

**รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**An Administration Model of the Basic Education Institutions towards
Learning Organization under the Office of the Basic Education Commission**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 ด้าน (1) ศึกษาองค์ประกอบของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา (2) สร้างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา และ (3) ตรวจสอบรับรองรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ โรงเรียนต้นแบบในฝันรุ่นที่ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาและระดับประถมศึกษา จำนวน 921 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 280 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริหารงานบุคคล รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริหารทั่วไป และรองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายงบประมาณ หรือหัวหน้างานทั้ง 4 ฝ่าย โรงเรียนละ 5 คน รวม 1,400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย (1) การศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์องค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์ประกอบของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) สำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา เพื่อหาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวทางการของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (3) ร่างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และใช้กระบวนการเทคนิควิจัยแบบเดลฟาย โดยอาศัยฉันทามติ ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 ท่าน ได้แก่ นักวิชาการ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ได้องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและกระบวนการบริหารสถานศึกษา

ปรากฏผลดังนี้ (1) องค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความยืดหยุ่นในกลยุทธ์องค์กร มีการกระจายอำนาจ มีการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การมีวัฒนธรรมสนับสนุนการเรียนรู้ มีระบบแรงจูงใจสำหรับการเรียนรู้ของบุคลากร มีการทดลองด้วยการเรียนรู้ มีความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง มีกระบวนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศของการยอมรับซึ่งกันและกัน การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่จะ

*นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

¹ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ปีการศึกษา 2552

อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร. ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก 8 ด้าน และกระบวนการบริหาร ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การบุคคลแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ การกระจายอำนาจ การจัดการความรู้ วัฒนธรรมสนับสนุนการเรียนรู้ และ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระบวนการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผนการนำองค์กร การจัดองค์การ การควบคุม การประเมินผล และการรายงาน (3) การประเมินตรวจสอบ รับรองรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ที่พัฒนาขึ้น พบว่า ความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การจัดการความรู้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ ความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมาก

คำสำคัญ: องค์กรแห่งการเรียนรู้, การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Abstract

The objectives of the study on “An Administration Model of the Basic Education Institutions towards Learning Organization under the Office of the Basic Education Commission” were to (1) study the components of the administration of Basic Education Institutions towards Learning Organization (2) construct the administration model of the Basic Education Institutions towards learning organization, and (3) prove the accreditation of the administration model of the Basic Education Institutions towards Learning organization . The subjects in this study included the first 921 ideal schools under the office of the Basic Education Commission, both primary and secondary schools. The samples used in the study were 280 schools. There were 5 key informants from each school; the directors, deputy directors in academic affairs, deputy director in personnel administration, deputy directors in general administration, and deputy directors in financial administration. The total number of key informants was 1,400. The research study procedures were consisted of documentation, rationale and related theories and research studies, and then the researcher synthesized the components of learning organization and administration procedures of the Basic Education Institutions. In addition, the survey was also conducted to study the attitudes of the representatives in the institutions such as the directors, deputy directors or departmental chief, in order to find main and sub categories of learning organization. The in-depth interview and group discussion were also conducted to find the appropriate administration procedures of the Basic Education Institutions towards the learning organization. The data from the survey, in-depth interview and group discussion were investigated to construct the administration model of the Basic Education Institutions towards Learning Organization using the Delphi method. The consensus on the main and sub categories of the administration model were derived from the 17 experts; the educationalist, the educational administrators, and the school administrators. The results were as followed:

The learning organization institutions should be consisted of 8 main categories and 6 administration procedures. The 8 main categories were shared-vision, learning individual, team learning, systematic thinking, decentralization, knowledge management, learning promotion culture, and information technology and

communication. The 6 administration procedures were planning, organization management, change management, control, evaluation, and report.

The accreditation of the administration model of the Basic Education Institutions towards the learning organization under the Office of the Basic Education Commission was investigated from the administrators, teachers, and other officers. The results found that the most appropriate consideration was the learning individual, systematic thinking, team learning, knowledge management, and learning promotion culture. The appropriate considerations at high level were the shared-visions, information technology and communication, and decentralization.

Concerning the usefulness, appropriateness possibilities and accuracy of the administration model of the Basic Education Institutions towards learning organization, the result revealed that the usefulness components and the possibility components were at high level, and the accuracy was at the highest level.

Keywords: the Office of the Basic Education Commission

ความนำ

การที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการบริหารที่มีลักษณะแตกต่างไปจากการบริหารองค์กรทั่ว ๆ ไป ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดและกระบวนการบริหารจัดการในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

การบริหารจัดการแบบ POLCER โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

การวางแผน ได้แก่ การกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร การจัดองค์กร ได้แก่ การกำหนดภาระงาน แบ่งงาน มอบหมายงานหรือการจัดคนเข้าทำงาน รวมทั้งการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร การนำองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ การควบคุม ได้แก่ การนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการ การประเมินผล ได้แก่ การนำข้อมูลสารสนเทศที่วัดได้มาทำการตัดสินใจหรือหาข้อสรุปผลของการดำเนินการ การรายงาน ได้แก่ การสรุปผลการ

ดำเนินการ เผยแพร่และรายงานผลการดำเนินการให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบ

จากหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยในฐานะของสมาชิกขององค์กรทางการศึกษา ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำรูปแบบที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

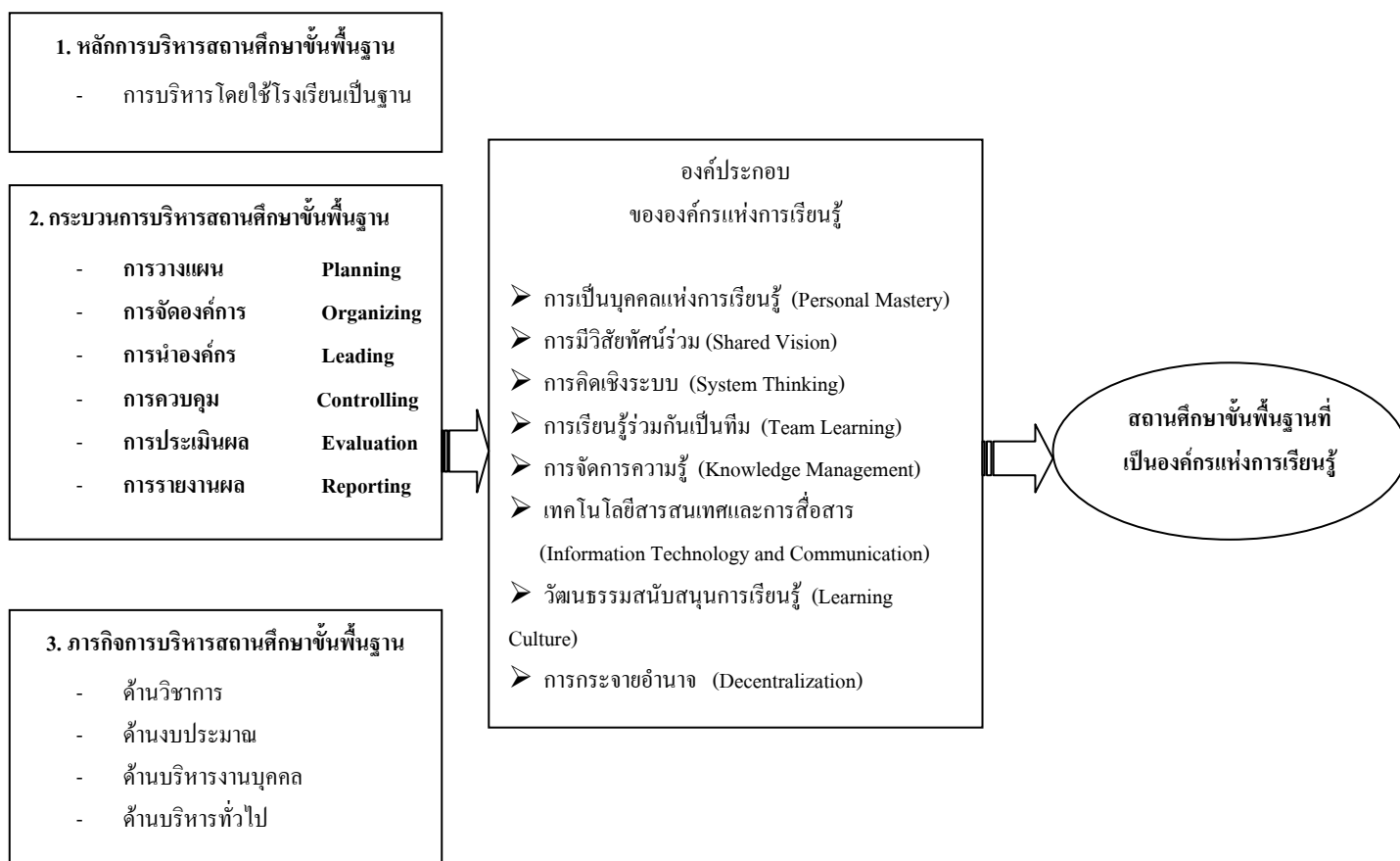
1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 เรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 การเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เพื่อทดสอบรูปแบบการบริหารจัดการ

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย ด้วยวิธีการวิจัยแบบผสม แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. สัมภาษณ์องค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์ประกอบของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือหัวหน้างาน เพื่อหาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์ประกอบของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. สร้างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยสำรวจความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญซึ่ง

ได้แก่นักวิชาการ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

5. ทดสอบรูปแบบเพื่อรับรองรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาและ ในด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้องและการนำไปใช้ได้จริงของรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคครั้งนี้ ประกอบด้วย โรงเรียนต้นแบบในฝันรุ่นที่ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาและระดับประถมศึกษา จำนวน 921 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย

1. โรงเรียนในฝันรุ่นที่ 1 จำนวน 280 ซึ่งได้มาจากตารางคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามานะ (Yamane, 1973 อ้างถึงใน ชีรวิทย์ เอกะกุล, 2543)

2. ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริหารงานบุคคล รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริหารทั่วไป และ รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายงบประมาณ หรือ หัวหน้างานทั้ง 4 ฝ่าย โรงเรียนละ 5 คน รวม 1,400 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือหัวหน้างาน เพื่อหาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเองและตอบรับทางไปรษณีย์

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มเพื่อหาองค์ประกอบของกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเอง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลในเครื่องมือชุดที่ 2 เป็นแบบสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้แก่ นักวิชาการ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อรูปแบบ การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยขอให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็น 3 รอบ นำความคิดเห็นในรอบที่ 3 มาเป็นข้อสรุปในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นมติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในครั้งนี้

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 1 โดยใช้แบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิดส่งให้ผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เวลา 3 สัปดาห์ในการตอบแบบสอบถาม และส่งกลับเพื่อดำเนินการต่อ

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 2 และ 3 ใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า

โดยส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตอบให้เวลา รอบละ 2 สัปดาห์

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลในเครื่องมือชุดที่ 3 เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ต่อการนำรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแบบมาตรฐานประเมินค่า 5 ระดับ (rating scale) ได้แก่ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย เหมาะสมน้อยที่สุด และความเป็นไปได้มากที่สุด ความเป็นไปได้มาก ความเป็นไปได้ปานกลาง ความเป็นไปได้น้อย และความเป็นไปได้น้อยที่สุด

5. การเก็บรวบรวมข้อมูลในเครื่องมือชุดที่ 4 โดยใช้แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรับรองรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากผู้เชี่ยวชาญ โดยสอบถามความคิดเห็นในด้านความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และด้านความถูกต้องและการนำไปใช้ได้จริงของรูปแบบเป็นแบบสอบถาม 5 ตัวเลือก ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 1 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการสังเคราะห์กรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยเอกสาร วารสาร เกี่ยวกับความเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ แล้ววิเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถาม พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญ ที่ทำให้เป็นโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการจัดการความรู้ มีการกระจายอำนาจ การคิดอย่างเป็นระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ส่วนที่ 2 การศึกษาองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการศึกษา พบว่า ลำดับความสำคัญขององค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ การกระจายอำนาจ การจัดการความรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

ส่วนที่ 3 การศึกษากระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 ท่าน สรุปผลได้ว่า กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยกระบวนการบริหารจัดการ 6 อย่าง ได้แก่

P (Planning) การวางแผน ได้แก่ การกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวิธีดำเนินการ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร

L (Leading) การนำองค์กร ได้แก่ ภาวะ

ผู้นำ การสื่อสาร การประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ

O (Organizing) การจัดองค์การ ได้แก่ การกำหนดภาระงาน แบ่งงาน มอบหมายงานหรือการจัดคนเข้าทำงาน รวมทั้งการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร

C (Controlling) การควบคุม ได้แก่ การนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การดำเนินการ เป็นต้น

E (Evaluation) การประเมินผล ได้แก่ การนำข้อมูลสารสนเทศที่วัดได้มาทำการตัดสินใจหรือหาข้อสรุปผลของการดำเนินการ

R (Reporting) การรายงาน ได้แก่ การสรุปผลการดำเนินการ เผยแพร่และรายงานผลการดำเนินการให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้กระบวนการเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 ท่าน เป็นผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด โดยนำประเด็นรูปแบบ การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีองค์ประกอบสำคัญ คือ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Personal Mastery) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Technology and Communication) วัฒนธรรมสนับสนุนการเรียนรู้

(Learning Culture) และการกระจายอำนาจ (Decentralization) มาสร้างเป็นคำถามปลายเปิด (Open ended questions) หลังจากนั้นนำประเด็นจากการตอบแบบสอบถามในรอบแรกของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและจากผู้ปฏิบัติในแบบสอบถามชุดที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามปลายปิด (Close ended questions) เพื่อหาฉันทมติ (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่า การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกระบวนการบริหาร ดังนี้

องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

องค์ประกอบย่อย ดังนี้

- 1.1 สมาชิกทุกคนมีการรับรู้วิสัยทัศน์ขององค์กร
- 1.2 การเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กร กำหนด เป้าหมายองค์กรและวิสัยทัศน์ และทิศทางการพัฒนาองค์กรร่วมกัน
- 1.3 สมาชิกได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรยอมรับและมองเห็นในทิศทางเดียวกัน
- 1.4 สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและ พัฒนาองค์กร
- 1.5 การจัดทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

2. บุคคลแห่งการเรียนรู้ (Personal Mastery) องค์ประกอบย่อย ดังนี้

- 2.1 การสนับสนุนสมาชิกในองค์กรให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

2.2 การสนับสนุนสมาชิกในองค์กรให้ได้รับการพัฒนาเพื่อเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ

2.3 การส่งเสริมสมาชิกในองค์กรใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน

2.4 การส่งเสริมสมาชิกในองค์กรได้ฝึกฝนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2.5 การสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กร มีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์และพัฒนางาน

3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) องค์ประกอบย่อย ดังนี้

3.1 การสนับสนุนให้สร้างทีมงานในองค์กร

3.2 การกระตุ้นและการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3.3 การวางแผนให้สมาชิกในองค์กร ได้รับการ ฝึกอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม

3.4 การทำงานโดยบรรยากาศประชาธิปไตย ขอมรับและเคารพความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน

3.5 การส่งเสริมให้สมาชิกร่วมแลกเปลี่ยนและเรียนรู้แบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน

4. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) องค์ประกอบย่อย ดังนี้

4.1 การกำหนดเป้าหมายและแนวการพัฒนาองค์กรในทิศทางเดียวกัน

4.2 การนำองค์ความรู้ใหม่มาปรับปรุงพัฒนาองค์กร

4.3 การปรับกระบวนการทัศน์และทิศทางการพัฒนาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

4.4 การสนับสนุนให้สมาชิก

องค์กรแสดงความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ

4.5 การเสริมแรงในการนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

5. การกระจายอำนาจ (Decentralization) องค์ประกอบย่อย ดังนี้

5.1 สถานศึกษามีการกระจายอำนาจทางด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป ให้แก่หัวหน้าฝ่าย, หัวหน้างาน ตามโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา

5.2 การบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย

5.3 การปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานและระบบการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

5.4 การมีส่วนร่วมพัฒนาการจัดการศึกษาขององค์กร ของครูและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

5.5 การวางแผนและระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาโดยวิธีที่หลากหลาย

6. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์ประกอบย่อย ดังนี้

6.1 การกำหนดเป้าหมายหรือความต้องการในการจัดการความรู้ขององค์กร

6.2 การค้นหาองค์ความรู้และแหล่งความรู้จากครูผู้สอนที่มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice)

6.3 การสร้างองค์ความรู้และแสวงหาความรู้ ในองค์กร

6.4 การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

6.5 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้
ทั้งในและนอกสถานศึกษา

7. วัฒนธรรมสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Culture) องค์ประกอบย่อย ดังนี้

7.1 วางแผนพัฒนาจัดบรรยากาศที่
เอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

7.2 มีการยกย่องเชิดชูแก่ผู้ที่
ถ่ายทอดความรู้และผู้ที่แสดงออกถึงการเรียนรู้อย่าง
สม่ำเสมอ

7.3 การมีผู้นำหรือแบบอย่างที่ดี
(Role Model) ในการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพร้อมที่จะ
แบ่งปัน

7.4 สมาชิกในองค์กรแสวงหา
ความรู้ อย่างสม่ำเสมอด้วยวิธีการที่หลากหลาย

7.5 บรรยากาศที่เอื้อต่อการ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร

8. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Communication and Technology) องค์ประกอบย่อย ดังนี้

8.1 การส่งเสริมให้บุคลากรใน
องค์กรใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงานและ
การจัดการเรียนการสอน

8.2 การวางแผนการจัดระบบ
เทคโนโลยีและสารสนเทศในองค์กร

8.3 การจัดทำระบบสารสนเทศ
องค์กร

8.4 การนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้
เพื่อการตัดสินใจในการบริหารจัดการ

8.5 การพัฒนาสารสนเทศให้
ทันสมัยเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

กระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

P (Planning) การวางแผน ได้แก่
การกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวิธีดำเนินการ
เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร

L (Leading) การนำองค์กร ได้แก่
ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การประสานงาน
ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกระตุ้นและสร้าง
แรงจูงใจ

O (Organizing) การจัดองค์การ
ได้แก่ การกำหนดภาระงาน แบ่งงาน มอบหมายงาน
หรือการจัดคนเข้าทำงาน รวมทั้งการจัดโครงสร้าง
การบริหารจัดการองค์กร

C (Controlling) การควบคุม
ได้แก่ การนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล
การดำเนินการ

E (Evaluation) การประเมินผล
ได้แก่ การนำข้อมูลสารสนเทศที่วัดได้มาทำการ
ตัดสินใจหรือหาข้อสรุปผลของการดำเนินการ

R (Reporting) การรายงาน ได้แก่
การสรุปผลการดำเนินการ เผยแพร่และรายงานผล
การดำเนินการให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบ

**ขั้นตอนที่ 3 การประเมินตรวจสอบรับรอง
รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

การประเมินตรวจสอบรับรองรูปแบบการ
บริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้
ผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติงาน ทำการพิจารณาความ
เป็นไปได้และความเหมาะสมขององค์ประกอบ
การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

ความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Personal Mastery) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Culture)

ความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างทั่วถึง (Information Communication and Technology) และการกระจายอำนาจ (Decentralization)

การอภิปรายผล

รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัด
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และกระบวนการบริหาร ดังนี้

องค์ประกอบหลัก

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
2. บุคคลแห่งการเรียนรู้ (Personal Mastery)
3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
4. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)
5. การกระจายอำนาจ (Decentralization)
6. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

7 วัฒนธรรมสนับสนุนการเรียนรู้

(Learning Culture)

8 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

(Information Communication and Technology)

กระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

การวางแผน P (Planning) ได้แก่

การกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวิธีดำเนินการ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร การนำองค์กร L (Leading) ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ

การจัดองค์กร O (Organizing)

ได้แก่ การกำหนดภาระงาน แบ่งงาน มอบหมายงาน หรือการจัดคนเข้าทำงาน รวมทั้งการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร

การควบคุม C (Controlling) ได้แก่

การนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการ

การประเมินผล E (Evaluation)

ได้แก่ การนำข้อมูลสารสนเทศที่วัดได้มาทำการตัดสินใจหรือหาข้อสรุปผลของการดำเนินการ

การรายงาน R (Reporting) ได้แก่

การสรุปผลการดำเนินการ เผยแพร่และรายงานผลการดำเนินการให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบ

สำหรับรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นั้นรูปแบบดังกล่าวที่ประกอบไปด้วยโครงสร้างอันได้แก่ ปัจจัยหลักและแนวทางการบริหาร สอดคล้องกับ Husen and Postlethwaite (1994, p. 386) ที่ได้กล่าวว่ารูปแบบที่มีประโยชน์และอยู่ในขอบข่ายการวิจัย โครงสร้างของรูปแบบควรจะแสดงให้เห็นถึงบางอย่างเป็นกลไกเชิงเหตุผล ซึ่งเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการศึกษา รูปแบบนี้จึงสามารถใช้ได้ทั้งในเชิงทำนายและเชิงอธิบายและ

รูปแบบให้คำอธิบายที่ช่วยขยายความรู้ในแนวคิดใหม่ และนำไปสู่การแสวงหาคำตอบที่ต้องการศึกษาได้มากขึ้นนอกจากนี้รูปแบบประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่า ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกัน

องค์ประกอบหลัก ที่ประกอบไปด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) บุคคลแห่งการเรียนรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การกระจายอำนาจ (Decentralization) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) วัฒนธรรมสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Culture) และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Communication and Technology)

องค์ประกอบดังกล่าวสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับ Senge (1990) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นที่ซึ่งคนขยายสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นที่ซึ่งมีการคิดอย่างกว้างขวาง ฝ่าฝืนความเป็นอิสระ และเรียนรู้วิธีเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง Pedler (1991) องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่อำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกคนและเป็นองค์กรที่ปฏิบัติตนเองอย่างต่อเนื่อง Beck (1992) องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรทุกคน ขณะเดียวกันก็ปฏิบัติตนเองอย่างต่อเนื่อง Gravin (1993) องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสรรหาและถ่ายโอนความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ Watkin and Marscik (1993) องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ใช้คนสร้างความ เป็นเลิศให้แก่องค์กร ขณะเดียวกันองค์กรก็สร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงานและใช้การมอบอำนาจ

(Empowerment) ให้แก่คนในองค์กร เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ สุนทรี กุลนันทน์ (2539) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานที่หรือกลุ่มคนที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องของสมาชิกทั้งหมด ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กรและชุมชน เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาและใช้ศักยภาพของสมาชิกเหล่านั้น เพื่อบรรลุผลสำเร็จที่ตั้งใจไว้ของสมาชิก และเพื่อให้องค์กรสามารถปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง ในระยะยาวได้ในเวลาเดียวกัน ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนาจความสะดวก กระตุ้นและสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงมีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบผลสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่คนในองค์กรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีวิธีการเรียนรู้ไปด้วยกัน โดยใช้ความรู้ประสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ บุษพา พวงมาลี (2542) องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนาจความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งบุคลากรในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาด และประสบ

ความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามวิจัยรูปแบบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะและองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ คือ

1. Personal Mastery ความเป็นเลิศส่วนบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง สร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่วิธีปฏิบัติปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กร ได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

2. Mental Model รูปแบบความคิด คือ การตระหนักถึง กรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน โดยพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถที่จะบริหาร ปรับเปลี่ยน กรอบความคิดของตน

3. Shared Vision การมีวิสัยทัศน์ร่วม องค์กรแห่งเรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตขององค์กรที่ทุกคนจะทุ่มเทผนึกแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของคนในองค์กร เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

4. Team Learning การเรียนรู้เป็นทีม องค์กรแห่งเรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน

เป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และภายใน ครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ ออกมาได้อย่างเต็มที่

5. System thinking การคิดเชิงระบบ คือ คนในองค์กรสามารถมองเห็นวิธีคิดและภาษาที่มีความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการณ์ พึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็น วัฏจักร โดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง พร้อมทั้ง ได้ระบุคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ประการ ได้แก่

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะแบบยืดหยุ่น คล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ชัดเจนเพื่อการจัดตั้งทีมงานได้

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ซึ่งกันและกัน มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ผู้บริหารให้การสนับสนุนให้ขวัญกำลังใจ

3. มีการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติงาน องค์กรจะเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกลดพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหามูลนิธิขยายผลการเรียนรู้ ให้เกิดผลงอกงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ มีการส่งเสริมให้

ระดับล่างสุดมีความรับผิดชอบและตัดสินใจ
แก้ปัญหาได้

3. มีการตรวจสอบ คาดคะเนการ
เปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม
ขององค์กร องค์กรปรับตัวได้ทันกับการ
เปลี่ยนแปลง และสามารถเลือกเป้าหมายใน
สภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

4. ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายทอดความรู้
ทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จาก
ส่วนอื่นๆอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ มีการติดต่อกัน
ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการ
แลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้
องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใน
การปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้การ
เก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและ
ถูกต้อง สร้างเครือข่ายทำให้การฝึกอบรมในอนาคตรวดเร็ว
สั้น กระชับ น่าสนใจและสามารถ
ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะ
พัฒนาคุณภาพให้เป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ

8. เน้นความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้
ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นไปอย่างมี
กลยุทธ์ ทั้งในด้านการวางแผน การดำเนินการและ
การประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ให้ความ
เกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือมี
คำตอบไว้ให้

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน องค์กรแห่งการ
เรียนรู้มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน
เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้เต็มที่
เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความอดทนต่อความ
แตกต่าง ความหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอ
ภาคกัน ให้ความเป็นอิสระสร้างบรรยากาศที่เป็น
ประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

10. มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีม
จะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และสร้างพลัง
เครือข่ายทรัพยากรทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับ
บุคคลภายนอกทีม

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์เป็น
แรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมาย
อย่างมีเจตจำนงและมีข้อผูกพันบนพื้นฐานของ
ค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้าย

นอกจากนี้ นักการศึกษา วิโรจน์ สารัตนะ
ได้กล่าวว่าการพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมี 10 ระบบย่อย พบว่า
มีความเห็นสอดคล้องในบางองค์ประกอบเท่านั้น
คือ ระบบย่อยที่ 3 การตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์
ร่วม และระบบย่อยที่ 7 วัฒนธรรมและบรรยากาศ
องค์กรเชิงสร้างสรรค์ สำหรับ ระบบย่อยที่ 1 ความ
มีประสิทธิภาพของโรงเรียน ระบบย่อยที่ 3 ความเป็น
องค์กรวิชาชีพ ระบบย่อยที่ 4 กลุ่มบริหารตนเองและ
การติดต่อสื่อสาร ระบบย่อยที่ 5 การมุ่งใจเพื่อ
สร้างสรรค์ ระบบย่อยที่ 6 ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
ระบบย่อยที่ 8 การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและ
นวัตกรรม ระบบย่อยที่ 9 การบริหารหลักสูตรและ
การสอน และระบบย่อยที่ 10 การพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ มีความเห็นแตกต่างในองค์ประกอบหลักแต่
เมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบย่อยจะมีความเห็น
ไปในทิศทางคล้ายกัน

สำหรับโครงสร้าง ในองค์ประกอบหลักที่ 1
การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
องค์ประกอบหลักที่ 2 บุคคลแห่งการเรียนรู้
(Personal Mastery) องค์ประกอบหลักที่ 3 การ
เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
องค์ประกอบหลักที่ 4. การคิดอย่างเป็นระบบ
(System Thinking) องค์ประกอบหลักที่ 5 การ
กระจายอำนาจ (Decentralization) องค์ประกอบที่ 6
การจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์

ระบอบหลักที่ 7 วัฒนธรรมสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Culture) และองค์ประกอบหลักที่ 8 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Communication and Technology) เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบหลักดังกล่าว สอดคล้องกับแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามแนวคิดของ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

กระบวนการบริหารที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นสอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตนะ (2545) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการศึกษาวิจัย และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาอุดมศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
2. ควรมีการศึกษาวิจัย และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาอาชีวศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
3. ควรมีการศึกษาวิจัย และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัยสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
4. ควรมีการศึกษาวิจัย และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาเฉพาะทางสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดหน่วยงานต่าง ๆ



เอกสารอ้างอิง

- กึ่งกาญจน์ เพชรศรี. (2542). ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บุบผา พวงมาลี. (2542). การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2543). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี
- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. (2540). การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วิโรจน์ สารัตนะ. (2545). ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สุนทรี กลุณานันท์. (2539). ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย. ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, pp. 78-91.
- Husén & Postlethwaite, T. N. (1994). *International Encyclopedia of Education*, 1-12, (Second edition). Oxford: Pergamon
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency
- Watkin, K. E. & Marscik, V. J. (1993). *Marketing Core*. New York: Jersey-Based.