุ่งใจให้ครูและบุคลากรมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวได้ว่าถ้ามีระบบการบริหารงานและจัดโครงสร้างในองค์การที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถแล้วก็จะปัจจัยอย่างหนึ่งที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับ ศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 213) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

ปัจจัยด้าน โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีองค์ประกอบย่อยที่มีค่าน้ำหนักเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้คือการบริหารจัดการระบบการเรียนรู้ การกำหนดบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างที่ชัดเจน มีงานวิชาการเป็นหัวใจของการบริหาร มีแหล่งเรียนรู้ที่เข้าถึงได้ง่ายและหลากหลาย มีการจัดบุคลากรตรงตามความรู้ความสามารถ มีความพร้อมเรื่องงบประมาณ มีคณะกรรมการสถานศึกษากำหนดแผนงานร่วมกับผู้บริหารและครู และน้อยที่สุดเป็นมีการปรับลดขนาดขององค์การ ส่วนผลการศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การทุกองค์ประกอบย่อยมีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก

ในทำนองเดียวกัน สุวพักตร์ เวศม์วิบูลย์ (2551 : 146) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล พบว่า 1) ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การและช่องทางการสื่อสาร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านประสิทธิผลการดำเนินงานและคุณภาพ ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ 2) แนวทางในการพัฒนาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์การและช่องทางการสื่อสาร ควรมีการประเมินผลระบบการสื่อสารขององค์การอย่างสม่ำเสมอ นำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนา และมีการจัดสรร กระจายงานให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมและสอดคล้องกับมาลี สืบกระแสน์ (2552 : 225) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าปัจจัยด้านโครงสร้างและระบบการบริหารเป็นตัวแปรพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ได้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์อยู่ในระดับมาก และตัวแปรที่สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีดังนี้คือ การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างและระบบการบริหาร ภาวะผู้นำทางวิชาการและการกำกับติดตามการดำเนินงาน ส่วนผลการสังเคราะห์การพัฒนาารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นข้อสรุปแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านโครงสร้างและระบบการบริหาร พบว่า ควรพัฒนาปัจจัยด้านการ

จัดโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและหลากหลายลักษณะที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมี  
การจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสม

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่าปัจจัยด้าน  
โครงสร้างและระบบการบริหารเป็นตัวแปรพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ได้โดยมีค่า  
สัมประสิทธิ์พยากรณ์อยู่ในระดับมาก และมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัย  
เชื่อมั่นว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างและระบบการบริหาร มีผลต่อความสำเร็จต่อความเป็นองค์การ  
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปว่า โครงสร้างและระบบการบริหารของสถานศึกษา หมายถึง การ  
กำหนดให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารับผิดชอบงานให้สอดคล้องกับความรู้  
ความสามารถ จัดกลุ่มบุคคล ที่มงานให้เหมาะสมกับภาระงานและความรู้ความสามารถ  
จัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสม จัดโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและ  
หลากหลายลักษณะที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

### 4.3 ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

#### 4.3.1 ความหมายของการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

มีผู้ให้ความหมายของการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ไว้หลายท่าน เช่น  
มาร์ควอร์ดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 : 389-409)  
กล่าวว่าเทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องประยุกต์ใช้  
เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มี  
การเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูล  
คอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของ  
สมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์การ ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมี  
ความรวดเร็ว สั้นกระชับและประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล  
(Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ทางไกล และการฝึกอบรมโดยสถานการณ์จำลอง  
(Simulation Games) เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตัวเอง เป็นต้น

เบนเน็ตต์และไบร์น (Bennett and Brien, 1994 : 41-49) ได้กล่าวว่า การ  
เลื่อนไหลของข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow) การเรียนรู้ขององค์การต่าง ๆ จะอาศัย  
เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศและการเผยแพร่ ระบบคอมพิวเตอร์จะ  
ช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้นเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงาน  
ได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเองและกระบวนการทำงาน (Work Process)

องค์การจะกระตุ้นการเรียนรู้ได้โดยผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ แต่จะรวมกับการใช้กระบวนการทำงานที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคโนโลยีในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่างๆ เพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทาง หรือปรับสภาพกระบวนการต่างๆ ให้อยู่ในแนวหน้าให้เท่ากันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน (Benchmarking) เป็นต้น

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000 : 51-349) ได้กล่าวว่า เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์การมีระบบข้อมูล ข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรการด้านนโยบาย และการมีกลไกที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งการส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

สุรัตน์ ดวงขาทม (2549 : 38) กล่าวว่า การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ เครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานส่งเสริมให้สมาชิกเรียนรู้ประโยชน์และวิธีใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ จนสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 49) กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเป็นการสร้างและถ่ายโอนความรู้เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะบุคลากรในองค์การจะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันในการจัดโครงสร้างองค์การตลอดจนการเข้าถึงข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ โดยมีการแบ่งปันความรู้ โดยการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลนั้นถูกต้องเที่ยงตรงและสามารถจัดเก็บสิ่งที่ได้เรียนรู้และนำข้อมูลไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้อย่างรวดเร็วเพื่อพัฒนาองค์การให้ยั่งยืนและก้าวหน้าต่อไป

มาตี สืบกระแสด (2552 : 10) กล่าวว่า การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การพัฒนาครูและบุคลากรด้านเทคโนโลยีจัดหาวัสดุอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์การ การนำระบบเชื่อมโยงข้อมูลมาใช้ แสวงหาวิธีการสื่อสารมาเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ พัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี และส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีไปสู่การพัฒนาคุณภาพขององค์การ

แก้ว ศรีบุญยกุล (2553 : 45) กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ หมายถึง การจัดหา การใช้ การพัฒนาบุคลากร การแสวงหา การจัดระบบการใช้ การจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูล การมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและการพัฒนา และการใช้ประโยชน์ที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียน



#### 4.3.2 การวัดปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการวัดปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ไว้หลายท่าน เช่น

สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 191) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านเทคโนโลยีและระบบงาน ประกอบด้วยคุณลักษณะตัวบ่งชี้ต่อไปนี้คือ การจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากร การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริการ และการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริการ และการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ จัดระบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร ของฝ่ายต่างๆ ให้มีความประหยัดและไม่ซ้ำซ้อนกัน จัดให้มีระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ทั้งการบริหาร การบริการ การเรียนการสอน และการวิจัย จัดให้มีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาเทคโนโลยี และการพัฒนาระบบฐานข้อมูลอย่างเหมาะสม ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีทุกชนิดทุกประเภทเพื่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนนักศึกษาเป็นสำคัญ

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ (2547 : 218) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้คือ บุคลากรในสถานศึกษาได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ มีการปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยพร้อมต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรได้สร้างสารสนเทศใหม่เพื่อการใช้งานและการเรียนรู้ สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารองค์กร

ต้นสนีย์ จะสุวรรณ (2550 : 261) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้คือ มีระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพบุคลากรสามารถเข้าถึงผ่านระบบอินเทอร์เน็ต มีการนำสื่อมัลติมีเดียให้ความสะดวกด้วยการเรียนรู้ มีการนำโปรแกรมการเรียนรู้มาให้บริการ มีการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม สนับสนุนการเรียนรู้ที่ใช้ระบบเครือข่ายที่ทันสมัย มีการสนับสนุนการปฏิบัติงานสารสนเทศและเครือข่ายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และทำงานมีประสิทธิภาพ มีการออกแบบระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานตรงตามความต้องการ บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลตามที่ต้องการ บุคลากรสามารถปรับใช้ระบบข้อมูล ถ่ายโอนและจัดเก็บเพื่อประโยชน์ต่อการเรียนรู้

มาลี สืบกระแส (2552 : 258) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็นที่ มีการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี มีการจัดซื้อจัดหาคอมพิวเตอร์อย่างเพียงพอ มีการนำระบบ Lan มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้ระบบ e-office มาใช้ภายในและติดต่อสถานศึกษาในสังกัด มีการแสวงหาเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดขั้นตอนและค่าใช้จ่าย เช่นการส่งข้อความผ่านโทรศัพท์มือถือ มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยี มีการบำรุงรักษาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษาในสังกัด

แก้ว ศรีบุญกุล (2553 : 43) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านเทคโนโลยีและระบบงานประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็นที่ การจัดหา การใช้ การพัฒนาบุคลากร การแสวงหา การจัดระบบการใช้ การจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูล การมอบหมาย ความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและการพัฒนา และการใช้ประโยชน์ที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียน นักศึกษา ในการวัดปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีและระบบงาน

ในการวัดตัวแปรปัจจัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ปรับปรุงมาจากเครื่องมือของสมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 194) และแก้ว ศรีบุญกุล (2553 : 158) จำนวน 8 ข้อมาปรับใช้ให้ครอบคลุม ปัจจัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ คือ สถานศึกษาจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของครูและบุคลากร ใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การบริการ และการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยี เพื่อการบริหาร การบริการ และการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ จัดระบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร ของฝ่ายต่างๆ ให้มีความประหยัดและไม่ซ้ำซ้อนกัน จัดให้มีระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ทั้งการบริหาร การบริการ การเรียนการสอน และการวิจัย จัดให้มีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาเทคโนโลยี และการพัฒนาระบบฐานข้อมูลอย่างเหมาะสม ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีทุกชนิดทุกประเภทเพื่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนนักศึกษาเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นชนิดมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

#### 4.3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ทั้งในฐานะ การปฏิบัติงานปกติของสถานศึกษาและศึกษาถึงการเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลถึงความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ ไว้หลายท่าน เช่น ธันวา อ่วมมณี (2548 : 78) ได้ศึกษาการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า 1) ระดับการปฏิบัติการ บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และ เมื่อพิจารณาเป็นรายยุทธศาสตร์ พบว่า ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการพัฒนา การบริหารจัดการด้าน การศึกษาและการบริการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการพัฒนา คุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ และยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนา โครงสร้าง พื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2) สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ที่มีขนาดต่างกัน และที่อยู่ในโซนคุณภาพการศึกษาต่างกัน มีการปฏิบัติการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน แต่ในยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ ที่ระดับ .05 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการพัฒนาการบริหารเทคโนโลยี สารสนเทศและ การสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ในด้าน 2.1) พัฒนา โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อ การเรียนรู้ให้เหมาะสม 2.2) พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการบริหารให้เป็นโปรแกรม สำหรับจัดการข้อมูลพื้นฐานที่สามารถนำไปใช้ในการวางแผนและตัดสินใจได้อย่างมี ประสิทธิภาพ 2.3) พัฒนาการจัดทำสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี 2.4) พัฒนา บุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ 2.5) ส่งเสริมการจัดเครือข่ายบุคลากร ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ 2.6) พัฒนาเว็บไซต์ของสถานศึกษาเพื่อประชาสัมพันธ์ภารกิจ และกิจกรรมของสถานศึกษา และ 2.7) ส่งเสริมการตรวจสอบและประเมินผลการใช้ เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ รวมทั้งให้มีการรายงานผลเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและผู้เกี่ยวข้อง ทราบอย่างค่องเนื่อง

นันทวดี เทียนชัย (2552 : 98) ได้ศึกษาการนำยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการมาใช้บริหารจัดการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า การนำยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการมาใช้บริหารจัดการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสมุทรสงครามทั้งในภาพรวมและจำแนกตามยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก โดยยุทธศาสตร์การใช้ ICT ในการบริการและการจัดการศึกษา มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับสูงสุด และยุทธศาสตร์การใช้ ICT เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากร มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำที่สุด สถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีสภาพการนำยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการมาใช้บริหารจัดการในสถานศึกษาต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสถานศึกษาที่มีสังกัดต่างกันมีสภาพการนำยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการมาใช้บริหารจัดการในสถานศึกษาต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในทำนองเดียวกัน มาลี สืบกระแสด (2552 : 219) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า 1) ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และอำนาจการพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีดังนี้คือ การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างและระบบการบริหาร ภาวะผู้นำทางวิชาการและการกำกับติดตามการดำเนินงาน และ 3) ผลการสังเคราะห์การพัฒนาารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นข้อสรุปแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ควรพัฒนาตัวบ่งชี้รวม 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มีการแสวงหาเทคโนโลยีมาใช้ในการลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน และการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยี

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเห็นได้ว่าการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการจัดการศึกษาในสภาวะปัจจุบันซึ่งมีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและมีการแข่งขันกันสูง ดังนั้นนักการศึกษาหลายท่านจึงพยายามศึกษาถึงสภาพการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษา ยุทธศาสตร์การนำเทคโนโลยีมาใช้และศึกษาถึงปัจจัย

ด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่มีผลสำเร็จต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้จะได้นำผล การศึกษามาพัฒนาการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นนั่นเอง ผู้วิจัยจึง เชื่อมั่นว่า ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ มีผลต่อความสำเร็จต่อความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปว่า การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษาด้านเทคโนโลยีจัดหาวัสดุอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้ในสถานศึกษา การ นำระบบเชื่อมโยงข้อมูลมาใช้ แสวงหาวิธีทางการสื่อสารมาเสริมประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ พัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ของสถานศึกษาโดยใช้ เทคโนโลยี และส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัด การศึกษา

#### 4.4 ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม

##### 4.4.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

มีผู้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม ไว้หลายท่าน เช่น

เบนเน็ตต์และไบรน์ (Bennett and Brien, 194 : 41-49) ได้กล่าวว่า การ ปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (Individual and Team Practices) ข้อมูลสารสนเทศมีความ สำคัญต่อบทบาทหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการทำงานบุคคลและเป็นทีม ในองค์การแห่งการ เรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์การต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัว บุคคลหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาส ในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปราย ปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ปัญหา นั้น ๆ

มาร์ควอร์ดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 : 389-409) กล่าวว่า ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้อง ตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการ ทำหน้าที่มิใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการ แข่งขันและการสร้างพลังร่วมกัน อันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

สุรพันธ์ ดวงชาตม (2549 : 40) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การมีการสอนงานและถ่ายทอดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

แก้ว ศรีบุญยกุล (2553 : 49) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือ ความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ การมีวัตถุประสงค์ของทีม ความสามารถในการระบุปัญหา การแก้ปัญหา การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกัน ความรับผิดชอบ การพัฒนาตนเอง และความมีอิสระ

รัชนี แก้ววิจิตร (2554 : 6) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมกันทำกิจกรรม โดยมีเป้าหมายเดียวกันการทำงาน ได้มีการร่วม คิด ร่วมตัดสินใจร่วมทำร่วมรับผิดชอบอย่างสมัครสมานสามัคคีในการทำงาน มีการ ติดต่อสื่อสารประสานงานกันอย่างดี เพื่อแก้ปัญหาชนิดต่าง ๆ และพัฒนาองค์กรให้บรรลุ เป้าหมายของทีมร่วมกัน

อวยชัย วัฒนา (2555 : 73) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่ม บุคคลที่ร่วมมือร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดย ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องรับรู้ และเข้าใจในวัตถุประสงค์ ตลอดจนมีการแบ่งภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน

#### 4.4.2 การวัดปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม

มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการวัดปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ไว้หลายท่าน เช่น ศกกร ไชยคำหาญ (2550 : 261 - 262) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านการ ทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็นที่นี้ คือ มีการกำหนดนโยบาย มีเป้าหมาย ร่วมกัน มีการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน บุคลากรทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร มีความหลากหลายทางความคิดและวิชาการ มีการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน มีการได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ร่วมกัน มีการ เรียนรู้และร่วมคิดร่วมกันทำ

ศันสนีย์ จะสุวรรณ (2550 : 263) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านการ ทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็นที่นี้ คือ มีทักษะในการกำหนดนโยบาย ร่วมกัน บุคลากรเป็นผู้มนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน บุคลากรมีทักษะในการสื่อสารแลกเปลี่ยน เรียนรู้ บุคลากรมีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและนอกองค์กร และบุคลากรมี จิตใจกว้างขวางในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554 : 204) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านการ ทำงานเป็นทีมประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็นที่นี้ คือ บุคลากรทุกฝ่ายมีโอกาสในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนในการวางแผนและกำหนดโครงการ

บุคลากรมีโอกาสดำเนินการอบรมและเรียนรู้การทำงานเป็นทีม บุคลากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ปัญหาองค์กร บุคลากรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

อวยชัย วัฒนา (2555 : 79) กล่าวว่า หลักการทำงานเป็นทีมต้องร่วมศึกษาปัญหา สาเหตุกำหนดเป้าหมายให้บรรลุ ได้รับผิดชอบงานเกิดความภูมิใจในสัมฤทธิ์ผลเกิดการยอมรับ มีการประชุมอย่างมีเหตุผล และแบ่งงานกันทำ สมาชิกรับรู้และปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ มีการติดตามงานและสอนงานให้มีผู้รับผิดชอบควบคุม มีการประเมินผลร่วมกันกับสมาชิก

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำปัจจัยการทำงานเป็นทีม มาศึกษาเป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ปรับปรุงมาจากเครื่องมือของศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 261-262) จำนวน 9 ข้อมาปรับใช้ให้ครอบคลุมปัจจัยการปฏิบัติงานของครูและทีมงานคือ มีการกำหนดนโยบายและวางเป้าหมายร่วมกัน ครูแต่ละคนและทีมงานมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน บุคลากรมีการสร้างความรู้สึกความเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน มีความหลากหลายทางความคิดและวิชาการยอมรับฟังความเห็นซึ่งกันและกัน มีการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน มีการได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ร่วมกัน มีการเรียนรู้ร่วมกัน และบุคลากรมีการร่วมกันคิดร่วมกันทำ ซึ่งเป็นชนิดมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

#### 4.4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม

ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมไว้หลายท่าน เช่น ชาตุนี เหมือนโพธิ์ทอง (2554 : 113) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า ทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวก และความสัมพันธ์กันลักษณะที่คล้อยตามกัน โดยเรียงค่าความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน การไว้วางใจกัน ความยึดมั่นผูกพัน และความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ในทำนองเดียวกันกับ รัชณี แก้ววิจิตร (2554 : 121) ได้ศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า

- 1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมประกัน

คุณภาพภายในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านการยอมรับซึ่งกันและกัน ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ และด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตามลำดับ 2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาทั้งโดยรวมไม่แตกต่างกัน 3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาลักษณะการทำงานเป็นทีมประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ควรเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อส่วนรวมให้มากขึ้น รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ตามลำดับ ส่วน ศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 214) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเรียงค่าน้ำหนักองค์ประกอบย่อยจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน การสร้างความรู้สึกร่วมกันเจ้าขององค์กรร่วมกัน การร่วมกันคิดร่วมกันทำ การมีเป้าหมายร่วมกัน บุคลากรทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการเรียนรู้ร่วมกัน การกำหนดนโยบายมีความหลากหลายด้านความคิดและวิชาการ และมีการได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ร่วมกัน ตามลำดับ และผลการวิจัยยังพบว่าปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันมากที่สุด

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่ต้องอาศัยการประสานงานกับทุกฝ่ายเพราะระบบดังกล่าวเป็นภาพรวมของหน่วยงานทางการศึกษาและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา ผู้วิจัยเชื่อมั่นว่า ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม มีผลต่อความสำเร็จต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เรียนรู้ร่วมกันผ่านการศึกษาปฏิบัติ มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น ร่วมกับผู้อื่นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในเครือข่ายให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจของสถานศึกษา



#### 4.5 ปัจจัยด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

##### 4.5.1 ความหมายของการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ไว้หลายท่าน เช่น

เบนเน็ตต์และไบรน์ (Bennett and Brien, 1994 : 41-49) ได้กล่าวว่าการฝึกอบรมหรือการศึกษา (Training or Education) มีบทบาท สำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการ จะเน้นการช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากประสบการณ์ของผู้อื่นแล้วจากนั้นก็จะสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคลได้ จัดสรรไว้สำหรับทุกคน นอกนี้ยังมีแบบของการฝึกต่างๆ เช่น การฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การสาธิต โครงการงาน การให้คำปรึกษาโดยเพื่อน โครงการการเรียนรู้ฐานพื้นฐาน (ซึ่งมักจะรู้ว่าเป็นการเรียนรู้แบบการสะท้อนการปฏิบัติ) เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย สามารถจัดการอบรมหรือฝึกปฏิบัติโดยผ่านดาวเทียมและคอมพิวเตอร์ และการพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (Individual or Team Development) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะหาวิธีการต่างๆ เพื่อกระตุ้นสมาชิกให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย องค์กรสามารถเรียนรู้ได้เพียงว่าทีมงานเรียนรู้แบบชุมชนผู้ปฏิบัติงาน (Communities of Practice) ที่มีการปฏิบัติงานกันอย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจในการทำงานเป็นทีมหรือรายบุคคล แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดสำหรับโลกธุรกิจ และยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรต่างๆ ที่จะหาวิธีเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง

ศสกร ไชยคำหาญ (2550 : 80) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นต่อบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งเพราะถ้าคนได้ผ่านกระบวนการพัฒนาก็จะมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เพิ่มพูนศักยภาพ มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ แก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระเบียบ กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์กรและพัฒนาลังคมประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้า

มาลี สืบกระแส (2552 : 10) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน คือ การกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน มีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เพิ่มสมรรถนะของบุคลากร พัฒนาศักยภาพทั้งระบบ ส่งเสริมการ

เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ เพิ่มทักษะการเรียนรู้จากผู้อื่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในเครือข่ายให้เป็นกลไกในการสนับสนุนองค์การ

แก้ว ศรีบุญศุกุล (2553 : 51) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน คือ การมีนโยบายและมาตรการการพัฒนา การมุ่งเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ การมุ่งให้เป็นกลไกจัดการเรียนการสอน การคำนึงถึงความสะดวกคล่องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ความต้องการและจำเป็นที่แท้จริง จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผลลัพธ์สุดท้ายต่อนักเรียน การพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วน เป็นเสมือนชีวิตประจำวัน การพัฒนาตนเอง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554 : 6) ได้ให้ความหมายของครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

ครู หมายถึง บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

บุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และศึกษานิเทศก์ที่ทำหน้าที่ในการนิเทศการจัดการศึกษา และการเรียนการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 4.5.2 การวัดปัจจัยด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการวัดปัจจัยด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้หลายท่าน เช่น

ศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 263) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือ มีจุดมุ่งหมายในการบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ให้มีการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มศักยภาพ มีนโยบายและมาตรการในการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน มุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นกลไกสำคัญในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวนักเรียน คำนึงถึงแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ใหม่ มีการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและจำเป็นที่แท้จริง การสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งกันและกัน เน้นให้ตระหนักถึงความสำคัญทั้งหลักสูตร การสอน และการประเมินผล อย่างเป็นระบบ เน้นการพัฒนาตนเองมากกว่าเน้นการถูกพัฒนาด้วยบุคคลอื่นและมีการนิเทศติดตามอย่างเป็นกัลยาณมิตรทั้งจากผู้บริหารและครูด้วยกันเอง

แก้ว ศรีบุญยกุล (2553 : 160) กล่าวว่า การพัฒนาครูและทีมงาน เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การมีนโยบายและมาตรการการพัฒนา การมุ่งเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ การมุ่งให้เป็นกลไกจัดการเรียนการสอน การคำนึงถึงความสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ความต้องการและจำเป็นที่แท้จริง จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผลลัพธ์สุดท้ายต่อนักเรียน การพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วน เป็นเสมือนชีวิตประจำวัน การพัฒนาตนเอง

จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554 : 204) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรหรือทีมงานประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น หัวข้องานมีภาวะผู้นำ มีระบบการส่งเสริมสนับสนุนให้เข้าร่วมประชุมสัมมนาเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ เปิดโอกาสให้มีการศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ เปิดโอกาสให้มีการดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ในการวัดตัวแปรปัจจัยการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ปรับปรุงมาจากเครื่องมือของศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 262-265) จำนวน 9 ข้อมาปรับใช้ให้ครอบคลุมปัจจัยการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา คือ สถานศึกษามีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้มีการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มศักยภาพ มีนโยบายและมาตรการในการพัฒนาครูและทีมงานไว้อย่างชัดเจน มุ่งพัฒนาครูและทีมงานให้เป็นกลไกสำคัญในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวนักเรียน คำนึงถึงแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ใหม่ มีการพัฒนาครูและบุคลากรตามความต้องการและจำเป็นที่แท้จริง การสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งกันและกัน เน้นให้ตระหนักถึงความสำคัญทั้งหลักสูตร การสอน และการประเมินผล อย่างเป็นระบบ เน้นการพัฒนาตนเองมากกว่า เน้นการถูกพัฒนาด้วยบุคคลอื่นและมีการนิเทศติดตามอย่างเป็นกัลยาณมิตรทั้งจากผู้บริหารและครูด้วยกันเอง ซึ่งเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

#### 4.5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้หลายท่าน เช่น ชัชวาลย์ เจริญบุญ (2554 : 145) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาครูเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูผู้สอนในจังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า

1) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูผู้สอน ในจังหวัดมหาสารคาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเรียงลำดับจากค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อยคือ ปัจจัยด้านการพัฒนาครู ปัจจัยคุณลักษณะด้านวิชาชีพ และ 2) ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาครูเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูผู้สอนในจังหวัดมหาสารคามทั้ง 3 เขตพื้นที่การศึกษา ได้กำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาครูเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 7 กิจกรรม คือ ด้านการพัฒนาครู 3 กิจกรรม ได้แก่ การอบรมเชิงปฏิบัติการผลิตสื่อนวัตกรรม การศึกษาดูงานและการประชุมทบทวนความรู้ และด้านคุณลักษณะด้านวิชาชีพ 4 กิจกรรม ได้แก่ การอบรมเกี่ยวกับหลักสูตร การอบรมจัดทำแผนการเรียนรู้ การประเมินผลและสรุปผล เช่นเดียวกับกับ ภูษิต รุ่งแก้ว (2555 : 202) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ผลการวิจัยพบว่า สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย 9 ปัจจัย ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การจัดโครงสร้างและการบริหารงาน การจัดการความรู้ การนำเทคโนโลยีไปใช้ ภาวะผู้นำทางวิชาการ การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรม การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การจูงใจ และการกำกับติดตามการดำเนินงาน โดยในส่วนของ การพัฒนาบุคลากรและทีมงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ประกอบด้วย 8 ลักษณะ ได้แก่ มีการกำหนดคนนโยบายและมาตรการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน มีการส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำแผนการพัฒนาคณะเองเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะตนเอง ใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่เพิ่มประสิทธิภาพของสถาบัน พัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไป พัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงความต้องการและและจำเป็นที่แท้จริง โดยใช้หลักจิตวิทยาการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากรทั้งระบบไม่แยกส่วน พัฒนาบุคลากรโดยมุ่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน เน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

แก้ว ศรีบุญกุล (2553 : 124 – 125) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การ

แห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยการอาชีพ เรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย คือ

1.1) ปัจจัยด้านการพัฒนาครูและทีมงาน 2.62 1.2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 0.25  
 1.3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและระบบงาน -0.33 และ 1.4) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและ  
 ยุทธศาสตร์ -1.86 ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความสำเร็จต่อ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
 ของวิทยาลัยการอาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05ตามการทดสอบสมมติฐานการวิจัย  
 ด้วยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างโดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) และสหสัมพันธ์เพียร์  
 สัน (Pearson' Correlation) 2) รูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์การแห่งการ  
 เรียนรู้ที่สร้างขึ้นประกอบด้วยการพัฒนา 4 ด้านมีกิจกรรมในการพัฒนา 12 กิจกรรม คือ  
 ด้านการพัฒนาครูและทีมงาน 1 กิจกรรม ได้แก่ การดำเนินการอบรมด้านการพัฒนาครูและ  
 ทีมงาน และปฏิบัติจริง ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 1 กิจกรรม ได้แก่ การดำเนินการอบรม  
 ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการและปฏิบัติจริง ด้านเทคโนโลยีและระบบงานมี 6 กิจกรรม ได้แก่  
 การอบรมการใช้โปรแกรม Windows โปรแกรม Microsoft Word โปรแกรม Microsoft  
 Excel โปรแกรม Internet, E-mail โปรแกรม Microsoft Power Point และการใช้โปรแกรม  
 คอมพิวเตอร์ในการวิจัย ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ มี 4 กิจกรรม ได้แก่ การ  
 กำหนดกรอบ การพัฒนา การวิเคราะห์ห้องค์กร การสัมมนาเชิงปฏิบัติการและการทบทวน  
 แก้ไขปรับปรุง และ 3) ผลการทดลองใช้และประเมินรูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้  
 เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับวิทยาลัยการอาชีพเกษตรวิสัย พบว่าก่อนและหลังการทดลองใช้  
 รูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีผลการดำเนินงาน  
 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสรุปได้ว่าการใช้รูปแบบการ  
 พัฒนาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีผลทำให้การดำเนินงานของวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์การแห่งการ  
 เรียนรู้ดีขึ้น

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการ  
 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาส่งผลความสำเร็จต่อองค์การแห่งการเรียนรู้และส่งผลต่อ  
 ความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญทำอันทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพและพัฒนา  
 ตนเองเต็มศักยภาพ ผู้วิจัยเชื่อมั่นว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีผล  
 ต่อความสำเร็จต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปว่า การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง การกำหนด  
 นโยบายและมาตรการการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างชัดเจน มีการสนับสนุนให้  
 ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาต่อ อบรม ศึกษาดูงาน ศึกษาวิจัย เพื่อ

เพิ่มสมรรถนะตนเองโดยการพัฒนาทั้งระบบ ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติงานและ  
มีการนิเทศติดตามอย่างใกล้ชิดจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูด้วยตนเอง

#### 4.6 ปัจจัยด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

##### 4.6.1 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

ซันเบิร์ค (Sundburb, 2001 : 306-307) สรุปว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็น  
คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับแหล่งทรัพยากรของ  
หน่วยงาน ความรู้ความต้องการและเข้าใจเป้าหมายขององค์กรจะต้องไปให้ถึง รวมทั้งมีทักษะใน  
การสื่อสาร

มาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 : 389-409)

กล่าวว่าการริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) องค์กรแห่ง  
การเรียนรู้ต้องมีการริเริ่มและถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่  
มิใช่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หรือเกิดจากการลอกแบบและ  
พัฒนา (Copy and Development) เท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีบทบาทในการ  
เสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการ  
สื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่จาก  
ทั้งข่าวสารภายนอกและภายใน มีการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

สมิทซ์และแอนดรูส์ (Smith and Andrews, 1998 : 367) ได้สังเคราะห์  
ข้อมูลของการบริหารหลักสูตรและการสอน เชื่อมโยงถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษาพบว่าผู้นำทางวิชาการนั้นจะให้น้ำหนักความสำคัญในเรื่องหลักสูตร และ  
ผลลัพธ์ที่ได้จากการสอนและการดำเนินการที่มุ่งสู่เป้าหมายของ บทบาทของผู้นำทางวิชาการ  
ของผู้บริหารเกี่ยวข้องกับการดำเนินนโยบายของสถานศึกษา บทบาทของผู้นำทางวิชาการของ  
ผู้บริหารเกี่ยวข้องกับการดำเนินนโยบายทางการศึกษา โดยการสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนา  
ครู การจัดหาทรัพยากร ที่จำเป็นและสำคัญ การส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้ใช้ยุทธวิธีการ  
สอนใหม่ และการใช้ทรัพยากรหลักสูตรที่ได้ถูกคัดเลือกจากท้องถิ่น

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000 : 51-349) ได้กล่าวว่า ระบบขององค์กร  
(Organizational Systems) หมายถึง การที่องค์กรมีระบบข้อมูล ข่าวสาร ระบบสารสนเทศ  
ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรการด้านนโยบาย และการมีกลไกที่อำนวยความสะดวก  
การปฏิบัติงาน รวมทั้งการส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

พระธรรมปิฎก (ประยุตต์ ปยุตโต, 2547 : 2-3) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่เป้าหมายที่ดีงาม โดยถูกต้องตามธรรม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 103-109) กล่าวว่า การบริหารหลักสูตรและการสอนผู้บริหารควรจะต้องรู้และเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่างๆ เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ที่จะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างถูกต้องทิศทาง และในด้านการสอนนั้นผู้บริหารพึงตระหนักว่า ไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้กับทุกคน ทุกสถานการณ์ หรือทุกจุดมุ่งหมายและตระหนักดีว่าครูที่จะเป็นระดับวิชาชีพนั้นจะต้องมีการฝึกฝน ฝึกปรี้อและสะสมวิทยายุทธการสอนที่หลากหลาย สามารถจะนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ในการบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เล่นหลัก (Major Player) เป็นผู้ตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในทุกเรื่อง จะต้องแสดงบทบาทในหลายลักษณะ เช่น เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้ใช้อำนาจร่วม และเป็นนักนวัตกรรม เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสถานะที่แนวโน้มการบริหารหลักสูตรและการสอน จะเป็นแบบยึดสถานศึกษาเป็นฐาน (School Based Management) มากขึ้นนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความเกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบต่อกงานด้านหลักสูตรมากขึ้น โดยเฉพาะในฐานะที่จะเป็นผู้นำในการสร้างหลักสูตรใหม่ ๆ ในท้องถิ่นขึ้นมา การบริหารหลักสูตรและการสอนเชื่อมโยงถึงภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจากผลการสังเคราะห์ข้อมูลของสมิทซ์และแอนดรูส์ (Smith and Andrews, 1989 : 367) พบว่าผู้นำทางวิชาการนั้นจะให้น้ำหนักความสำคัญในเรื่องหลักสูตร และผลลัพธ์ที่ได้จากการสอนและการดำเนินการที่มุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษา โดยการสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาครู การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและสำคัญ การส่งเสริมขวัญและกำลังใจครูให้ใช้ยุทธวิธีการสอนใหม่ๆ และทรัพยากรที่จำเป็นและสำคัญการส่งเสริมขวัญและกำลังใจครูให้ใช้ยุทธวิธีการสอนใหม่ๆ และการใช้ทรัพยากรหลักสูตรที่ได้ถูกคัดเลือกจากท้องถิ่น และจากการศึกษาของ ลีไวน์และลีโซตตี (Levine and Lezotte, 1989 : 5-16) พบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่เด่นชัด 4 ประการ ระหว่างครูและผู้บริหารที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูง คือ 1) เป็นผู้สนับสนุนจัดหาทรัพยากร 2) เป็นแหล่งทรัพยากรการศึกษา 3) เป็นผู้ส่งข่าวสาร และ 4) การมีระบบข้อมูลที่เห็นได้ชัดเจนที่

แก้ว ศรีบุญยกุล (2553 : 53) ได้สรุปองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำทางวิชาการ ต้องประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังนี้คือ การเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่าง ๆ การตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุด การตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร การพัฒนาความเป็นมนุษย์ การเป็นตัวแทนเชิงวิชาการ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงการจัดการให้เป็นไปตามแผนการสอนและการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### 4.6.2 การวัดปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ

ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการวัดปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ไว้หลายท่าน ดังนี้

มาลี สืบกระแสน (2552 : 259) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือ เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาการบริหารงาน เป็นผู้ตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตรพัฒนาผู้เรียน เป็นผู้มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้จัดการศึกษาตามแผนพัฒนา เป็นผู้เป็นต้นแบบด้านวิชาการให้แก่สมาชิกในสถานศึกษา เป็นผู้กล้าตัดสินใจบริหารและจัดการศึกษาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งมั่นและตระหนักถึงความสำคัญในการสนับสนุนผลงานทางวิชาการ เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแบบอย่างได้

แก้ว ศรีบุญยกุล (2553 : 161) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือ การเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่างๆ การตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุด การตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร การพัฒนาความเป็นมนุษย์ การเป็นตัวแทนเชิงวิชาการ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงการจัดการให้เป็นไปตามแผนการสอนและการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

ฉวีต รุ่งแก้ว (2555 : 143) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและหลักการบริหารงาน ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตรพัฒนาผู้เรียน ผู้บริหารมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารจัดการศึกษาตามแผนพัฒนา ผู้บริหารเป็นต้นแบบด้านวิชาการให้แก่สมาชิกในสถานศึกษา ผู้บริหารตัดสินใจบริหารและจัดการศึกษาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารมุ่งมั่นและตระหนักถึงความสำคัญในการสนับสนุนผลงานทางวิชาการ ผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแบบอย่างได้



ในการวัดตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้ เครื่องมือที่ปรับปรุงมาจากเครื่องมือของ มาลี สืบกระแส (2552 : 259) และแก้ว ศรีบุญกุล (2553 : 161) จำนวน 8 ข้อ มาปรับใช้โดยครอบคลุมปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรประเภทต่าง ๆ ที่ใช้ในสถานศึกษา ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงวิชาการ ให้เป็นที่ปรากฏต่อครู นักเรียนและชุมชน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เต็มตาม ศักยภาพและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดการเรียนรู้และ ประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลาย ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต นิเทศและติดตามให้การจัดการเรียนรู้เป็นไปตามแผนการจัดการเรียนรู้ ที่กำหนดไว้ และผู้บริหารเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน วิจัย และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

#### 4.6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ

มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการไว้หลายท่าน เช่น ศรีดิพงษ์ ภูวธีร วรานนท์ (2554 : 98) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบ ผสมผสานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในสาม จังหวัดชายแดนภายใต้ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการมี 4 องค์ประกอบ 70 ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการใช้ เทคโนโลยีและการสร้างสภาพแวดล้อมใหม่ในการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนเรื่องอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้า งานมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการต่ำกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งระดับ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้ แบบผสมผสานของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา ระบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน และการวัดผลและประเมินผล รูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ องค์ประกอบของ ระบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด กลุ่มตัวอย่างที่ เข้ารับการทดลองมีเจตคติที่ดีต่อรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ในทำนองเดียวกัน ชัยวัฒน์ ดุ่มทอง (2548 : 130) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาที่แบบภาวะผู้นำ พบว่า มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และมีภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย

2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาของรัฐมีความแตกต่างจากสถานศึกษาของเอกชน ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในสถานศึกษาของรัฐไม่แตกต่างจากเอกชน 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาหลักฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และ 4) องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาของรัฐกับภาคเอกชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลผกผันต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วน แก้ว ศรีนุศยกุล (2553 : 125) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยการอาชีพ เรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย คือ 1) ปัจจัยด้านการพัฒนาครูและทีมงาน 2.62 2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 0.25 3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและระบบงาน -0.33 และ 4) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ -1.86 ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความสำเร็จต่อ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยการอาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามการทดสอบสมมติฐานการวิจัยด้วยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างโดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) และสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson' Correlation)

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเฉพาะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีผลอย่างมาก เพราะเป็นส่วนรวมของการบริหารงาน การตัดสินใจและการสั่งการ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเชื่อมั่นว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ มีผลต่อความสำเร็จต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรการจัดการเรียนรู้อ มีความมุ่งมั่นอุทิศตนในการปฏิบัติงาน สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมเป็นตัวอย่างด้านคุณธรรมจริยธรรม ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ตัดสินใจบริหารและ

สนับสนุน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ บริหารงานแบบเอื้ออำนาจมีความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ ๆ หรือริเริ่มงานใหม่เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแบบอย่างได้

#### 4.7 ปัจจัยด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา

##### 4.7.1 ความหมายของการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา ไว้หลายท่าน เช่น

เบนเนตต์และไบรน์ (Bennett and Brien, 1994 : 41-49) ได้กล่าวว่า บรรยากาศ (Climate) การปฏิบัติงานจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นที่มีผลต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นั่นก็คือ บรรยากาศในองค์กร ซึ่งบรรยากาศในองค์กรคือผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุก ๆ คนในองค์กร เกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา องค์กรแห่งการเรียนรู้นำบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้วางใจกันมาใช้ ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดตามที่ใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้จัดการและลูกจ้างถูกขจัดออกไป และทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ

มาร์ควอร์ดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 : 389-409) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture) ด้วยความตระหนักในตน (Self-awareness) การใคร่ครวญ (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) วัฒนธรรมองค์กรต้องให้รางวัลพิเศษต่อการเสริมสร้างนวัตกรรม และส่งเสริม และส่งเสริมให้ มีการเรียนจากประสบการณ์ โดยจะไม่รู้จักกับคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” ตราบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้น ๆ สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ สมาชิกในองค์กรจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษาค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มี โอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000 : 51-349) ได้กล่าวว่า บรรยากาศการทำงาน (Working Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรสร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก ในหน่วยงานมีบรรยากาศการทำงาน 2 ลักษณะ ดังนี้

1. บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยม บรรทัดฐานและพฤติกรรมของสมาชิก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่แลกเปลี่ยนพูดคุยช่วยเหลือกันเพื่ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกเติบโต และประสบความสำเร็จ

วิโรจน์ สารัตนะ (2545 : 103-109) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การเชิงสร้างสรรค์ องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยผู้นำที่จะต้องให้ความสนใจต่อวิถีชีวิตขององค์การ เป็นที่สันนิษฐานกันว่า ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ต่างต้องการคำตอบต่อคำถามประเภทที่ว่าสถานศึกษาของเราเป็นอย่างไร ที่นี้สำคัญจริงหรือ เราเชื่อว่าอะไรกันทำไมเราถึงทำกันเช่นนี้ เราจะเป็นพวกเดียวกันได้อย่างไร และเราจะทำตัวให้เข้ากับสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างไรเป็นต้นซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้บริหารสถานศึกษาพึงทำความเข้าใจให้กระจ่างและให้ความหมาย แนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมสถานศึกษานั้น มีดังนี้ คือ 1) การเสริมสร้างความเป็นหมู่คณะ 2) การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง 3) การกำหนดความคาดหวังไว้ในระดับสูง 4) การส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) การส่งเสริมบรรยากาศความเชื่อมั่น 6) การสนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุ 7) การบรรลุความเป็นพื้นฐานในองค์การความรู้ 8) การส่งเสริมความภาคภูมิใจในสถาบัน 9) การส่งเสริมการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 10) การส่งเสริมความเอาใจใส่ดูแล สังสรรค์และมีอารมณ์ขัน 11) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 12) การปกป้องสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ 13) การสืบทอดในประเพณี และ 14) การมีการสื่อสารแบบเปิดกรณีของบรรยากาศขององค์การ หมายถึง คุณภาพสภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งรวมทั้งตัวบุคคล อาคารสถานที่และสถานที่ตั้งสถานศึกษาเป็นต้นนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาพึงส่งเสริมบรรยากาศองค์การแบบเปิด ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงจัง ให้การยกย่องนับถือ ให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ใช้การสั่งการหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ ใช้ภาวะผู้นำแบบช่วยเหลือส่งเสริมและสนับสนุนความโปร่งใสและความมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพต่างกัน ครูต่างรู้จักและมีความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือและมีพันธะผูกพันกับการทำงาน

สุรรัตน์ ดวงขาทม (2549 : 60) กล่าวว่า การพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การ หมายถึง การได้แสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามความเชื่อ ค่านิยมและประเพณีที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่สมาชิกส่วนใหญ่ในองค์การให้การยอมรับและดูแลสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม

ศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 95) กล่าวว่า บรรยากาศในองค์การมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน ดังนั้นการวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การจะไม่ถูกต้องหากไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายใน

องค์การ (Internal Environment) ซึ่งมีส่วนกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานใน  
องค์การ

แก้ว ศรีบุญยกุล (2553 : 11) กล่าวว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมของ  
วิทยาลัยการอาชีพ เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือ ความผ่อนคลาย ความร่วมมือแบบไม่แยกเขาแยก  
เรา ความเอื้ออาทรและจริงใจความเป็นสถานศึกษาและหมู่คณะ กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ การ  
ไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน ความรักความภาคภูมิใจในสถานศึกษา การปฏิสัมพันธ์เพื่อ  
การเรียนรู้ การปกป้องสืบทอดประเพณีสำคัญ และสร้างวัฒนธรรมร่วม

#### 4.7.2 การวัดปัจจัยด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา

การวัดปัจจัยด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา มีผู้  
ศึกษาไว้หลายท่าน เช่น

มาลี สืบกระแสด (2552 : 260) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านการ  
สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยดังต่อไปนี้คือ มีการจัด  
บรรยากาศให้ทันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงาน จัดบรรยากาศบริเวณรอบสำนักงานให้ดูร่มรื่น  
สะอาด บรรยากาศเสมือนบ้านที่น่าอยู่ จัดบรรยากาศในการพูดคุยไม่เป็นทางการมีความอบอุ่น  
เสมือนครอบครัว จัดกิจกรรมที่สร้างความรู้เป็นเจ้าของร่วมกันไม่แยกเขาแยกเรา จัดให้  
สมาชิกร่วมกิจกรรมตามประเพณีและได้แสดงออกถึงความภาคภูมิใจในองค์การ ส่งเสริมให้  
สมาชิกได้แสดงออกในทางขึ้นชมยินดีมากกว่าการตำหนิ ส่งเสริมให้สมาชิกได้กล้าคิดทำสิ่ง  
ใหม่ ๆ เพื่อความเป็นเลิศขององค์การ ส่งเสริมให้สมาชิกได้ร่วมสร้างวัฒนธรรมใหม่ ๆ ที่  
สร้างสรรค์ร่วมกัน

แก้ว ศรีบุญยกุล (2553 : 161 - 163) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้าน  
บรรยากาศและวัฒนธรรมของวิทยาลัยการอาชีพ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความ  
เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือ ความผ่อนคลาย ความ  
ร่วมมือแบบไม่แยกเขาแยกเรา ความเอื้ออาทรและจริงใจความเป็นสถานศึกษาและหมู่คณะ  
กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ การไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน ความรักความภาคภูมิใจใน  
สถานศึกษา การปฏิสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ การปกป้องสืบทอดประเพณีสำคัญ และสร้าง  
วัฒนธรรมร่วม

สุวิทย์ วงษาไธ (2555 : 367) ได้ศึกษาการสร้างสถานศึกษาให้เป็น  
องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการ

เรียนรู้ มี 5 แนวทาง คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้ศึกษาหาความรู้อย่างหลากหลายทั้งในและนอกโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจัดบรรยากาศแบบกัลยาณมิตรสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจกัน โรงเรียนจัดกิจกรรมให้ความรู้ ความเข้าใจ ให้ตระหนักถึงประโยชน์ของวัฒนธรรมการเรียนรู้ โรงเรียนใช้วิธีประชุมเพื่อนำเสนอผลงาน และเผยแพร่ความรู้มีการนิเทศแบบคลินิกและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และโรงเรียนสร้างวัฒนธรรมคิดนอกกรอบ

ในการวัดตัวแปรปัจจัยการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษาในการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ปรับปรุงมาจากเครื่องมือของ แก้ว ศรีบุญกุล (2553 : 161-163) จำนวน 9 ข้อมาปรับใช้ให้ครอบคลุมปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา คือ สถานศึกษามีบรรยากาศที่ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย และสนุกกับการเรียนรู้ มีนโยบายดำเนินการจัดกิจกรรมในรูปของคณะกรรมการ ครูและบุคลากร มีความเอื้ออาทร และมีความเข้าใจกันจนกล้าพูดอย่างจริงใจในสิ่งที่ตนคิด มีการเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นสถานศึกษาและความเป็นหมู่คณะ มีการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการค้นคว้า การประดิษฐ์คิดค้นการทดลอง และกล้าคิด กล้าทำ ในสิ่งใหม่ มีการส่งเสริมบรรยากาศ ความไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน มีการส่งเสริมวัฒนธรรมให้ครูเกิดการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์และมีประสบการณ์ร่วมกัน และการเสริมสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งเป็นชนิคมাত্রาส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

#### 4.7.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา

ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมไว้หลายท่าน เช่น ศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 214) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเรียงค่าน้ำหนักองค์ประกอบย่อยจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ การยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รองลงมาคือ มีความเต็มใจและพร้อมด้านบุคลากร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร มีการสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยในโรงเรียน มีการปรึกษาหารือกันในองค์กร มีความยุติธรรมและมีความผูกพันกันในองค์กร มีการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง มีการเปลี่ยนบรรยากาศให้ศึกษานอกองค์กร และน้อยที่สุดเป็นผู้นำมีความสำคัญในการสร้างบรรยากาศ และผลการศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยปัจจัยด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กรอยู่ใน

ระดับมาก โดยผู้นำมีความสำคัญในการสร้างบรรยากาศ มีระดับปัจจัยสูงสุด รองลงมาเป็น ความเต็มใจและความพร้อมของบุคลากร และน้อยที่สุดเป็นความยุติธรรมในองค์การ ในขณะที่ จิตติมาตรณ์ สีหะวงษ์ (2554 : 173) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ผลการวิเคราะห์ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มี 2 ลักษณะ คือ มิติเรียนรู้และมิติระดับ มิติการเรียนรู้ ประกอบด้วยระดับการเรียนรู้ ตัวบ่งชี้ พฤติกรรมที่บ่งชี้ ผลที่เกิด แนวทางการพัฒนาให้เกิด กิจกรรมที่ทำให้เกิด มิติระดับประกอบด้วย คือระดับบุคคลหรือบุคคลการเรียนรู้ (Learning Person) ระดับกลุ่มหรือทีม(Learning Group) และระดับองค์การ (Learning Organization) และผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ พบว่าปัจจัยด้านการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานวัฒนธรรมองค์การ มี 5 ตัวบ่งชี้ที่มีผลต่อความสำเร็จอยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านกายภาพมีความเหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงานมีความเอื้ออาทรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และหัวหน้างานให้คำแนะนำปรึกษาและให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ทำนองเดียวกันกับ สุวิทย์ วงษาไฮ (2555 : 367) ได้ศึกษาการสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ มี 5 แนวทาง คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้ศึกษาหาความรู้อย่างหลากหลายทั้งในและนอกโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจัดบรรยากาศแบบกัลยาณมิตรสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจกัน โรงเรียนจัดกิจกรรมให้ความรู้ ความเข้าใจ ให้ตระหนักถึงประโยชน์ของวัฒนธรรมการเรียนรู้ โรงเรียนใช้วิธีประชุมเพื่อนำเสนอผลงาน และเผยแพร่ความรู้มีการนิเทศแบบคลินิกและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และโรงเรียนสร้างวัฒนธรรมคิคนอกกรอบ

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าปัจจัยการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษาส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากและมีตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกันอย่างมากคือต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาจัดบรรยากาศแบบกัลยาณมิตรสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเชื่อมั่นว่า ปัจจัยด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรม มีผลต่อความสำเร็จต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการสังเคราะห์ความหมายของการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมดังกล่าวสรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา หมายถึง การจัดสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้คู่กันสมัย เหมาะแก่การปฏิบัติงาน จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ

ช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน จัดกิจกรรมที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แสดงออกถึงความรักภาคภูมิใจในสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาแสดงออกต่อผู้อื่นในทางซื่อสัตย์สุจริต เปิดโอกาสให้กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเป็นเลิศของสถานศึกษา สนับสนุนให้มีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน

#### 4.8 ปัจจัยด้านการจูงใจ

##### 4.8.1 ความหมายของการจูงใจ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจูงใจ ไว้หลายท่าน เช่น เบนเน็ตต์และไบรน์ (Bennett and Brien, 1994 : 41-49) ได้กล่าวว่า การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or Recognition) เป็นองค์ประกอบหรือกรอบตัวสุดท้ายที่สนับสนุนตัวอื่นทั้งหมดระบบการให้รางวัลและการยอมรับจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลแบบองค์การ ซึ่งการให้รางวัลอาจใช้หลายรูปแบบ เช่น จากบุคคลที่ผู้ร่วมงานยอมรับ ซึ่งเป็นบุคคลที่อาจเสนอแผนงานอื่นที่มีประโยชน์ต่อทุกคน มาแลกเปลี่ยนเมื่อองค์การมีการเรียนรู้และเติบโตขึ้นเป็นต้น

มาร์ควอร์ดและเรย์โนลด์ (Marquard and Reynolds, 1994 : 389 – 409) กล่าวว่าบรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive Atmosphere) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000 : 51-349) ได้กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระตุ้น การโน้มน้าวสมาชิกในองค์การให้อุทิศ มีน้ำใจ มีความผูกพันในงาน และความเพียรพยายามปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

วีโรจน์ สารัตนะ (2545 : 103-109) ได้กล่าวว่า ในสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการจูงใจคนทุ่มเทแรงกาย และแรงใจอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถจะต้องบริหารงานให้เป้าหมายของตัวบุคคล และเป้าหมายขององค์การบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงความคาดหวังหรือความต้องการของทั้งตัวบุคคลและขององค์การ ซึ่งการที่จะกระทำได้นั้น ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจ ที่มีรูปแบบ



เชิงเนื้อหา (Content Model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process Model) แล้วนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นไปประยุกต์ให้เกิดผล

สุรัตน์ ดวงชาทม (2549 : 64) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือให้สมาชิกมีความกระตือรือร้นและขวนขวายกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการยกย่อง ชมเชยและให้รางวัล

แก้ว ศรีบุญยกุล (2553 : 57) กล่าวว่า การจูงใจ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ การส่งเสริม ความก้าวหน้า โอกาสในการพัฒนาตนเอง การให้ความเป็นอิสระ การมอบหมายงานที่ท้าทาย การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน การยกย่องชมเชย

#### 4.8.2 การวัดปัจจัยด้านการจูงใจ

มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการวัดปัจจัยด้านการจูงใจ ไว้หลายท่าน ดังนี้

มาลี สืบกระแสด (2552 : 261) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านการจูงใจ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังต่อไปนี้ คือ มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตามความต้องการของตนเองเป็นสำคัญ เสริมสร้างและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ จัดกิจกรรมยกย่องชมเชยและเสนอความดีในลักษณะที่งานเป็นส่วนใหญ่ มีการจัดระบบให้คุณให้โทษที่เป็นธรรม เอื้อให้มีการธำรงรักษานุเคราะห์ที่ดีมีความสามารถให้อยู่กับสำนักงาน

แก้ว ศรีบุญยกุล (2553 : 163) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านการจูงใจ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังต่อไปนี้ คือผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติ และให้การยอมรับต่อคณะครู ส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งของคณะครู ให้โอกาสในการฝึกอบรมฝึกฝนความชำนาญ หรือศึกษาดูงานสม่ำเสมอ จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สภาพแวดล้อมเพื่อให้คณะครูปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ มอบหมายงานให้คณะปฏิบัติงานด้วยความเป็นอิสระมีความรับผิดชอบในตัวเอง ไม่ติดตามควบคุมกำกับอย่างเข้มงวด กระตุ้นและส่งเสริมให้คณะครูมีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ กำหนดเป้าหมายหรือทิศทางการทำงานที่ชัดเจน กล่าวยกย่อง ชมเชย หรือประกาศเกียรติคุณแก่ครูที่มีผลงานดีเด่น และผู้บริหารเอื้อให้มีการธำรงรักษานุเคราะห์ที่ดีให้อยู่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา

ภูษิต รุ่งแก้ว (2555 : 192) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านการจูงใจ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่

การงาน เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตามความต้องการของตนเองและทีมงานเป็นสำคัญ เสริมสร้างและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานที่ทำทหายความสามารถให้แก่บุคคลหรือทีมงานที่เรียนรู้ จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ จัดกิจกรรมยกย่องชมเชยและเสนอความดีให้แก่บุคคลหรือทีมงานที่สร้างสรรค์นวัตกรรมให้แก่องค์กร มีการจัดระบบให้รางวัลกับผู้ที่แบ่งปันความรู้ให้แก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ เอื้อให้มีการธำรงรักษาบุคลากรที่ดีมีความสามารถให้อยู่ปฏิบัติงานในสถาบัน

ในการวัดตัวแปรปัจจัยการจูงใจ ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ปรับปรุงมาจากเครื่องมือของแก้ว ศรีบุญยกุล (2553 : 163) จำนวน 9 ข้อ มาปรับใช้ให้ครอบคลุมปัจจัยการจูงใจ คือผู้บริหารให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติ และให้การยอมรับต่อคณะครู ส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งของคณะครู ให้โอกาสในการฝึกอบรมฝึกฝนความชำนาญหรือศึกษางานสม่ำเสมอ จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สภาพแวดล้อมเพื่อให้คณะครูปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ มอบหมายงานให้คณะปฏิบัติงานด้วยความเป็นอิสระมีความรับผิดชอบในตัวเอง ไม่คิดตามควบคุมกำกับอย่างเข้มงวด กระตุ้นและส่งเสริมให้คณะครูมีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ กำหนดเป้าหมายหรือทิศทางการทำงานที่ชัดเจน กล้าวยกย่อง ชมเชยหรือประกาศเกียรติคุณแก่ครูที่มีผลงานดีเด่น และผู้บริหารเอื้อให้มีการธำรงรักษาบุคลากรที่ดีให้อยู่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาซึ่งเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

#### 4.8.3 งานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยด้านการจูงใจ

ได้มีผู้ศึกษาปัจจัยด้านการจูงใจที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้หลายท่าน เช่น มาลี สืบกระแส (2552 : 219 - 220) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า 1) ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และอำนาจการพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีดังนี้คือ การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างและระบบการบริหาร ภาวะผู้นำทางวิชาการและการกำกับติดตามการดำเนินงาน และ 3) ผลการสังเคราะห์การพัฒนา รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาเป็นข้อสรุปแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการ เรียนรู้ด้านการจูงใจควรพัฒนาตัวบ่งชี้รวม 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ เอื้อให้มีการธำรงรักษาบุคลากรที่ ดีมีความสามารถให้อยู่กับสำนักงาน จัดกิจกรรมยกย่องชมเชยและเสนอความดีในลักษณะ ที่ทีมงานเป็นส่วนใหญ่ ผู้บริหารมีการมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถ และมีการจัดระบบ ให้คุณให้โทษที่เป็นธรรม ในขณะที่ จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554 : 173 - 174) ได้ศึกษาการ พัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ผลการวิเคราะห์ ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มี 2 ลักษณะ คือ มิติ เรียนรู้และมิติระดับ มิติการเรียนรู้ประกอบด้วยระดับการเรียนรู้ ตัวบ่งชี้ พฤติกรรมที่บ่งชี้ ผล ที่เกิด แนวทางการพัฒนาให้เกิด กิจกรรมที่ทำให้เกิด มิติระดับประกอบด้วย คือระดับบุคคล หรือบุคคลการเรียนรู้ (Learning Person) ระดับกลุ่มหรือทีม(Learning Group) และระดับ องค์กร (Learning Organization) และผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ พบว่าปัจจัยด้านการจูงใจ มี 3 ตัวบ่งชี้ที่มีผลต่อ ความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ องค์กรได้สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองใน ทุก ๆ ด้าน มีสวัสดิการแก่บุคลากร และมีวัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และ สอดคล้องกับ สุวิทย์ วงษาไฮ (2555 : 369) ที่ได้ศึกษาการสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการจูงใจในการปฏิบัติงานมีแนวทางในการสร้าง สถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 แนวทาง คือ 1) โรงเรียนเปิด โอกาสให้ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถและความสนใจ 2) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 3) โรงเรียน มอบหมายให้ครูและบุคลากรปฏิบัติอย่างตามคำสั่งอย่างชัดเจน มีการนิเทศให้กำลังอย่าง ต่อเนื่อง 4) โรงเรียนเสริมสร้างขวัญกำลังใจ 5) โรงเรียนปลูกฝังให้ครูและบุคลากรมีความ ตระหนักและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน 6) โรงเรียนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรจัดทำผลงาน ทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น และ 7) ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาความดี ความชอบด้วยความยุติธรรมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยด้านการจูงใจมีผล ต่อความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากและมีตัวบ่งชี้ที่ค่อนข้างสอดคล้องกัน ในเรื่องการต้องโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถความ สนใจและมีโอกาสในการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงเชื่อมั่นว่า ปัจจัยด้านการจูงใจ มี ผลต่อความสำเร็จต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึง การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเสริมสร้างและให้ความอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการมอบหมายที่ท้าทายความสามารถ จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จัดกิจกรรมยกย่องชมเชยและเสนอความคิดเห็นความชอบโดยเน้นที่งานเป็นส่วนใหญ่ มีการจัดระบบการให้คุณให้โทษที่มีคุณธรรมและเอื้อให้มีการทรงรณรงค์รักษาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ดีให้อยู่ในสถานศึกษา

#### 4.9 ปัจจัยด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน

##### 4.9.1 ความหมายของเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน

มีผู้ให้ความหมายของเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน ไว้หลายท่าน เช่น

เบนเน็ตต์และไบรน์ (Bennett and Brien, 1994 : 41-49) ได้กล่าวว่า เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance Goals or Feedback) ประเด็นสำคัญขององค์การที่ประสบความสำเร็จ โดยตรงนั้น จะต้องเน้นลูกค้า จะต้องทราบว่าจะอะไรที่เข้าต้องการและจำเป็นการเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวจะไม่ประสบความสำเร็จ คุณค่าของการเรียนรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการช่วยเหลือองค์การในการบริการลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

มาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994 : 389-409) กล่าวว่า คุณภาพ (Quality) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเน้นคุณภาพงาน การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลที่ดีขึ้น องค์การต้องยึดหลักการว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

วิจารณ์ พานิช (2550 : 188) กล่าวถึงการกำกับติดตามการดำเนินงานว่าเป็นการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลว แลกเปลี่ยนบททวนผลหลังการปฏิบัติงาน AAR (After Action Review) ปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา

แก้ว ศรีบุญยกุล (2553 : 59) กล่าวว่า เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือ ความสอดคล้องของเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายสถานศึกษา การมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ การตรวจสอบเป้าหมาย การประชาสัมพันธ์ การบรรลุผลในเป้าหมาย และการมีข้อมูลย้อนกลับในด้านต่าง ๆ

ภูมิธ รุ่งแก้ว (2555 : 14) ได้ให้ความหมายของเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานหรือการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานไว้ว่า คือการตรวจสอบ จัดสรร และการใช้จ่ายงบประมาณมีการสนับสนุนพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อจัดสรรให้เหมาะสม มีการจัดระบบการสื่อสารทั้งภายในและนอกองค์กรเพื่อการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ มีการวางระบบและกลไกการนิเทศและติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงคุณภาพและรายงานผลดำเนินงาน และประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ

#### 4.9.2 การวัดปัจจัยด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน

มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับการวัดปัจจัยด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน ไว้หลายท่าน เช่น

สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 196) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือคำนึงถึงการบริหารงานที่ตอบสนองเป้าหมายของคณะครูและโรงเรียนไปด้วยกัน คำนึงถึงการพัฒนาจนเป็นบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังไว้ การพิจารณาความเหมาะสมของเป้าหมายกับผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะ แจ้งข่าวประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ นำข้อมูลย้อนกลับไปใช้ปรับปรุงระบบงานบริหาร งานวิชาการ งานบุคคล และงานบริหารงบประมาณ

มาลี สืบกระแสน (2552 : 262) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับหรือการกำกับติดตามการดำเนินงาน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังต่อไปนี้ คือการวางระบบและกลไกการนิเทศและติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน การทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ การนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงคุณภาพและรายงานผลดำเนินงาน และประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

แก้ว ศรีบุญกุล (2553 : 163) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้ คือความสอดคล้องของเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายวิทยาลัย

การมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ การตรวจสอบเป้าหมาย การประชาสัมพันธ์ การบรรลุผลในเป้าหมาย และการมีข้อมูลย้อนกลับในด้านต่างๆ ในการวัดปัจจัยเกี่ยวกับ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน

ในการวัดตัวแปรปัจจัยเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ปรับปรุงมาจากเครื่องมือของมาลี สืบกระแสด (2552 : 262) จำนวน 8 ข้อมาปรับใช้ให้ครอบคลุมปัจจัยเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน คือ การวางระบบและกลไกการนิเทศและติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน การทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ การนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงคุณภาพและรายงานผลดำเนินงาน และประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ ซึ่งเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

#### 4.9.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน

ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ ไว้หลายท่าน เช่น จันทิวา ยศแก้ว (2548 : 102) ได้ศึกษาสภาพปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 14 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 14 มี 11 ปัจจัยดังนี้ คือ 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ กำหนดไว้อย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม 2) โครงสร้างของโรงเรียน แบ่งขอบข่ายภาระงาน 4 งาน จัดระบบที่ลดขั้นตอนและส่งเสริมการมีส่วนร่วม 3) เทคโนโลยีและระบบงาน นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน 4) การบริหารแบบ SBM SWOT และ BSC มาจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี 5) การปฏิบัติด้านการจัดการ มีระบบบูรณาการที่กระชับรัด มีระบบการอำนวยความสะดวก ติดต่อสื่อสารทั้งภายในและนอกองค์กรดี มีการนิเทศติดตามและระบบประกันคุณภาพภายในอย่างมีประสิทธิภาพ 6) การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน มีการแบ่งภาระหน้าที่ของครูและทีมตามความรู้ความสามารถ 7) การพัฒนาครูและทีมงาน มีการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนและหลากหลายโดยมุ่งเน้นถึงคุณภาพผู้เรียน 8) ภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ส่งเสริมให้ครูได้จัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 9) บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน มีบรรยากาศที่อบอุ่น มีความเอื้ออาทรต่อกัน บรรยากาศทางวิชาการสูง มีการใช้ ICT ในการจัดการเรียนการสอน มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความมีเอกภาพ 10) การจูงใจ การ

เป็นผู้บริหารมืออาชีพ สร้างความรักความศรัทธา และเชื่อมั่น สามารถจูงใจและโน้มน้าวให้ครู  
 ได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ 11) เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงานหลอม  
 รวมเป้าหมายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมาเป็นเป้าหมายเดียวกัน ใช้วงจร PDCA นำข้อมูลมา  
 ปรับปรุงพัฒนาการดำเนินการของโรงเรียน ทำให้ครูมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็น  
 บุคคลที่รอบรู้ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีแบบแผนทางความคิดและมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม  
 ส่งผลให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ในขณะที่ มาลี สืบกระแส (2552 :  
 221) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผล  
 การศึกษาพบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดย  
 เฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษา โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 9 ปัจจัย ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและ  
 ยุทธศาสตร์ การจัดโครงสร้างและการบริหารงาน การจัดการความรู้ การนำเทคโนโลยีไปใช้  
 ภาวะผู้นำทางวิชาการ การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรม การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน  
 การจูงใจ และการกำกับติดตามการดำเนินงาน และปัจจัยทั้ง 9 ปัจจัย ร่วมกันอธิบายความ  
 แปรปรวนในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 65.30 และสอดคล้องกับ ภูมิธ  
 รุ่งแก้ว (2555 : 192) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิต  
 พัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ผลการวิจัยพบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
 สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่  
 ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม  
 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย 9 ปัจจัย ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ  
 และยุทธศาสตร์ การจัดโครงสร้างและการบริหารงาน การจัดการความรู้ การนำเทคโนโลยี  
 ไปใช้ ภาวะผู้นำทางวิชาการ การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรม การพัฒนาบุคลากรและ  
 ทีมงาน การจูงใจ และการกำกับติดตามการดำเนินงาน โดยในส่วนของปัจจัยด้านเป้าหมาย  
 และข้อมูลย้อนกลับเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิต  
 พัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ประกอบด้วย 9 ลักษณะ ได้แก่ การตรวจสอบ จัดสรรและ  
 การใช้จ่ายงบประมาณมีการสนับสนุนพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินการจัดหา  
 วัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อจัดสรรให้เหมาะสม มีการ  
 จัดระบบการสื่อสารทั้งภายในและนอกองค์กรเพื่อการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ มีการวาง  
 ระบบและกลไกการนิเทศและติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการ

พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงคุณภาพและรายงานผลการดำเนินงาน และประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกเรื่องที่กำลังกล่าวมา โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและ ผู้วิจัยจึงเชื่อมั่นว่า ปัจจัยด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานมีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปได้ว่า เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน หมายถึง การวางระบบและกลไกการนิเทศการศึกษาและติดตามความก้าวหน้าโครงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา มีการทบทวนการปฏิบัติงาน นำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพและรายงานผลการดำเนินงานพร้อมทั้งมีการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

##### 5. โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากข้อสรุปเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกได้ 2 ลักษณะ คือที่เป็นกระบวนการและลักษณะที่เป็นผลผลิตหรือผลลัพธ์ ซึ่งเป็นตัวแปรตามและมีตัวแปรอิสระหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวน 10 ปัจจัย ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล โดยอาศัยหลักการเหตุผลสัมพันธ์ ลำดับการเกิดก่อนหลังของปัจจัย ลักษณะการส่งผลโดยตรงและ/หรือ โดยอ้อม รวมทั้งงานวิจัยที่ผู้ศึกษาไว้ดังนี้

วรเดช จันทรศร (อ้างถึงใน สมคิด สร้อยน้ำ, 2548 : 36) ได้จากการศึกษาตัวแบบของปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติกรณีตัวแบบเชิงเหตุผล (Rational Model) พบว่า ปัจจัยเรื่องวัตถุประสงค์ของนโยบายเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อปัจจัยการกำหนดภารกิจหน้าที่และการมอบหมายงาน และส่งผลต่อปัจจัยมาตรฐานการปฏิบัติงาน และส่งผลโดยตรงต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในขณะที่ปัจจัยมาตรฐานการปฏิบัติได้ส่งผลต่อปัจจัยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีความสัมพันธ์กับปัจจัยมาตรการให้ทุนให้โทษ ที่ส่งผลโดยตรงต่อผลการ



นำนโยบายไปปฏิบัติ นอกจากนั้นปัจจัยการกำหนดภาระหน้าที่และการมอบหมายงาน ยังส่งผลโดยตรงต่อผลการนำนโยบายไปปฏิบัติด้วย ในกรณีตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model) พบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การและปัจจัยด้านบุคคลส่งผลโดยตรงต่อผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในกรณีตัวแบบการพัฒนาองค์การ (Organizational Development Model) พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการจูงใจ และปัจจัยการทำงานเป็นทีม ต่างมีความสัมพันธ์กันที่ส่งผลโดยตรงต่อผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ และเมื่อพิจารณาจากตัวแบบทั่วไป (General Model) พบว่า ปัจจัยการติดต่อสื่อสารได้ส่งผลทางอ้อมต่อผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยส่งผ่านปัจจัยการสนับสนุนของผู้ปฏิบัติ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545 : 103) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยภายนอกระบบ (Exogenous Variables) ที่ส่งผลทางอ้อมต่อความเป็นองค์การวิชาชีพ ความมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารหลักสูตรและการสอน ในขณะที่ปัจจัยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลผ่านปัจจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ความมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การและการบริหารหลักสูตรและการสอน นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยความเป็นองค์การวิชาชีพ ได้ส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยความมีประสิทธิภาพและ ปัจจัยความมีประสิทธิภาพส่งผลทางอ้อมผ่าน ปัจจัยวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ สำหรับปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ปัจจัยความมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ การตัดสินใจร่วมและมีวิสัยทัศน์ร่วม ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและการบริหารหลักสูตรและการสอน นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยการตัดสินใจร่วม และวิสัยทัศน์ร่วม มีความสัมพันธ์กันที่ส่งผลโดยตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 218) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างบรรยากาศในองค์การ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามากที่สุด รองลงมาคือด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้าน โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การ ตามลำดับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านการสร้างบรรยากาศในองค์การ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุด คือปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร รองลงมาเป็นปัจจัยด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และน้อยที่สุดคือปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การ

แก้ว ศรีบุญยกุล ( 2553 : 99) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง ได้แก่ ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและระบบงาน และปัจจัยด้านการพัฒนาครูและทีมงาน ส่วนปัจจัยเชิงสาเหตุด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมของวิทยาลัย ส่งผ่านต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาครูและทีมงาน ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่งผ่านต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีและระบบงาน และด้านการพัฒนาครูและทีมงาน อิทธิพลโดยรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยการอาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุด คือปัจจัยด้านการพัฒนาครูและทีมงาน

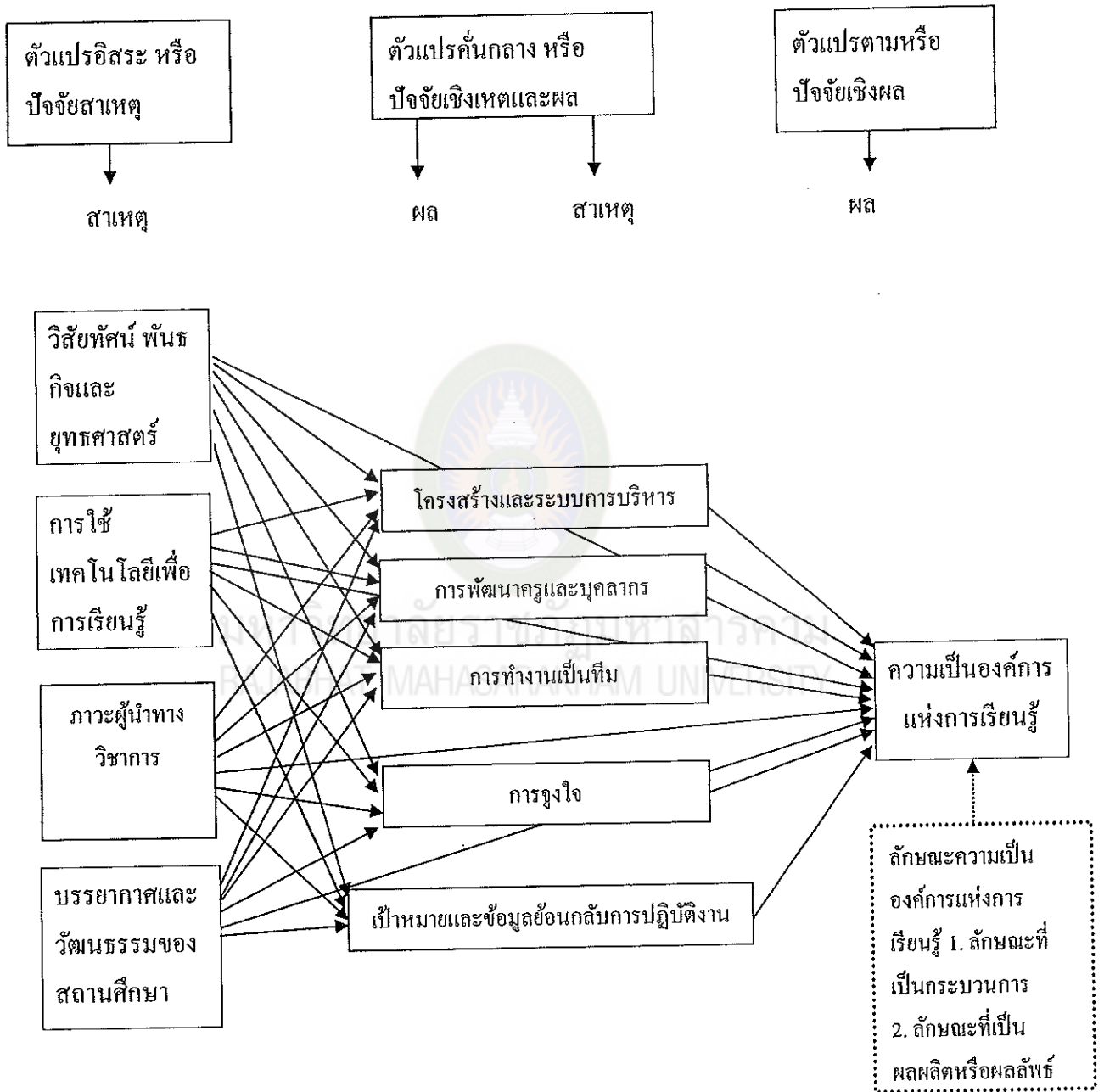
จากหลักการเชิงทฤษฎีและผลงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้ใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงเพื่อกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลและผลระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการ ศึกษาผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล โดยอาศัยหลักการเหตุผลสัมพันธ์ ลำดับการเกิดก่อนหลังของปัจจัย ลักษณะการส่งผลโดยตรงและ/หรือ โดยอ้อม รวมทั้งงานวิจัยที่มีผู้ศึกษาไว้ สรุปปัจจัยที่กำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยดังแสดงในแผนภาพที่ 2 ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ เป็นตัวแปรที่เป็นสาเหตุที่อิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อตัวแปรตามคือความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ 2) ปัจจัยเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 3) ปัจจัยภาวะนำทางวิชาการ และ 4) ปัจจัยบรรยากาศ และวัฒนธรรมของสถานศึกษา

2. ตัวแปรคั่นกลาง เป็นตัวแปรทั้งเชิงเหตุและผล ซึ่งหมายความว่า ตัวแปรกลุ่มมี 5 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ปัจจัยโครงสร้างและระบบการบริหาร 2) ปัจจัยการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) ปัจจัยการทำงานเป็นทีม 4) ปัจจัยการจูงใจ และ 5) ปัจจัยเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน จะเป็นตัวแปรเชิงผล (ตัวแปรตาม) ของตัวแปรอิสระ 4 ตัวที่กล่าวมาในข้อ 1 และนอกจากนี้ตัวแปรทั้ง 5 ตัวนี้ ยังเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงต่อตัวแปรตาม

3. ตัวแปรตาม คือ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นตัวแปรสุดท้ายหรือตัวแปรที่ได้รับอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมมาจากตัวแปรอิสระในข้อ 1. ทั้ง 4 ตัว และตัวแปรคั่นกลางจำนวน 5 ตัว

ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังปรากฏในแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัยระยะที่ 1

## การจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 1. ความเป็นมา

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเกิดจากการมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 และ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 รวมถึงพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งกำหนดสถานศึกษาให้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยยุบรวมหน่วยงานระดับกรม คือ กรมสามัญศึกษา กรมวิชาการและสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ เข้าด้วยกัน จึงทำให้รูปแบบการบริหารงานเปลี่ยนแปลงไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2546 : 1)

### 2. บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 32) ได้มีการกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หลายมาตราในส่วนของบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษานั้น กล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

มาตรา 24 กล่าวถึง หน้าที่ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียน

มาตรา 26 ให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ และการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนอย่างเหมาะสมโดยวิธีการที่หลากหลาย

มาตรา 27 ให้สถานศึกษามีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรเพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดีของชาติ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ

มาตรา 29 ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน

มาตรา 30 ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

มาตรา 48 ให้สถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

มาตรา 57 ให้หน่วยงานทางการศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญและ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

มาตรา 59 ให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จาก การบริการของสถานศึกษา

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา คือ การจัดการศึกษาให้เป็นไปตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ทั้งนี้ในการจัดการศึกษาจะต้องสอดคล้องกับ หลักการบริหารและการจัดการศึกษาในหมวด 5 โดยเฉพาะมาตรา 39 ที่บัญญัติไว้ว่า ให้ กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง

### 3. กระบวนการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 33-65) ให้ความคิดเห็นว่า การบริหารสถานศึกษานั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะบริหาร ซึ่งรูปแบบการบริหารและจัดการศึกษาในรูปคณะกรรมการบริหารงานใน 4 ด้าน คือ ด้านงานบริหารวิชาการ ด้านงานบริหารงบประมาณ ด้านงานบริหารงานบุคคล และด้านงานบริหารทั่วไป มีดังนี้

#### 1. การบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด โดยกำหนดให้กระทรวง กำหนดเฉพาะหลักสูตรส่วนกลาง และให้สถานศึกษามีอิสระในการทำหลักสูตรสถานศึกษา ได้เอง ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็วสอดคล้อง กับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ เสียทุกฝ่าย โดยเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการออกแบบหลักสูตร กำหนดแหล่งเรียนรู้

การออกแบบวิจัยในชั้นเรียน ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน และ ออกแบบประเมินผลผู้เรียน ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการ บริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกือหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่าง มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

- 1.1 เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
- 1.2 เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐาน และมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
- 1.3 เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจน จัดปัจจัยเกือหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และ ท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
- 1.4 เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง

## 2. การบริหารงานงบประมาณ

งานบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการ บริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพราะการบริหารงบประมาณใน ระบบรวมศูนย์อำนาจในระบบเดิมนั้น นอกจากจะทำให้เกิดความล่าช้าและผูกรััดด้วยระเบียบ ที่ทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารแล้ว ยังมีปัญหาในเรื่องการทุจริต และสถานศึกษา ได้รับการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่ตรงกับความต้องการ ซึ่งการบริหารงบประมาณนั้น ต้องยึด หลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหา ผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน ซึ่งมี วัตถุประสงค์ของการ บริหารงานงบประมาณ ดังนี้

- 2.1 เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้
- 2.2 เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

2.3 เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้้อย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ

### 3. การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคล ให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ การกระจายอำนาจด้านการบริหารงานบุคคล จึงเป็นโอกาสที่สถานศึกษาจะมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลมากขึ้น นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน เป็นต้น โดยเป้าหมายสูงสุดของการมีอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลนี้ก็คือ เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

3.1 เพื่อให้การดำเนินการด้านงานบริหารบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

3.2 เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.3 เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

3.4 เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

### 4. การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่

ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง การบริหารงานทั่วไปนั้นต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำนโยบาย แผน และระบบข้อมูลสำหรับการดำเนินงาน โดยจะรวมงานด้านประกันคุณภาพภายในไว้ด้วย ดังนั้น การบริหารงานทั่วไปแบบใหม่ จึงต้องมีประสิทธิภาพ มีระบบข้อมูลที่ทันสมัยสำหรับงานวิชาการ มีความคล่องตัว ใช้นุ้คลากรน้อย และควรจัดเป็นบริการ ณ จุดเดียว (One - stop Service) ทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการบริหารงานทั่วไป ดังนี้

4.1 เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.2 เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 13-16) ได้กล่าวถึงโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ประกอบด้วย

#### 1. บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

##### 1.1 ด้านวิชาการ

1.1.1 ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น

1.1.2 ให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริม สนับสนุนในการจัดบรรยากาศกระบวนการเรียนรู้ สภาพแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

1.1.3 รับทราบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

##### 1.2 ด้านงบประมาณ

1.2.1 ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้งและการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา



1.2.2 ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการเงินและการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของ สถานศึกษาหรือปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับเรื่องนี้ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ กำหนด

### 1.3 ด้านการบริหารบุคคล

1.3.1 กำกับ ดูแลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับ นโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขต พื้นที่การศึกษากำหนด

1.3.2 เสนอความต้องการจำนวนและอัตราตำแหน่งของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

1.3.3 ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาต่อผู้บริหารสถานศึกษา

1.3.4 ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ที่กฎหมายอื่นหรือตามที่ อ.ก.ค. ศ.เขตพื้นที่การศึกษามอบหมาย

### 1.4 ด้านการบริหารทั่วไป

1.4.1 ให้ความเห็น เสนอแนะ และให้คำปรึกษาในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวง ศึกษาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

1.4.2 รับทราบ ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุง พัฒนา คุณภาพการศึกษาและกิจการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น และรายงาน สำนักงานเขตพื้นที่ เมื่อสถานศึกษาไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบาย และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

1.4.3 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน เกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหา ผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ กำหนด

1.4.4 ให้ความเห็น เสนอแนะ และให้คำปรึกษาในการออกระเบียบ ข้อบังคับประกาศ แนวปฏิบัติ ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ กำหนด

1.4.5 ให้ความเห็น เสนอแนะ และให้คำปรึกษาในการส่งเสริมความ เข้มแข็งในชุมชนและสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่น ๆ ในชุมชนและท้องถิ่น

1.4.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบประกาศกำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน กรณีที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเห็นว่า การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ สอดคล้องหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ หลักเกณฑ์ นโยบายให้ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเสนอความเห็นดังกล่าวให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รับทราบ เพื่อพิจารณาสั่งการให้สถานศึกษาปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบต่อไป

2. บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง รับผิดชอบดำเนินการ ไว้ดังนี้

### 2.1 ด้านวิชาการ

2.1.1 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐานและความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น

2.1.2 จัดการเรียนการสอน สภาพแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ บรรยากาศ การเรียนการสอนที่เหมาะสม และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.1.3 จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและรายงาน ผลการประเมินให้คณะกรรมการสถานศึกษารับทราบ

### 2.2 ด้านงบประมาณ

2.2.1 จัดตั้งและรับผิดชอบค่าใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา ตามที่กฎหมายระเบียบ ประกาศ กำหนด

2.2.2 ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและแนวปฏิบัติ เกี่ยวกับการ บริหารการเงินและการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษาทั้งนี้ตามที่กฎหมายกำหนด

### 2.3 ด้านการบริหารบุคคล

2.3.1 ควบคุม ดูแลให้การบริหารบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับ นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่คณะกรรมการข้าราชการครูและ

บุคลากรทางการศึกษาและคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษากำหนด

2.3.2 พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา

2.3.3 ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.3.4 จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา

2.3.5 ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

2.3.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามกฎหมายกำหนด และตามที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษามอบหมาย

#### 2.4 ด้านการบริหารทั่วไป

2.4.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

2.4.2 ดำเนินการ และกำกับ ติดตาม ประเมินผลงานตามแผนงานงาน โครงการของสถานศึกษา

2.4.3 ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ กำหนด

2.4.4 ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ กำหนด

2.4.5 ส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่น ๆ ในชุมชนและท้องถิ่น

2.4.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือตามที่ได้รับมอบหมาย และตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ กำหนด

### 3. อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 345-347) ได้กล่าวถึงพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 มาตรา 35 กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีฐานะเป็นนิติบุคคล และมาตรา 39 กำหนดให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ๆ โดยมีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาและมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

3.1 บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษา รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

3.2 ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงินพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบของทางราชการ

3.3 เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับตามที่ได้รับมอบหมาย

3.4 จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

3.5 อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

3.6 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

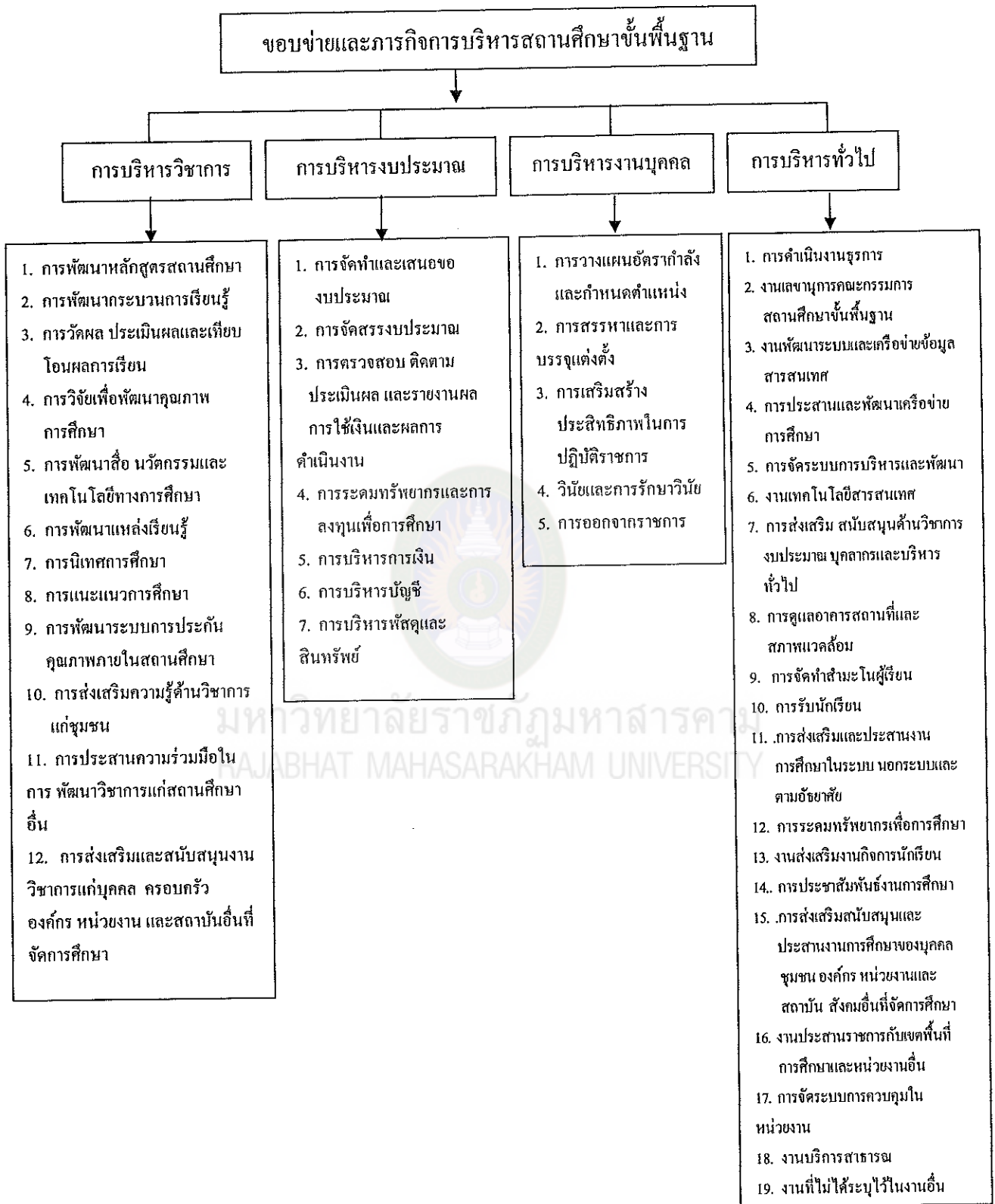
จากการศึกษากระบวนการการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พอที่จะสรุปได้ว่า หน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษาที่มีต่อสถานศึกษาในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน ควรได้รับการปรับปรุงพัฒนาลักษณะการมีส่วนร่วมจากการรับรู้ รับทราบ ช่วยเหลือ สนับสนุน ประสานงาน มาเป็นร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมินติดตาม การปฏิบัติในงานทุกด้านของสถานศึกษา รวมไปถึงสามารถมีส่วนร่วมในการแต่งตั้งมอบหมายให้ผู้อื่น

ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาซึ่งที่มีบทบาทต่อการพัฒนาคน ให้มีความรู้ ความคิด มีบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมที่ดีงาม โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งถือว่าเป็น สถานศึกษาของชุมชนและศูนย์กลางการพัฒนาชุมชนกระจายอยู่ทุกท้องถิ่นทั่วประเทศ มี บทบาทหน้าที่ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาลูกหลานของชุมชนให้เป็นผู้มีความรู้ ความคิด มี ทักษะในการทำงาน มีบุคลิกลักษณะพฤติกรรมที่ดีงาม สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ตลอดจนเป็นกำลังใจในการพัฒนาท้องถิ่น ให้เจริญก้าวหน้าโดยลำดับ

#### 4. ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 32) ได้ปฏิรูประบบโครงสร้างการบริหาร โดยได้รวมเอาสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติหรือ สปช. และกรมสามัญ ศึกษาและกรมวิชาการเข้าเป็นหน่วยงานทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน และได้จัดทำคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดขอบข่ายและ ภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารและการ จัดการศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดไว้ในมาตรา 39 คือ

1. การบริหารวิชาการ
2. การบริหารงบประมาณ
3. การบริหารงานบุคคล
4. การบริหารทั่วไป



แผนภาพที่ 3 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 4 ด้าน

## ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำเป็นต้องมีการพัฒนารูปแบบการจัดการให้สอดคล้องกับสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงควรมีลักษณะดังนี้

เคอร์คา (Kerka, 1995 : 14) กล่าวถึง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า สถาบันการศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยพิจารณาจากคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ ต้องสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใช้การเรียนรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรกับการปฏิบัติงานขององค์การสนับสนุนการค้นคว้าสืบสวน สอบสวน และการสนทนา ใ้บุคลากรแบ่งปันความรู้อย่างเปิดเผยและกล้าเสี่ยง คำนึงถึงการใช้สภาวะปัจจุบันเป็นฐานในการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความสำคัญและปฏิสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม

เปอร์สกินส์ (Perskins, 2000 : 5) กล่าวถึงสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (The School as a Learning Organization) ว่า สถานศึกษาเป็นที่สร้างความเจริญอกงามแก่เยาวชน ควรสร้างความเจริญอกงามให้กับบุคคลและผู้บริหารด้วยการเป็นสถานที่สนับสนุนส่งเสริมการใช้ปัญญาและความร่วมมือทางวิชาชีพ (Professional Collaborations) นอกจากนี้องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จต้องกำหนด โครงสร้างที่ส่งเสริมความสามารถของสมาชิกในสถานศึกษานั้นเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาและส่งเสริมการควบคุมตนเอง สร้างระบบที่เป็นพลวัตที่สามารถเปลี่ยนแปลงและตรงตามความต้องการของชุมชน

คาร์สเติน, วองเกินและวัวร์ทิวส (Karsten, Voncen and Voorthius, 2000 : 154 – 155) กล่าวถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะที่สำคัญคือ การปรับปรุงกลไกต่าง ๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และคัดเลือกจากระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์การรับความคิดใหม่ ๆ ของลูกค้ำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำความคิดเหล่านี้ไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การ ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์การและสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนความร่วมมือและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้าง

การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับและกำหนดเป็นบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์กร ทบทวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

แบรนด์ท์ (Brandt, 2003 : 73 – 74) อธิบายถึงสถานศึกษาที่มีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า วัฒนธรรมของสถานศึกษานั้นต้องรับเอาการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ลึกซึ้งและยั่งยืน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียนปัจเจกบุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อระบบต่างๆ มีความหมาย บุคคลมีโอกาสนักปฏิบัติสัมพันธ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ต้องสนับสนุนการเรียนรู้ในการพิจารณาว่าสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สมควรพิจารณาถึงลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ คือ

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ กล่าวคือบุคคลเรียนรู้เมื่อได้รับการจูงใจ องค์กรเรียนรู้เมื่อมีเหตุผล การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ควรมีวัตถุประสงค์หรือหลักจิตวิทยา การสนับสนุนควรมีโครงสร้างที่เสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ ในสถานศึกษามีเป้าหมายที่สำคัญเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน
3. สมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายขั้นตอนของการพัฒนาองค์กรได้อย่างถูกต้ององค์กรอาจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลสามารถกำหนดความเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ และสามารถอธิบายสถานะของกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้
4. รวบรวมจัดระบบและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรเหมือนกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันจึงมีการเรียนรู้ที่ต่างกักันด้วยในการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงการใช้ความรู้เป็นฐานและใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่
5. มีกระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐานและใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่
6. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งการเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ
7. ต้องพิจารณาข้อมูลย้อนกลับด้านผลผลิตและกระบวนการ
8. มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
9. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุน ได้แก่ บรรยากาศเป็นมิตร สนับสนุนโอกาสเรียนรู้จากผู้อื่น



10. เป็นระบบเปิด (Open System) ที่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งเงื่อนไขทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ

ศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 116) ได้ศึกษาวิจัยและได้สรุปแนวคิดสำหรับโรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำในองค์กรมี 3 บทบาทคือ เป็นผู้ออกแบบรับผิดชอบในการวิเคราะห์ ทิศริเริ่มสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงและการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร บทบาทการเป็นผู้สอน สอนงานและทักษะต่าง ๆ ในกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) และบทบาทเป็นผู้ช่วยเหลือ (Steward) ซึ่งจะคอยสนับสนุนเพื่อเอื้ออำนวยให้งานทุกอย่างดำเนินไปตามแนวทางที่ถูกต้องและเป็นผลสำเร็จ

2. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันในทุก ๆ รูปแบบ เปิดโอกาสให้มีการสร้างคนที่มีศักยภาพ และมีความสามารถให้เก่งขึ้นเป็นลำดับตามรอยของผู้นำในทีม นั้น ๆ

3. ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เบื้องต้นประกอบที่สำคัญยิ่งสำหรับทุก ๆ องค์กรที่จะต้องตระหนักถึงความเป็นระบบไว้อยู่ตลอดเวลา จะทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรก็ต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

การเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนภายใต้ความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในองค์กร โดยยึดหลักให้การทำงานและการพัฒนาคนเป็นเรื่องเดียวกัน โดยให้ทุกคนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและเรียนรู้ร่วมกันกับบุคคลอื่น ๆ เป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจากทีมงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายและวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนมีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจ เพื่อให้การบริหารงานและการทำงานขององค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น เกิดความสุขในการทำงาน และมีความสามารถในการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องต่อไป

กล่าวโดยสรุปแล้วสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม การดำเนินงานและกลยุทธ์ในการใช้กระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับที่นำไปสู่ความสำเร็จของโรงเรียนนั้น ๆ นอกจากนั้นยังต้องพิจารณาถึงความรู้และข้อมูลข่าวสารจากภายนอกและภายในองค์กรเอง รวมถึงการสร้างความรู้การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

สมาชิกทุกฝ่ายของสถานศึกษามีส่วนรับผิดชอบในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น  
ในโรงเรียน

## บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

### 1. ที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 ตั้งอยู่เลขที่ 42 ถนนปิยะมหาราชาลัย ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม โทรศัพท์ 0-4251-3973 โทรสาร 0-4252-0970 website : <http://www.secondary22.obec.go.th/>

### 2. ภารกิจหลักของหน่วยงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ให้บริการการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่1-6 ในสองจังหวัดคือ จังหวัดนครพนม และจังหวัดมุกดาหาร จำนวน 81 โรงเรียนสถานศึกษาในสังกัด แยกเป็น ในพื้นที่จังหวัดนครพนมจำนวน 51 โรงเรียน และจังหวัดมุกดาหารจำนวน 30 โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ตามมาตรา37 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษา พ.ศ. 2546 ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่ หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้ เป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะ หรือ ปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

### 3. คณะผู้บริหาร

3.1 นายปริญญา ธรเสนา รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22  
รักษาราชการตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

3.2 นายสมบุรณ์ พรหมสุ้ย รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

3.3 นายสมชัย อุมะวรรณ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 22

### 4. ผู้อำนวยการกลุ่ม

4.1 นางสิริรักษ์ วรชุม เปี่ยมลาภโชติกุล ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ

4.2 นายชัยชาญ อ่อนคำ ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

4.3 นายธราเทพ ประสงค์สิต ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล

4.4 นายศรายุทธ วงคะฮาด ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการศึกษา

- 4.5 นายวีระ ทับบุญ ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน  
 4.6 นางสิริพร วิลาศรี ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์  
 4.7 นายเรืองณรงค์ ดวงดีแก้ว ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

### 5. บุคลากรในสังกัด

5.1 ผู้บริหารการศึกษา(ผอ. รองผอ.)	3 คน
5.2 บุคลากรทางการศึกษาอื่น (สน.)	9 คน
5.3 บุคลากร(มาตรา 38ค (2))	24 คน
5.4 ลูกจ้างประจำ	1 คน
5.5 ลูกจ้างชั่วคราว	10 คน

### 6. ทิศทางพัฒนาการศึกษา นโยบายสู่การปฏิบัติ

#### วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 เป็นองค์กรขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษามัธยมศึกษาให้ได้มาตรฐานเทียบเท่าระดับชาติ

#### พันธกิจ

พัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประชากร วัยเรียน ระดับมัธยมศึกษาทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสู่คุณภาพระดับสากล

#### วัฒนธรรมองค์กร

รู้หน้าที่ มีคุณธรรม นำองค์กร ประสานความร่วมมือ

#### กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

2. ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในการเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ตามแนวทางการกระจายอำนาจหลักกรรมาภิบาลเน้นการมีส่วนร่วมจาก ทุกภาคส่วน และมีความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

6. พัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้  
จุดเน้น

1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้หลักเพิ่มขึ้น โดยผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 (Student Achievement)

2. เด็กปฐมวัยทุกคนได้รับการเตรียมความพร้อมด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยอย่างมีคุณภาพ (EQ : Emotion Quotient)

3. นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความเป็นไทย มีจิตสาธารณะ และอยู่อย่างพอเพียง (Sufficiency and Public Mind)

4. นักเรียนที่มีความสามารถด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และศิลปศาสตร์ ได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศ (Excel to Excellence)

5. ประชากรวัยเรียนทุกคนมีโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษาด้วยทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อลดอัตราเด็กตกหล่น ออกกลางคัน ส่งเสริมการเรียนรู้ต่อหรือประกอบอาชีพ (Alternative Access)

6. นักเรียน ครู และสถานศึกษา ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของตน (Southern – border Provinces)

7. นักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมพหุวัฒนธรรม (ASEAN Community)

9. สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ มีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและได้รับการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก (Quality Schools)

10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งมีคุณภาพตามมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (Effective Service Areas)

## 7. สภาพการจัดการศึกษา

### ข้อมูลเชิงปริมาณ

สถานศึกษาในสังกัดสพม. เขต 22 จำนวน 81 โรงเรียน แยกเป็น ในพื้นที่  
จังหวัดนครพนมจำนวน 51 โรงเรียน และ จังหวัดมุกดาหารจำนวน 30 โรงเรียน

### จำนวนนักเรียน

มัธยมศึกษาตอนต้น	จำนวน	29,929 คน
มัธยมศึกษาตอนปลาย (สายสามัญ)	จำนวน	21,828 คน
มัธยมศึกษาตอนปลาย (สายอาชีพ)	จำนวน	105 คน

### จำนวนบุคลากรในโรงเรียน (ข้าราชการครู)

ผู้อำนวยการโรงเรียน	จำนวน	81 คน
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	จำนวน	92 คน
ครู	จำนวน	2,043 คน
พนักงานราชการ (ครูผู้สอน)	จำนวน	227 คน
ครูวิฤต	จำนวน	34 คน
ครูจ้าง (งบ SP2)	จำนวน	31 คน
เจ้าหน้าที่ธุรการ	จำนวน	79 คน
ครูพี่เลี้ยงเด็กพิการ	จำนวน	34 คน
ลูกจ้างชั่วคราว (นักการภารโรง)	จำนวน	22 คน

## 8. ผลการดำเนินงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ได้ยึดกรอบกลยุทธ์ในการ  
พัฒนาการศึกษา ซึ่งเป็นนโยบายหลักและมีการติดตามจากหน่วยงานต้นสังกัด จำนวน 5 กล  
ยุทธ์ จากการดำเนินงานในรอบปีการศึกษา 2555 ที่ผ่านมา มีโครงการ/กิจกรรมและผลการ  
ปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

โครงการ	วัตถุประสงค์ของโครงการ	ผลการดำเนินงาน
1. โครงการส่งเสริมนิสัยรักการอ่านและพัฒนาห้องสมุด	<p>1. เพื่อให้โรงเรียนในสังกัดสามารถจัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษาได้พัฒนาแหล่งเรียนรู้ส่งเสริมการอ่าน</p> <p>3. พัฒนาครูบรรณารักษ์หรือผู้ที่ทำหน้าที่บรรณารักษ์ให้มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานการอ่านอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4. ส่งเสริมครู นักเรียน ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ชุมชนให้มีนิสัยรักการอ่าน</p>	<p>&gt;&gt; เจริญปริมาณ โรงเรียนในสังกัดทุกโรงเรียน เห็นความสำคัญและดำเนินการโครงการดังกล่าว และพัฒนาห้องสมุด ร้อยละ 100</p> <p>&gt;&gt; เจริญคุณภาพ โรงเรียนให้ความสนใจและเข้าร่วมประชุมอย่างพร้อมเพรียง ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความช่วยเหลือ ร่วมเป็นคณะกรรมการในทุกกิจกรรม</p>
2. โครงการพัฒนานวัตกรรมด้านการอ่านการเขียนภาษาไทย	<p>1. เพื่อให้มีสื่อ นวัตกรรมการอ่านการเขียนภาษาไทยสำหรับนักเรียนที่มีปัญหาด้านการอ่าน การเขียน</p> <p>2. เพื่อให้ครูได้นำไปใช้ในการแก้ไขและป้องกันปัญหาการอ่านการเขียนของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น</p> <p>3. เพื่อลดจำนวนนักเรียนที่มีปัญหาด้านการอ่านการเขียนให้ลดลงอย่างน้อยร้อยละ 30</p> <p>4. เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์สาระภาษาไทยให้สูงขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3</p>	<p>ผลิตนวัตกรรม จำนวน 6 เล่ม เพื่อให้ครูใช้เป็นคู่มือในการแก้ปัญหาให้นักเรียนอ่านไม่คล่อง เขียนไม่คล่อง แต่ละเล่มจะมีกิจกรรมที่จะใช้ฝึกทักษะ 5 ด้านคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทักษะการอ่านออกเสียง</li> <li>2. ทักษะการอ่านในใจ</li> <li>3. ทักษะการสรุปความ (จับใจความสำคัญ)</li> <li>4. ทักษะการตอบคำถาม</li> <li>5. ทักษะการแต่งเรื่อง</li> </ol>

โครงการ	วัตถุประสงค์ของโครงการ	ผลการดำเนินงาน
3. โครงการพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษา สู่ ประชาคมอาเซียน	1. เพื่อจัดทำหลักสูตร สถานศึกษาสู่ ประชาคม อาเซียน	<p>&gt;&gt; เจริญปริมาณ หลักสูตรสถานศึกษาสู่ ประชาคมอาเซียน จำนวน 6 เล่ม ประกอบด้วย หลักสูตรอาเซียนศึกษา ภาษาจีน ภาษาเกาหลี ภาษาญี่ปุ่น ภาษา ลาว และภาษาเวียดนาม</p> <p>&gt;&gt; เจริญคุณภาพ สถานศึกษาได้นำ หลักสูตรสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน ไปใช้เป็นกรอบและทิศทางในการจัดทำ หลักสูตรสถานศึกษาระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐานของ โรงเรียนให้มีคุณภาพ และมีความเป็นเลิศในทุกโรงเรียน</p>
4. โครงการส่งเสริม ศักยภาพนักเรียนทาง วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และ เทคโนโลยี	<p>1. เพื่อให้ครูสอนวิทยาศาสตร์ มีความรู้ความเข้าใจใน ธรรมชาติของวิทยาศาสตร์ และพัฒนาศักยภาพครูผู้สอน สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อยกระดับคุณภาพการเรียน การสอนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ</p> <p>2. เพื่อให้นักเรียนที่ร่วม โครงการมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะการเรียนรู้ ทักษะด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ และ กระบวนการคิดทาง วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ตามศักยภาพนักเรียน</p>	<p>&gt;&gt; เจริญปริมาณ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร และครูผู้สอนวิทยาศาสตร์ จากโรงเรียนในสังกัด สพม.เขต 22 จำนวน 6 โรงเรียน จำนวน 60 คน ได้รับ การอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง 3 in 1 Science Learning : Ready for AEC</li> <li>- นักเรียนห้องเรียนวิทยาศาสตร์ ชั้น ม.1 และ ม.4 จากโรงเรียนในสังกัด จำนวน 6 โรงเรียน จำนวน 92 คน ได้รับการอบรม เชิงปฏิบัติการเรื่อง โครงการ/วิจัยเชิง วิเคราะห์คิดสร้างสรรค์</li> </ul> <p>&gt;&gt; เจริญคุณภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้เข้าร่วมการอบรมทุกคน มีความรู้ ความเข้าใจในธรรมชาติของวิทยาศาสตร์ และได้รับการพัฒนาศักยภาพให้ สามารถ จัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับ คุณภาพการเรียนการสอน</li> </ul>



ตารางที่ 3 กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในการเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตาม  
หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

โครงการ	วัตถุประสงค์ของโครงการ	ผลการดำเนินงาน
1. โครงการ นิเทศ ส่งเสริมสุขภาพ นักเรียนเพื่อยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียน	1. เพื่อนิเทศและติดตามการ ส่งเสริมสุขภาพนักเรียนของ โรงเรียนในสังกัด 2. เพื่อประเมินผลการพัฒนา บรรยากาศและสิ่งแวดล้อม และสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนให้ เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้	>> เชิงปริมาณ โรงเรียนมัธยมศึกษาใน สังกัด สพม. เขต 22 จำนวน 81 โรงเรียน และคัดเลือกให้เป็น โรงเรียนส่งเสริม สุขภาพดีเด่น ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และ ขนาดใหญ่ จำนวน 9 โรงเรียน >> เชิงคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาทุก โรงเรียนในสังกัด สพม. เขต 22 ได้รับ การส่งเสริมให้เป็น โรงเรียนส่งเสริม สุขภาพ และจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ เอื้อต่อการเรียนรู้ และนักเรียนในสังกัดมี สุขภาพที่ดี ส่งผลต่อคุณภาพการเรียนที่ดี
2. โครงการค่าย สร้างสรรค์เพื่อพัฒนา คุณภาพเด็กไทยสู่ สังคมประชาคม อาเซียน ประจำปี 2555	1. เพื่อส่งเสริมการพัฒนาสังคม และคุณภาพชีวิตที่ดีแก่นักเรียน ให้เป็นพลเมืองที่ดี 2. เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนเป็น พลเมืองในระบบ ประชาธิปไตย และมีความ รับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น 3. เพื่อให้นักเรียนมีความ สามัคคี สามารถอยู่ร่วมกันใน สังคม และเตรียมความพร้อม การพัฒนาบุคลิกภาพและการ วางตัวในสังคมประชาคม อาเซียน ได้อย่างเหมาะสม	>> เชิงปริมาณ นักเรียนแกนนำระดับชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 4-5 ในโรงเรียนสังกัด สพม. เขต 22 จำนวน 81 โรงเรียนๆละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 162 คน >> เชิงคุณภาพ นักเรียนได้รับการพัฒนา สังคมและคุณภาพชีวิต ให้เป็นพลเมืองที่ ดีสุขภาพพลานามัย เป็นพลเมืองใน ระบอบประชาธิปไตยและมีความ รับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น และมี ความสามัคคี สามารถอยู่ร่วมกันในสังคม มีบุคลิกภาพและการวางตัวในสังคม ประชาคมอาเซียน ได้อย่างเหมาะสม

โครงการ	วัตถุประสงค์ของโครงการ	ผลการดำเนินงาน
3. โครงการหนึ่งโรงเรียน หนึ่งผลิตภัณฑ์	1. เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจในการผลิตผลงานอย่างสร้างสรรค์ มีคุณภาพและสามารถส่งจำหน่ายได้ 2. เพื่อเผยแพร่ผลผลิตสิ่งที่ดีที่มีใน โรงเรียนให้เป็นที่รู้จักแพร่หลาย 3. เพื่อให้มีการแข่งขันการพัฒนาทักษะ ในการสร้างสรรค์ผลผลิตที่หลากหลาย 4. เพื่อให้นักเรียนมีรายได้ระหว่างเรียนและสามารถสร้างงานสร้างอาชีพให้แก่ตนเองได้ต่อไป	>> เจริญปริมาณ ผลิตภัณฑ์ของนักเรียนและของ โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด สพม. เขต 22 จำนวน 81 โรงเรียน >> เจริญคุณภาพ นักเรียนมีทักษะทางอาชีพ การจัดการผลิตภัณฑ์ ได้รับการพัฒนาต่อยอดการจัดการเรียนรู้งานอาชีพจากครูสู่นักเรียนด้วยการสร้างสรรค์แนวความคิดใหม่และพัฒนา รูปแบบการสอนงานอาชีพในโรงเรียน

ตารางที่ 4 กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุมผู้เรียน ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

โครงการ	วัตถุประสงค์ของโครงการ	ผลการดำเนินงาน
1. โครงการเมืองปิ่นสุข เสริมสร้างวินัยเยาวชนสู่สังคมประชาคมอาเซียน	<p>1. เพื่อป้องกันและแก้ไข ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของนักเรียน</p> <p>2. เพื่อส่งเสริมและปลูกฝังนิสัยความมีวินัยให้กับนักเรียนและเตรียมความพร้อมสู่สังคมประชาคมอาเซียน</p> <p>3. เพื่อจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับนักเรียน ให้รู้จักใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ไม่หมกมุ่นกับสิ่งเสพติด</p>	<p>&gt;&gt; เจริญปริมาณ นักเรียนในสังกัด สพ.ม. เขต 22 จำนวน 162 คน</p> <p>&gt;&gt; เจริญคุณภาพ เสริมสร้างและพัฒนาเยาวชนในด้านคุณธรรม จริยธรรม มีความเสียสละ มีจิตใจเมตตา กรุณาต่อเพื่อนมนุษย์ รู้จักรักษาสุขภาพอนามัย มีวินัยในตนเอง อีกทั้งบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและมีสัมพันธภาพ ที่ดี และเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่สังคมประชาคมอาเซียน</p>
2. โครงการพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพศศึกษารอบด้านบนพื้นฐานทัศนคติในสถานศึกษา	<p>1. เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพศศึกษารอบด้านบนพื้นฐานทัศนคติในสถานศึกษา</p> <p>2. เพื่อขับเคลื่อนการเรียนการสอนเพศศึกษารอบด้านในสถานศึกษา</p> <p>3. เพื่อนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนการสอนเพศศึกษารอบด้านของสถานศึกษา</p>	<p>&gt;&gt; เจริญปริมาณ ครูแกนนำสอนเพศศึกษารอบด้านในสังกัด จังหวัดนครพนม เข้าร่วมประชุมและรายงานผลการดำเนินงาน จำนวน 45 คน</p> <p>&gt;&gt; เจริญคุณภาพ ครูแกนนำสามารถพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพศศึกษารอบด้านบนพื้นฐานทัศนคติในสถานศึกษา สถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนการเรียนการสอนเพศศึกษารอบด้านได้อย่างถูกต้องและได้รับการนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนรู้</p>

โครงการ	วัตถุประสงค์ของโครงการ	ผลการดำเนินงาน
3. โครงการ ติดตามความพึงพอใจของผู้ปกครองที่ได้รับการบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1. เพื่อประเมินความพึงพอใจของผู้ปกครองที่ได้รับการบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. เพื่อนำผลการประเมินเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปพัฒนาการจัดการศึกษา	>> เจริญปริมาณ ผู้ปกครองนักเรียนตอบแบบสอบถามความพึงพอใจร้อยละ 20 จากโรงเรียนในสังกัด สพม. เขต 22 จำนวน 81 โรงเรียน >> เจริญคุณภาพ สพม. เขต 22 มีข้อมูลจากการประเมินความพึงพอใจของผู้ปกครองที่ได้รับการบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและการจัดการเรียนการสอน
4. โครงการ การประเมิน พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและการแนะแนว	1. เพื่อให้ทราบข้อมูล สภาพปัญหาและความต้องการของนักเรียนในโรงเรียน 2. เพื่อเร่งรัดพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง 3. เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาความเข้มแข็งของระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและการแนะแนวของโรงเรียน 4. เพื่อพิจารณาคัดเลือกโรงเรียนที่มีผลการพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนและการแนะแนวดีเด่น ประจำปีการศึกษา 2554	>> เจริญปริมาณ โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดได้ดำเนินการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและการแนะแนว จำนวน 81 โรงเรียน และมีโรงเรียนที่มีผลการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและการแนะแนวดีเด่น จำนวน 5 โรงเรียน >> เจริญคุณภาพ สพม. เขต 22 และโรงเรียนได้รับการพัฒนาความเข้มแข็งของระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและการแนะแนวซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน

โครงการ	วัตถุประสงค์ของโครงการ	ผลการดำเนินงาน
<p>5. โครงการคัดเลือกโรงเรียนต้นแบบสภานักเรียน ประจำปี 2555</p>	<p>1. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาตระหนักถึงกิจกรรมสภานักเรียน มีการขยายผลอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. เพื่อคัดเลือกสถานศึกษาที่มีการจัดกิจกรรมสภานักเรียนอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ ครบถ้วนทุกองค์ประกอบ</p> <p>3. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับสถานศึกษาที่มีผลงานการจัดกิจกรรมสภานักเรียนดีเด่นและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสถานศึกษาอื่นต่อไป</p>	<p>&gt;&gt; เชียงปริมณฑล โรงเรียนมัธยมศึกษาทุกโรงเรียนได้รับการประเมินตนเองและมีโรงเรียนเข้ารับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนต้นแบบสภานักเรียนของเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน</p> <p>&gt;&gt; เชียงคุณภาพ สถานศึกษาได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ตระหนักถึงกิจกรรมสภานักเรียน มีการขยายผลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน มีการจัดกิจกรรมสภานักเรียนอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ ครบถ้วน ได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนต้นแบบสภานักเรียน มีขวัญและกำลังใจ และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสถานศึกษาอื่นต่อไป</p>
<p>6. โครงการชุมนุมลูกเสือ 4 ภาค สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22</p>	<p>1. เพื่อเฉลิมพระเกียรติและแสดงความจงรักภักดีแด่สมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ ในวโรกาสทรงเจริญพระชนมายุ 80 พรรษา</p> <p>2. เพื่อป้องกันและแก้ไข ปัญหาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของนักเรียน</p> <p>3. เพื่อส่งเสริมและปลูกฝังนิสัย ความมีวินัยให้กับนักเรียน</p>	<p>&gt;&gt; เชียงปริมณฑล โรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดส่งลูกเสือ เข้าร่วมโครงการ จำนวน 40 คน และผู้บังคับบัญชา 8 คน</p> <p>&gt;&gt; เชียงคุณภาพ ลูกเสือและผู้บังคับบัญชาลูกเสือในสังกัดได้ร่วมกิจกรรมเฉลิมพระเกียรติและแสดงความจงรักภักดี ได้รับการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ ได้รับการส่งเสริมและปลูกฝังนิสัยความมีวินัย และป้องกันปัญหาเสพติด</p>

โครงการ	วัตถุประสงค์ของโครงการ	ผลการดำเนินงาน
<p>7. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการขับเคลื่อนระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน “ปีการศึกษา 2555-2556ปีแห่งการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้พ้นภัยยาเสพติด”</p>	<p>1. เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาในการขับเคลื่อนระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียนและการป้องกันและแก้ไข ปัญหา ยาเสพติด</p> <p>2. เพื่อจัดเวทีแลกเปลี่ยนในการ พัฒนาขับเคลื่อนระบบดูแล ช่วยเหลือนักเรียนและการป้องกันและแก้ไข ปัญหา ยาเสพติด</p> <p>3. เพื่อให้สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22 มีระบบ คัดกรองนักเรียน ข้อมูลนักเรียนรายบุคคล เพื่อใช้เป็นข้อมูล ในการพัฒนา ป้องกันและแก้ไข ปัญหา ยาเสพติด</p>	<p>&gt;&gt; เจริญปริมาณ</p> <p>- กิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการขับเคลื่อนระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียนและลงนามบันทึกข้อตกลง มีเป้าหมายคือ ผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22 จำนวน 81 คน และครูผู้รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน จำนวน 81 คน</p> <p>- กิจกรรมการประชุมปฏิบัติการ จัดทำโปรแกรมระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียน มีเป้าหมายคือ ครู ผู้รับผิดชอบงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จำนวน 81 คน</p> <p>&gt;&gt; เจริญคุณภาพ สถานศึกษาและ สห.ม. เขต 22 มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระบบคัดกรองนักเรียน ข้อมูลนักเรียนรายบุคคล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา ป้องกันและแก้ไข ปัญหา ยาเสพติด และได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้พัฒนา ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนร่วมกัน</p>

ตารางที่ 5 กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอน ได้อย่างมีคุณภาพ

โครงการ	วัตถุประสงค์ของโครงการ	ผลการดำเนินงาน
1. โครงการพัฒนาบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22 ประจำปี 2555	1. เพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติการของบุคลากรในสังกัด ให้มีความรู้ ความเข้าใจและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำข้อมูล ประสบการณ์ใหม่มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน 2. เพื่อพัฒนาปรับปรุงระบบงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพตรงตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	บุคลากรในสังกัด มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานและสามารถพัฒนางานที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน
2. โครงการจัดทำแผนอัตรากำลังคน 3 ปี (พ.ศ. 2555 – 2559)	1. เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลสำหรับการวางแผนอัตรากำลังคน 5 ปี สามารถช่วยคาดการณ์ และแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ 2. เพื่อนำข้อมูลไปใช้เป็นฐานในเชิงบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้ง ระบบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาครูทั้งระบบ	>> เซึ่งปริมาณ มีแผนอัตรากำลัง 5 ปี (2555 – 2559) >> เซึ่งคุณภาพ ข้อมูลข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ถูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และถูกจ้างชั่วคราวมีความถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน ใช้เป็นฐานข้อมูลเชิงบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 6 กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตาม แนวทางการกระจาย  
อำนาจทางการศึกษา หลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน  
เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

โครงการ	วัตถุประสงค์ของโครงการ	ผลการดำเนินงาน
1. โครงการตรวจสอบ ภายในสถานศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2555	1. เพื่อควบคุมการใช้จ่าย งบประมาณ การบริหารจัดการเงิน อุดหนุนค่าใช้จ่ายในการจัด การศึกษา เป็นไปด้วยความรัดกุม ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหนังสือสั่งการเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียน การสอนอย่างสูงสุด	1. โรงเรียนในสังกัด 81 โรงเรียนมี การเบิกจ่ายเงิน บันทึกบัญชีและ จัดทำทะเบียนคุมพัสดุเป็นปัจจุบัน ถูกต้องตามระเบียบ โปร่งใส 2. การใช้จ่ายของสถานศึกษา เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ตาม หลักเกณฑ์การใช้จ่ายงบประมาณ งบอุดหนุนที่สพฐ.กำหนด
2. โครงการพัฒนา ระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษา ชั้น พื้นฐาน	1. เพื่อประชุมคณะกรรมการ ประเมิน คุณภาพภายใน สถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิที่ ปฏิบัติหน้าที่ประเมิน คุณภาพ ภายในสถานศึกษาในสังกัด 2. เพื่อให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากร ทางการศึกษาในสังกัด มีความรู้ ความเข้าใจแนวทางการดำเนินงาน ระบบประกันคุณภาพภายใน 3. เพื่อประเมินคุณภาพภายใน สถานศึกษาโดยหน่วยงานต้น สังกัดตามประกาศคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน 4. นิเทศ ติดตามการดำเนินงาน ระบบประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาในสังกัด พร้อมรับการ ประเมินจากสมศ.	>> เชิงปริมาณ โรงเรียนในสังกัด 81 โรงเรียน มีความรู้ ความเข้าใจ การดำเนินงานระบบประกัน คุณภาพภายในของสถานศึกษา และ ผ่านการประเมินคุณภาพภายในจาก หน่วยงานต้นสังกัดอยู่ในระดับดี มาก >> เชิงคุณภาพ โรงเรียนในสังกัด 81 โรงเรียน ผ่านการประเมิน คุณภาพภายในจากหน่วยงานต้น สังกัด



## บริบทโรงเรียนโลกสว่างประชาสรรค์

### 1. ข้อมูลทั่วไป

ชื่อโรงเรียนโลกสว่างประชาสรรค์ ตั้งอยู่ที่ หมู่ที่ 6 บ้านวังกะเบา ตำบลโลกสว่าง อำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม รหัสไปรษณีย์ 48160 โทรศัพท์ 0 4255 1024 โทรสาร 0 4255 1024 E-mail : - website : www.koksawang.com สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเปิดสอนระดับชั้น ม.1 ถึง ระดับชั้น ม.6 เนื้อที่ 42 ไร่ 2 งาน 75 ตารางวา เขตพื้นที่บริการ 5 หมู่บ้าน ในตำบลโลกสว่าง ได้แก่ บ้านวังกะเบา บ้านศรีทน บ้านนาสีนวล บ้านโลกสว่าง และบ้านโพนสว่าง

### 2. ประวัติโรงเรียนโดยย่อ และคำขวัญ

เมื่อ พ.ศ. 2534 เปิดทำการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นแบบสหศึกษา โดยเป็นสาขาโรงเรียนปลาปากวิทยา ต่อมา เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2535 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศจัดตั้งเป็นโรงเรียนเอกเทศ ให้ชื่อว่า “โรงเรียนโลกสว่างประชาสรรค์” มีพื้นที่ 42 ไร่ 2 งาน 75 ตารางวา และในปี พ.ศ. 2540 ได้เปิดทำการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ปัจจุบันโรงเรียนโลกสว่างประชาสรรค์ เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง ปีที่ 6 จำนวน 6 ห้องเรียน มีนักเรียนทั้งสิ้น 199 คน

### 3. คำขวัญ

เสียสละ มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ เชิดชูคุณธรรม น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

### 4. ข้อมูลผู้บริหาร

4.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน ชื่อ-สกุล นายนิยม ไผ่โสภา โทรศัพท์ 0 81380 2567 e-mail nphaisopha@gmail.com วุฒิการศึกษาสูงสุด ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนนี้ตั้งแต่ กุมภาพันธ์ 2554 จนถึงปัจจุบัน

4.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน

ชื่อ-สกุล นายคุณฉัตรลอม เสนานาค วุฒิการศึกษาสูงสุด ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา โทรศัพท์ 0 81320 1519 e-mail - รับผิดชอบ กลุ่มบริหารทั่วไป

## 5. ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา

- 5.1 ข้าราชการครู จำนวน 10 คน
- 5.2 พนักงานราชการ จำนวน 2 คน
- 5.3 ครูสอนพิเศษ จำนวน 2 คน
- 5.4 ครูพี่เลี้ยงเด็กพิการ จำนวน 1 คน
- 5.5 นักการภารโรง จำนวน 2 คน

## 6. ข้อมูลนักเรียน (ณ วันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2556)

- 6.1 จำนวนนักเรียนในเขตพื้นที่บริการทั้งสิ้น 465 คน
- 6.2 จำนวนนักเรียนในโรงเรียนทั้งสิ้น 205 คน จำแนกตามระดับชั้นที่เปิดสอน
- 6.3 จำนวนนักเรียนที่มีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์ของกรมพลศึกษาหรือสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) 194 คน คิดเป็นร้อยละ 97.49
- 6.4 จำนวนนักเรียนที่มีน้ำหนักส่วนสูงตามเกณฑ์ของกรมอนามัย 199 คน คิดเป็นร้อยละ 100
- 6.5 จำนวนนักเรียนที่มีความบกพร่องเรียนร่วม 48 คน คิดเป็นร้อยละ 24.12

## 7. ข้อมูลอาคารสถานที่

อาคารเรียนถาวร 2 หลัง โรงฝึกงาน 1 หลัง ห้องน้ำ-ห้องส้วม 2 หลัง บ้านพักครู 2 หลัง บ้านพักภารโรง จำนวน 1 หลัง มีสนามกีฬาฟุตบอล วอลเลย์บอล บาสเกตบอล ตะกร้อ และสนามกรีฑา

## 8. ข้อมูลสภาพชุมชนโดยรวม

8.1 สภาพชุมชนรอบบริเวณโรงเรียนมีลักษณะเป็นพื้นที่ทำการเกษตรและประมงน้ำจืด มีประชากรประมาณ 4,850 คน อาชีพประชากรในชุมชน ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ส่วนใหญ่นับถือศาสนา พุทธประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่นที่รู้จักสืบทอด คือ ประเพณีสงกรานต์ และศิลปวัฒนธรรมหมอเหยา บุญกองข้าว บุญมหาชาติ

8.2 ผู้ปกครองส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับ ประถมศึกษา อาชีพหลักคือ เกษตรกรรม คิดเป็นร้อยละ 80 รองลงมา คือ ค้าขาย เลี้ยงสัตว์ และรับจ้างทั่วไป รายได้ประชากรไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับผลผลิตทางการเกษตร มีสถานประกอบการขนาดเล็กในครอบครัว อาทิ แปลงสาธิตไถ่ไร่สวนผสม และมีกลุ่มอาชีพซึ่งได้รับการสนับสนุน

งบประมาณจากหน่วยราชการ คือ กลุ่มหอพักหลายหมู่บ้านวังกะเบา กลุ่มเลี้ยงสัตว์ กลุ่มเครื่องเฟอร์นิเจอร์บ้านสีชน กลุ่มข้าวกล้องศรีชน และกลุ่มเกษตรกรรมอื่น ๆ ประชากรส่วนใหญ่มีรายได้ต่ำส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ คิดเป็นร้อยละ 100 ฐานะทางเศรษฐกิจ รายได้โดยเฉลี่ยต่อครอบครัว 36,179 บาท

8.3 โอกาสและข้อจำกัดของโรงเรียน โรงเรียนโคกสว่างประชาสรรค์เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญภายในโรงเรียน คือ มีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ 1 ห้อง ห้องสมุด 1 ห้อง ห้องวิทยาศาสตร์ 1 ห้อง ห้องคณิตศาสตร์ 1 ห้อง ห้องสังคมศึกษา ห้องจริยธรรม 1 ห้อง ห้องภาษาอังกฤษ 1 ห้อง ห้องภาษาไทย 1 ห้อง ห้องสุขศึกษาและพลศึกษา 1 ห้อง ห้องศิลปะ 1 ห้อง ห้องการงานอาชีพ 1 ห้อง และแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน คือ วัดโคกสว่างวนาราม วัดในเขตตำบลโคกสว่าง 9 วัด สถานีอนามัยสถานีตำรวจ ฟาร์มตัวอย่างบ้านวังกะเบา ตามโครงการพระราชดำริ สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ และกลุ่มอาชีพในหมู่บ้าน ผู้นำชุมชนให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นอย่างดี

## 9. แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น

9.1 ห้องสมุดมีขนาด 136 ตารางเมตร จำนวนหนังสือในห้องสมุด 6,182 เล่ม

9.1.1 การสืบค้นหนังสือและการยืม-คืน ใช้ระบบ Libraly Labgen

9.1.2 จำนวนนักเรียนที่ใช้ห้องสมุดในปีการศึกษาที่รายงาน เฉลี่ย 115 คน ต่อวันคิดเป็นร้อยละ 57.79 ของนักเรียนทั้งหมด

## 9.2 ห้องปฏิบัติการ

9.2.1 ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์	จำนวน 1 ห้อง
9.2.2 ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์	จำนวน 1 ห้อง
9.2.3 ห้องปฏิบัติการทางภาษา	จำนวน 1 ห้อง
9.2.4 ห้องภาษาไทย	จำนวน 1 ห้อง
9.2.5 ห้องคณิตศาสตร์	จำนวน 1 ห้อง
9.2.6 ห้องวิทยาศาสตร์	จำนวน 1 ห้อง
9.2.7 ห้องจริยธรรม/ห้องสังคมศึกษา	จำนวน 1 ห้อง
9.2.8 ห้องสุขศึกษาและพลศึกษา	จำนวน 1 ห้อง
9.2.9 ห้องศิลปะ	จำนวน 1 ห้อง
9.2.10 ห้องการงานอาชีพ	จำนวน 1 ห้อง

9.3 คอมพิวเตอร์ จำนวน 45 เครื่องใช้เพื่อการเรียนการสอน 40 เครื่อง ใช้เพื่อสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต 5 เครื่องจำนวนนักเรียนที่สืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตในปีการศึกษาที่รายงานเฉลี่ย 115 คน ต่อวัน คิดเป็นร้อยละ 57.79 ของนักเรียนทั้งหมด ใช้เพื่อการบริหารจัดการ 5 เครื่อง

## 10. ผลงานดีเด่นในรอบปีที่ผ่านมา

### 10.1 ระดับประเทศ

10.1.1 ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม

10.1.2 ผ่านการประเมินโรงเรียนดีศรีตำบล

10.1.3 ปี พ.ศ. 2556 ได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนวิถีพุทธชั้นนำ โล่รางวัล

สมเด็จพระสังฆราช

10.1.4 ชนะเลิศการประกวดโรงเรียนดีเด่นด้านคุณธรรมจริยธรรม

ระดับประเทศ

### 10.2 ผลงานระดับภาค

10.2.1 ปี พ.ศ.2554 เป็นตัวแทน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 นำโครงการเด็กหัวขี้เลื่อย ไปจัดแสดง ในงานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ครั้งที่ 61

10.2.2 ปี พ.ศ. 2555 ชนะเลิศระดับเหรียญทอง การแข่งขันเก้าอี้เด็กหัวหิน ในงานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครั้งที่ 62 จังหวัดชัยภูมิ

10.2.3 ปี พ.ศ. 2556 ชนะเลิศระดับเหรียญทอง รายการนักอ่านรุ่นเยาว์ในงานศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครั้งที่ 63 เป็นตัวแทนระดับภาคเข้าแข่งขันระดับประเทศ

### 10.3 ผลงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัด

10.3.1 ปี พ.ศ.2554 โครงการคุณธรรมดีเด่น การแข่งขัน โครงการคุณธรรมเยาวชนไทยทำดีถวายในหลวง จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

10.3.2 ผลการแข่งขันทักษะวิชาการ ประจำปีการศึกษา พ.ศ.2554 ได้ระดับเหรียญทอง จำนวน 8 เหรียญ

10.3.4 ผลการแข่งขันทักษะวิชาการ ประจำปีการศึกษา พ.ศ.2555 ได้ระดับเหรียญทอง จำนวน 15 เหรียญ

10.3.5 ผลการแข่งขันทักษะวิชาการ ประจำปีการศึกษา พ.ศ.2556 ได้ระดับ  
เหรียญทอง จำนวน 17 เหรียญ

10.3.6 ชนะเลิศการประกวดโรงเรียนดีเด่นด้านคุณธรรมจริยธรรม

10.3.7 ชนะเลิศการประกวดสิ่งประดิษฐ์จากเศษวัสดุเหลือใช้

10.3.8 เป็นตัวแทนเข้าร่วมการแข่งขันโครงการคุณธรรมมูลนิธิพลเอกเปรม

ดิฉันทสูลานนท์

10.3.9 โรงเรียนประชาธิปไตยตัวอย่าง

10.3.10 รองชนะเลิศสถานักเรียนต้นแบบ

10.4 ผลงานครูและบุคลากรทางการศึกษา

10.4.1 รางวัลครูแกนนำ Mastet Teacher

10.4.2 รางวัลครูสอนดี

10.4.3 รางวัลบุคลากรแกนนำเพื่อเป็นต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้

10.4.4 รางวัลครูดีเด่นเหรียญทอง

10.4.5 รางวัลหนึ่งแสนครู

10.4.6 รางวัลครูดีไม่มีอบายมุข

## ลำดับขั้นตอนการในการวิจัย

### ระยะที่ 1 การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

#### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ 1. วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ 2. การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา 3. ภาวะผู้นำทางวิชาการ 4. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

ตัวแปรคั่นกลาง ได้แก่ 1. โครงสร้างและระบบการบริหาร 2. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 3. การทำงานเป็นทีม 4. การจูงใจ 5. เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน

ตัวแปรตาม คือ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ประชากร คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จำนวน 81 แห่ง  
กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จำนวน 68 แห่ง  
การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำข้อมูลโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปและ LISREL

### ระยะที่ 2 สร้างรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 30 คน ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจงเพื่อให้ได้ผู้แทนจากกลุ่มต่างๆ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การนำผลการวิจัยระยะที่ 1 มาสร้างรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นแบบจำลองในการพิจารณา

การรวบรวมข้อมูล ใช้การระดมสมอง (Brain Storming) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และการสนทนากลุ่ม (Focus Groups) กำหนดรูปแบบการพัฒนาจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

### ระยะที่ 3 การทดลองและประเมินผลรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษากลุ่มทดลอง คือ โรงเรียนโกลสวางประชาสรรค์ โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง

การรวบรวมข้อมูล ทดลองใช้รูปแบบที่สร้างขึ้นกับกลุ่มทดลองประมาณ 4 เดือน และเก็บรวบรวมข้อมูล 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อนทดลอง รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มทดลองก่อนทดลอง Pretest

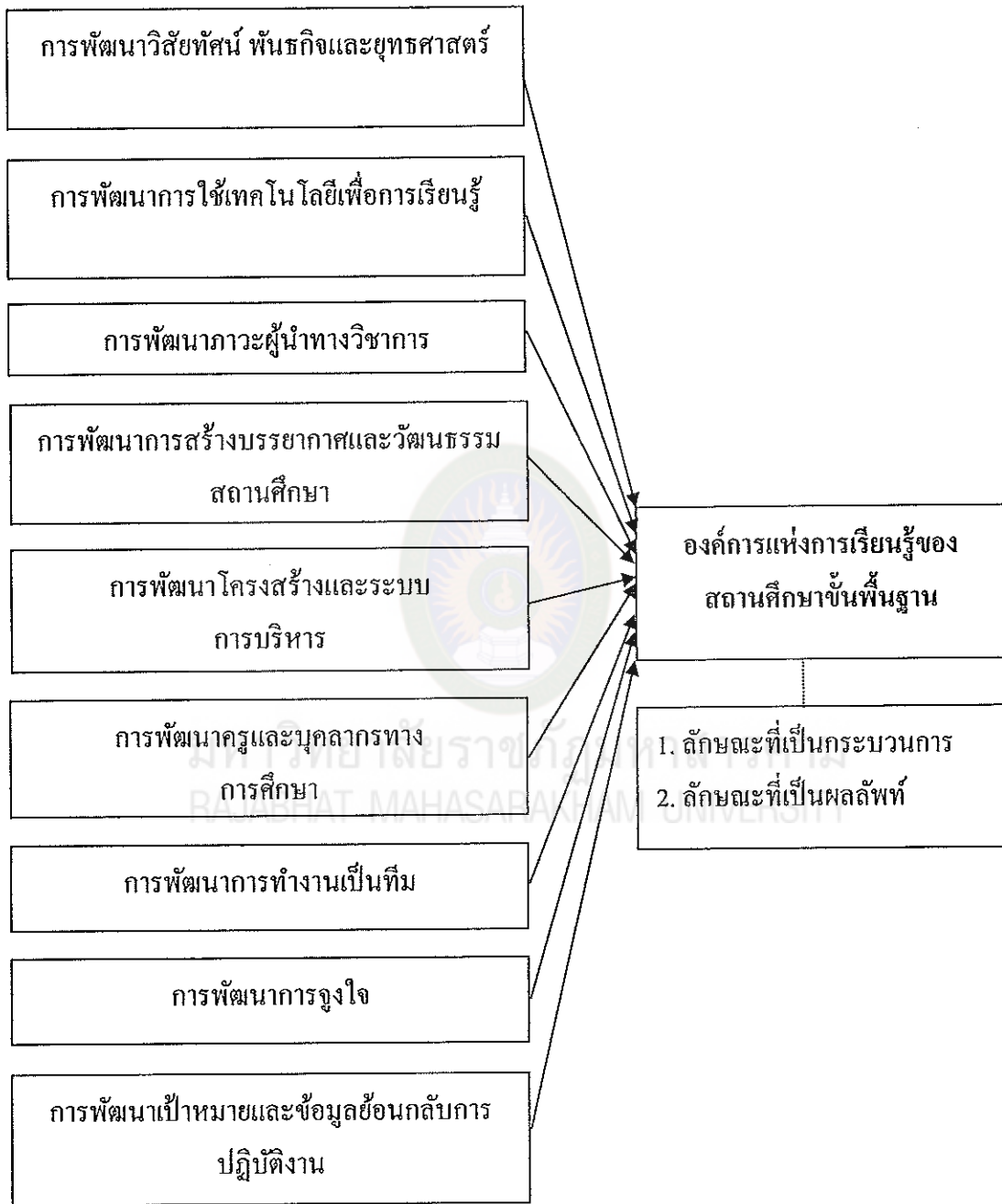
ระยะที่ 2 ขณะทดลอง การรวบรวมข้อมูลใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม

ระยะที่ 3 หลังทดลอง รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มทดลองหลังทดลอง Posttest

และเปรียบเทียบข้อมูลก่อนและหลังทดลองด้วย MANOVA

### แผนภาพที่ 4 ลำดับขั้นตอนการวิจัยทั้ง 3 ระยะ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัยในระยะที่ 3