

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงการพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยมในภาคเหนือตอนบน โดยวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed-Research) ซึ่งผู้วิจัย
ได้ศึกษาคำรา เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย
โดยจำแนกการศึกษาและนำเสนอ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. สถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความเป็นมาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเกิดจาก
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 รวมถึงพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ
กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545, หน้า 2) ซึ่งกำหนดสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานให้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยยุบหน่วยงานระดับกรม คือ กรมสามัญศึกษา
กรมวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เข้าด้วยกันจึงทำให้รูปแบบทางการ
บริหารเปลี่ยนแปลงไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546, หน้า 1)

กระทรวงศึกษาธิการกำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงาน เพื่อปฏิรูปการศึกษาในยุคปัจจุบัน
กำหนดให้หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ขยายการศึกษาภาคบังคับ
จาก 6 ปี เป็น 9 ปี ในการจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษา
ขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี จัดให้ทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย เป็นไปตามมาตรา 10
แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ
ในกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ขึ้น โดยมีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 เพื่อกำหนด
ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งยังเป็นการจัดระบบบริหารราชการ

ในระดับต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการให้มีเอกภาพ สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบาย และกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติได้ ซึ่งพระราชบัญญัติดังกล่าวส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในกระทรวงศึกษาธิการใหม่ทั้งหมด เกิดหน่วยงานใหม่ที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล และหลอมรวม หน่วยงานต่าง ๆ เดิมให้เป็นหน่วยงานใหม่ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานในกระทรวง ศึกษาธิการ ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาเป็น 5 หน่วยงาน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ หลอมรวมส่วนราชการที่เป็นกรมและเทียบเท่ากรมของกระทรวงศึกษาธิการเดิม ได้แก่ สำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) กรมสามัญศึกษา และกรมวิชาการ

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 6 กำหนด ให้จัดระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ โดยให้มีระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา และ มาตรา 33 และมาตรา 34 กำหนดให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งมีการประกาศจัดตั้งจำนวน 175 เขต เพื่อจัดการศึกษาให้มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีโครงสร้างการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเบื้องต้น มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 6 กลุ่ม กับ 1 หน่วย ได้แก่ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา 6) กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา 7) หน่วย ตรวจสอบภายใน ซึ่งตามระบบการบริหารจัดการตามโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มอบหมายให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่ในการกำกับ ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบในฐานะผู้บังคับบัญชาบุคลากรในเขตพื้นที่

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจ ดังนี้ (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2545)

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐาน การศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง แจกจ่ายจัดสรรงบประมาณที่ได้รับจัดสรร และกำกับ ตรวจสอบ ติดตาม การใช้งบประมาณ ของสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปขององค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ประกอบด้วย องค์กรคณะบุคคลต่าง ๆ ในท้องถิ่นเข้าร่วมกำหนดบทบาทที่นอกเหนือจากกฎหมายกำหนดและต้องเกิดความร่วมมือร่วมใจจากทุก ๆ ส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง เป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และกำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาไทย ทั้งในด้านสิทธิและเสรีภาพของบุคคลอย่างเสมอภาคกัน ในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และการจัดการศึกษาดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้ประชาชนมีส่วนร่วม มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หลักการสำคัญดังกล่าวตรงกับแนวคิดหลักในการจัดการศึกษาเพื่อทุกคน ทุกฝ่าย (Education for All) และทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการศึกษา (All for Education) อันเป็นหลักการพื้นฐานที่ได้รับการยอมรับทั่วโลก

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยงานที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล เพื่อเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางหรือจากเขตการศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการตัดสินใจในการบริหารจัดการเป็นการเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละสถานศึกษา โดยให้คณะกรรมการ

สถานศึกษา (School Council หรือ School Board) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษามีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 รวมทั้งอำนาจหน้าที่การบริหารงานบุคคลที่จะเกิดขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สรุปอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดังนี้

1. กำกับการดำเนินงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา
3. มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษาตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด
4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทบาทหน้าที่ ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำหรับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามคู่มือการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการได้เสนอบทบาทหน้าที่ไว้ ดังนี้

1. ด้านวิชาการ ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น ให้ข้อเสนอแนะ และส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง รับทราบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
2. ด้านงบประมาณ ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้ง และการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการเงิน และการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา หรือปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับเรื่องนี้ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด
3. ด้านการบริหารงานบุคคล ปฏิบัติตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. ด้านการบริหารทั่วไป ให้ความเห็นเสนอแนะ และให้คำปรึกษาในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น รับทราบ ให้ความเห็น และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ การศึกษาและกิจการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจน นโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น และรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อสถานศึกษาไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจน นโยบายและแผนของ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน เกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์ จากทรัพย์สินของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการ ดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาในการส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับ สถาบันอื่น ๆ ในชุมชนและท้องถิ่น ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คุณลักษณะของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คุณลักษณะของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะสนองเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546)

1. สถานศึกษามีบทบาทหลักเป็นหน่วยบริการทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการ จำเป็นของท้องถิ่นและความเป็นหน่วยนำสังคมของชุมชนนั้น โดยอาศัยกรอบนโยบายที่กำหนดใน ระดับชาติเป็นแนวทาง ไม่ควรกำหนดบทบาทให้เป็นเพียงหน่วยงานที่รองรับนโยบายและสนอง ความต้องการของศูนย์อำนาจส่วนกลางเพียงอย่างเดียว

2. สถานศึกษามีคุณภาพ และศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในการ จัดการศึกษาได้ด้วยตนเอง ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาที่จะต้อง พัฒนาสถานศึกษาทุกแห่งให้มีคุณภาพ และศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการได้ด้วยตัวเองอย่างมี คุณภาพ สถานศึกษาใดที่พัฒนาไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐาน จำเป็นต้องยุบรวม หรือแปรสภาพเป็น แหล่งบริการทางการศึกษาในรูปแบบอื่น

3. สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการสถานศึกษา ภายใต้กรอบ นโยบายที่กำหนดด้วยตนเอง ดังนั้น การตัดสินใจโดยสมบูรณ์ ในการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป ที่เป็นส่วนของสถานศึกษา จึงควรเบ็ดเสร็จอยู่ที่สถานศึกษา

4. สถานศึกษาทุกแห่งสามารถประกันคุณภาพได้ ดังนั้น สถานศึกษาจึงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน และดัชนีชี้วัดคุณภาพที่สามารถตรวจสอบ และเปิดเผยต่อสาธารณชนได้

สถานศึกษามีการรวมพลังกันในการดำเนินงาน ดังนั้น การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กร และบุคคล ทั้งภาครัฐและเอกชน และการรวมกลุ่มสถานศึกษาจึงเป็นแนวทางหลักในการเพิ่มประสิทธิภาพ และเสริมพลังให้สถานศึกษาสามารถจัดบริการได้กว้างขวางและหลายรูปแบบ ผู้มีส่วนร่วมฝ่ายต่าง ๆ ให้เข้ามามีบทบาทในฐานะผู้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ ไม่ใช่เป็นเพียงคณะกรรมการที่มีหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะ หรือให้คำปรึกษา

ภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 2 ลักษณะ คือ ภารกิจที่ต้องร่วมกันกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และภารกิจที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการเอง ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545, หน้า 6)

1. ภารกิจที่ร่วมกันระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

1.1 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

1.2 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายใน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพจากภายนอก

1.3 ให้มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคล ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาของรัฐ และระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็นข้าราชการในสังกัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลลงสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

1.4 ให้หน่วยงานทางการศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชน ให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าวมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา ยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษา

2. การกิจที่สถานศึกษาต้องดำเนินการเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546, หน้า 10)

2.1 การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ดังต่อไปนี้ จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรม ให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกันรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียน เกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งใช้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคลากรในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ ให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียน โดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกต พฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรม และการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ และรูปแบบการศึกษาให้สถานศึกษาใช้วิธีการที่หลากหลายในการจัดสรร โอกาสการเข้าศึกษาต่อ และให้นำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย

2.2 ให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

2.3 ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนา ระหว่างชุมชน

2.4 ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

2.5 ให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วย ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการของสถานศึกษา และเก็บ ค่าธรรมเนียมการศึกษา ที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา บรรดาอสังหาริมทรัพย์ที่สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลได้มาโดยมีผู้อุทิศให้ หรือโดยการซื้อ หรือแลกเปลี่ยนจากรายได้ของสถานศึกษาไม่ถือเป็นราชพัสดุ และให้ถือเป็นสิทธิของสถานศึกษา บรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจาก ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาเช่าศึกษา หรือเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาซื้อทรัพย์สิน หรือจ้างทำของที่ดำเนินการ โดยใช้เงินงบประมาณ ไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตาม กฎหมายว่าด้วยเงินคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ บรรดารายได้และผลประโยชน์ของ สถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจาก การผิดสัญญาเช่าศึกษา หรือเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการ โดยใช้เงินงบประมาณ ให้สถานศึกษาสามารถจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา นั้น ๆ ได้ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด

2.6 มุ่งส่งเสริมผู้เรียนมีสิทธิได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เพื่อการศึกษาในโอกาสแรกที่ได้ทำ เพื่อให้มีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

2.7 สถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมที่มีหน้าที่โดยตรงในการสืบทอดและสืบสาน วัฒนธรรมสังคมให้แก่เยาวชน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม

ความหมายของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม

สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานและนักวิชาการได้ให้ความหมายของโรงเรียนยอดเยี่ยมไว้ เช่น สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549) โรงเรียนที่ได้รับความนิยมสูง (โรงเรียน ยอดนิยม) คือ โรงเรียนที่มีจำนวนผู้สมัครเข้าเรียนเกินจำนวนที่รับได้จำนวนมากและมี ความจำเป็น ต้องใช้วิธีการคัดเลือก โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการรับนักเรียนของ โรงเรียนและ คณะกรรมการรับนักเรียนของจังหวัด

ธวัช หมื่นศรีชัย (2538) ให้ความหมายของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับความนิยมมาก คือ โรงเรียนที่มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน การจัดทำแผนงานและโครงการการพัฒนาบุคลากร การควบคุมและตรวจสอบการรับ-จ่ายเงินบำรุงการศึกษา การจัดงานสารบรรณ พัสดุ และหลักฐาน

การปฏิบัติงาน การจัดทำระเบียบ แนวปฏิบัติ และแผนการสอนรายวิชา สนับสนุนให้มีโครงการ ส่งเสริมและพัฒนานักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ส่งเสริมความประพฤดีและวินัย ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ส่งเสริมประชาธิปไตย การจัดน้ำดื่ม การจัดคลินิกโรงเรียน การบริการแนะแนว และห้องสมุด และการให้บริการตลอดจนการร่วมกิจกรรมกับชุมชน

มงคล ภาณุวานนท์ (2549) ได้ให้ความหมายของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ยอดนิยม หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดให้เป็นโรงเรียนยอดนิยม ที่มีผู้สมัครเข้าเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 เป็นจำนวนมากและมีอัตราการแข่งขันสูง

สรุปได้ว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดนิยม ได้แก่ โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา หรือระดับช่วงชั้นที่ 3 - 4 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการบริหารจัดการ องค์การที่ดีที่มีผู้สมัครเข้าเรียนต่อเป็นจำนวนมากเกินจำนวนที่จะรับได้และมีอัตราการแข่งขันสูง

ความเป็นมาของสถานศึกษายอดนิยม

ความเป็นมาของสถานศึกษายอดนิยมเกิดจากการที่โรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลที่เกิดจากการ ปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทย มีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา ดังบทบัญญัติมาตรา 39 ที่บัญญัติว่า กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหาร ทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยตรง เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ต้องการให้ นโยบายทางการศึกษา ขั้นพื้นฐานไปสู่การปฏิบัติ ให้บรรลุผลตามความมุ่งหมายและหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ โดยอาศัยหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม ความมีอิสระและคล่องตัวในการบริหาร จัดการ โดยองค์กรคณะบุคคล เป็นไปตามหลักการของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management; SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน และสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากแนวคิด ดังกล่าว เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระและมีความเข้มแข็ง รัฐจึงให้สถานศึกษาเป็น นิติบุคคล โดยได้บัญญัติไว้ในมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวง

ศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีสาระสำคัญในมาตรานี้กล่าวถึงการให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียน มีฐานะเป็นนิติบุคคล (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, 2546, หน้า 6-7)

กระทรวงศึกษาธิการได้ กำหนดจำนวนเขตพื้นที่การศึกษาเป็น 175 เขต โดยให้มีอำนาจหน้าที่หลักในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้องกับส่วนกลาง การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งการกำกับ ติดตาม และประเมินผล ทั้งนี้เพื่อให้เขตพื้นที่การศึกษาเป็นหลักในการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรณีนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องค่อย ๆ สร้างศักยภาพการอำนวยการในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและช่วยสร้างศักยภาพให้โรงเรียนและชุมชน คูแตนเองในการจัดการศึกษา (อมรวิรัช นาคทรพรพ, 2547, หน้า 26) ด้วยความสำคัญของเขตพื้นที่การศึกษา ตามสาระพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งให้เห็นว่าความสำเร็จและความล้มเหลวของการปฏิรูปการศึกษาอยู่ที่การบริหารงานระดับเขตพื้นที่การศึกษาเท่า ๆ กับการบริหารงานของกระทรวงในส่วนกลาง เนื่องจากเป็นองค์การสำคัญที่จะต้องรองรับการกระจายอำนาจที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการในเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหาร กำกับ คูแตน และส่งเสริมการดำเนินงานของสถานศึกษาซึ่งเป็นนิติบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษา (วิชัย ดันศิริ, 2544, หน้า 214-215)

ประกอบด้วยความรู้ความเข้าใจที่จะเห็นประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในกระทรวงศึกษาธิการสูงขึ้น นักวิชาการในกระทรวงศึกษาธิการ นักวิชาการในมหาวิทยาลัย นักวิชาการในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ตัวแทนผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนข้าราชการครู ตัวแทนผู้ปกครอง ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิทางการเมือง ผู้ทรงคุณวุฒิทางกฎหมาย จึงได้ประชุมสัมมนาหาข้อยุติเพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการภายในกระทรวงศึกษาธิการ โดยจะต้องเป็นโครงสร้างที่ลดความซ้ำซ้อนของการทำงานทั้งในแนวนอนหรือแนวตั้ง เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่และที่จะได้รับมาในอนาคตให้เต็มศักยภาพ เป็นโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจลดขั้นตอนการบริหาร ทำให้เวลาที่จะใช้ในการตัดสินใจแต่ละเรื่องสั้นและรวดเร็ว สร้างความเป็นมืออาชีพให้กับบุคลากรในแต่ละระดับ ทำให้การบริหารโปร่งใส ควบคุมการใช้จ่ายให้สมเหตุสมผลและสอดคล้องกับราคาจริงและมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อให้ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสูงขึ้น กระทรวงศึกษาธิการจึงเสนอให้มีการปฏิรูปหรือปรับเปลี่ยนความมุ่งหมายหลักการ สิทธิหน้าที่ทางการศึกษาระบบการศึกษา และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ระบบงบประมาณ สื่อ และเทคโนโลยีการศึกษาในระดับจังหวัดและอำเภอ กฎหมายกำหนดให้ยุบ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

ศึกษาธิการอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเข้าไปรวมไว้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยหวังว่าเมื่อกระจายอำนาจออกไปแล้ว ขั้นตอนการบริหารจะน้อยลง เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจแต่ละเรื่องจะสั้นลง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจะพึ่งตนเองมากขึ้น ความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาจะเกิดขึ้น ประสิทธิภาพการบริหารจัดการจะสูงขึ้น งบประมาณที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการจะลดลง มีงบประมาณที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้มากขึ้น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, 2546, หน้า 5-6)

ประกอบกับการบริหารประเทศได้มีการนำร่องด้านการกระจายอำนาจสู่ส่วนภูมิภาค ด้วยการนำร่องการบริหารจัดการแบบบูรณาการไปจังหวัดต่าง ๆ 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดลำปาง จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดภูเก็ต และจังหวัดชัยนาท โดยใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governemesses) ในการบริหารที่ยึดทั้งหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า จังหวัดลำปางนับเป็นจังหวัดหนึ่งที่น่าร่องด้านการกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่ส่วนภูมิภาคในรูปการบริหารจัดการแบบบูรณาการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 ดังนั้น โรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งเป็นโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดลำปาง จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดภูเก็ต และจังหวัดชัยนาท ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรมสามัญศึกษาเดิม) จึงต้องปรับเปลี่ยนด้านการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ และตามมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคลที่นอกจากจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ถือปฏิบัติแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินกิจการ หรือบริหารงานทั้งงานวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไปให้มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) ที่ยึดทั้งหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า เป็นเครื่องมือในการนำวิสัยทัศน์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 75)

นอกจากนั้นจากผลการศึกษาการรับนักเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2547 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547, หน้า 1-6) จากรายงานผลการศึกษา ประเมินผลการรับนักเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2547 ในด้านจำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียน เปรียบเทียบกับประชากรวัยเรียน แยกตาม

ระดับในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์ปัญหา แนวทางแก้ไข ปัญหา ข้อเสนอแนะ ตลอดจนความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องต่อนโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารรับนักเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานปีการศึกษา 2547 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวนนักเรียนที่ได้รับได้ในแต่ละระดับชั้นจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 175 เขต จากโรงเรียน 1,800 โรงเรียน และสำนักงานที่เกี่ยวข้องอีก 4 สำนักงาน ศึกษาความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องซึ่งเป็นนักเรียน ผู้ปกครอง และครู จำนวน 25,000 คน โดยการสุ่มเป็นสัดส่วนหลายขั้นตอน การเก็บรวบรวมข้อมูลมีการใช้เครื่องมือหลากหลาย ได้แก่ แบบสำรวจ แบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์ในภาคสนาม และการศึกษาเอกสารและนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผล โดยใช้สถิติวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ฐานนิยม และการทดสอบ ไคสแควร์ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าว

ผลการรับนักเรียน ในปีการศึกษา 2547 ในภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวนนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 978,754 คน แผนการรับนักเรียน 706,638 คน จำนวนรับ 800,895 คน คิดเป็นร้อยละ 113.34 ของแผนการรับ จำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้น 11,489 คน จำนวนนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ดังกล่าวได้ไปสมัครเข้าเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน 20 ลำดับของประเทศ โดยมีจำนวนผู้สมัครแข่งขันเข้าเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โดยใช้ NT ของแต่ละโรงเรียน ระหว่าง 687 - 1,285 คน อัตราการแข่งขันระหว่าง 61:8.24 - 1:31.30 ต่อจำนวนที่รับได้ระหว่าง 40 - 120 คน โรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน 20 ลำดับในกรุงเทพมหานครสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. มีจำนวนนักเรียนสมัครเข้าแข่งขันเข้าเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โดยใช้ NT ของแต่ละโรงเรียน ระหว่าง 420 - 1,036 คน ต่อจำนวนที่รับได้ระหว่าง 64 - 156 คน อัตราการแข่งขันระหว่าง 1:5.25 - 1:12.01

ในการกำหนดเกณฑ์และแนวปฏิบัติการบริหารรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏอัตราการแข่งขันของนักเรียนที่สมัครคัดเลือกเข้าเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษเอกชนยังสูงและสูงที่สุดอย่างต่อเนื่องในโรงเรียนเอกชนอันดับ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. ไม่ว่าจะใช้เกณฑ์วิธีการและแนวปฏิบัติอย่างไร ในการรับนักเรียนปรากฏว่า สถิติอัตราการแข่งขันสูงสุดของการรับสมัครเข้าเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ในโรงเรียนยังคงอยู่ที่โรงเรียนเอกชนอันดับ 1 อย่างต่อเนื่องมาหลายปีการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547, หน้า 19)

ความเป็นมาของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษเอกชน เดิมการจัดการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 อยู่ในสังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งได้แบ่งขนาดโรงเรียนออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 500 คน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 700 คนขึ้นไป โรงเรียนมัธยมศึกษา

ขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป และโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,000 คนขึ้นไป และเป็นโรงเรียนที่มีผู้สมัครเข้าเรียนต่อในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 เป็นจำนวนมากและมีอัตราการแข่งขันสูง (กรมสามัญศึกษา, 2535)

จากการที่กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายมุ่งเน้นให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปสู่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษา และจัดระบบการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาสอดคล้องกับกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงกำหนดหลักเกณฑ์ในการแยกประเภทสถานศึกษาเป็นสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง ได้แก่ สถานศึกษาที่มีลักษณะ ดังนี้

1. มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ห้าร้อยคนขึ้นไปหรือโรงเรียนและศูนย์การศึกษาพิเศษ
2. มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาได้มาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) โดยหมายถึง สถานศึกษาได้มาตรฐานตามเกณฑ์ประเมินจาก สมศ. เช่น ได้มาตรฐานรอบแรก (พ.ศ. 2544 - พ.ศ. 2548) อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยของผลการประเมินทั้ง 14 มาตรฐาน มากกว่า 2.50 และไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุง หรือได้มาตรฐานรอบที่ 2 (พ.ศ. 2549 - พ.ศ. 2553) ระดับดี หมายถึง มีค่าเฉลี่ยผลการประเมินทั้ง 14 มาตรฐาน เท่ากับหรือมากกว่า 2.75 และได้มาตรฐานระดับดี 11 มาตรฐานขึ้นไป และไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 25)

โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกาศรายชื่อสถานศึกษาประเภทที่หนึ่งตามเกณฑ์ที่กำหนดและอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาของตนทุกรอบปีการศึกษา โดยในแต่ละรอบปีการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาความพร้อมของสถานศึกษาในสังกัด เพื่อประกาศรายชื่อสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง ในปีการศึกษา 2550 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เสนอรายชื่อโรงเรียนที่ได้รับความนิยมสูง (สถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกาศรายชื่อโรงเรียนที่ได้รับการนิยมสูงทั่วประเทศจำนวน 362 โรงเรียน ซึ่งอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดภาคเหนือตอนบน จำนวน 21 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนสามัคคีวิทยาคม โรงเรียนดำรงราษฎร์สงเคราะห์ โรงเรียนพานพิทยาคม โรงเรียนแม่จันวิทยาคม โรงเรียนเทิงวิทยาคม โรงเรียนยุพราชวิทยาลัย โรงเรียนวัฒโนทัยพายัพ โรงเรียนนวมินทราชูทิศพายัพ โรงเรียนสันป่าตองวิทยาคม โรงเรียนจอมทอง โรงเรียนศรีสวัสดิ์วิทยาการ โรงเรียนสตรีศรีน่าน โรงเรียนปัว โรงเรียนท่าวังผาพิทยาคม โรงเรียนพะเยาพิทยาคม โรงเรียนพริยาลัย โรงเรียนนาริรัตน์ โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย โรงเรียนลำปางกัลยาณี โรงเรียนสวนบุญญูปถัมภ์ และโรงเรียนจักรคำคณาทร

สรุปได้ว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยมมีความเป็นมาตั้งแต่โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่สังกัดกรมสามัญศึกษา มีผู้สมัครเข้าเรียนต่อในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 เป็นจำนวนมาก และมีอัตราการแข่งขันสูงเป็นเวลาหลายปีมาอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ศึกษาการรับนักเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2547 ผลการศึกษาเป็นที่รับทราบกันโดยทั่วไปทั้งทางเอกสารรายงานการศึกษาทางสื่อมวลชน จนเป็นที่กล่าวขานถึงโรงเรียนยอดเยี่ยม ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ประกาศรายชื่อ โรงเรียนที่ได้รับการนิยมนับสูงทั่วประเทศจำนวน 362 โรงเรียน ซึ่งอยู่ในเขตพื้นที่ จังหวัดภาคเหนือตอนบน จำนวน 21 โรงเรียน ตามหนังสือ ที่ ศธ.04006/2275 ลงวันที่ 21 ธันวาคม พ.ศ. 2549

โครงสร้างและการบริหารจัดการสถานศึกษายอดเยี่ยม

ด้วยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สถานศึกษายอดเยี่ยมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นนิติบุคคลมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์ จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วย ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการของสถานศึกษา และเก็บ ค่าธรรมเนียมการศึกษา ที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย จัดอุปสงค์และภารกิจหลักของสถานศึกษา บรรดาสงหาริมทรัพย์ที่สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลได้มาโดยมีผู้ทูลให้ หรือโดยการซื้อ หรือแลกเปลี่ยนจากรายได้ของสถานศึกษา ไม่ถือเป็นราชพัสดุ และให้ถือเป็นสิทธิของสถานศึกษา บรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจาก ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญา ลาศึกษา หรือเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาซื้อทรัพย์สิน หรือจ้างทำของที่ดำเนินการ โดยใช้เงินงบประมาณ ไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตาม กฎหมายว่าด้วยเงินคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ บรรดารายได้และผลประโยชน์ของ สถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจาก การผิดสัญญาลาศึกษา หรือเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการ โดยใช้เงินงบประมาณ ให้สถานศึกษาสามารถจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา นั้น ๆ ได้ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด

จากการศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษยอดเยี่ยม คือ โรงเรียนบดินเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) พบว่า โครงสร้างขององค์การโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษยอดเยี่ยม มีการแบ่งงานทั้งแนวดิ่งและแนวราบ โครงสร้างอำนาจตามแบบการจัดโครงสร้างระบบองค์การของแมกซ์ เวเบอร์ (Weberian Model Bureaucracy) มีลักษณะการแบ่งขอบข่ายภารกิจสายงานบริหาร การจัดการเป็น 5 กลุ่ม คือกลุ่มงาน วิชาการ กลุ่มงานงบประมาณ กลุ่มงานบุคลากร กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษาและกิจการนักเรียน

กลุ่มงานบริการทั่วไป และกลุ่มงานสำนักงานผู้อำนวยการ กระบวนการบริหาร โรงเรียน พบว่า เป็นการบริหารจัดการทั้งระบบแบบวงจรคุณภาพ PDCA โดยมีลักษณะดำเนินการ 4 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1) การวางแผนของสถานศึกษา ขั้นที่ 2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ ขั้นที่ 3) การตรวจสอบติดตาม ขั้นที่ 4) การพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน และยังพบว่า มีกระบวนการบริหารโดยทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ส่วนการกระจายอำนาจมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังรองผู้อำนวยการและหัวหน้างาน (มงคล ภาธรธวานนท์, 2549)

โรงเรียนที่เปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง โรงเรียนที่เปิดทำการสอน ตั้งแต่ ช่วงชั้นที่ 1 ถึงช่วงชั้นที่ 4 ซึ่งจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีโครงสร้าง ขอบข่าย และภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาเป็น 4 ด้าน คือ

1. ด้านการบริหารวิชาการ หมายถึง กลุ่มงานที่มีหน้าที่การจัดทำหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น การให้ความรู้เกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่น การจัดทำสื่อการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการเรียนการสอน
2. ด้านการบริหารงบประมาณ หมายถึง กลุ่มงานที่มีหน้าที่การวางแผนอัตรากำลัง การจัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบการใช้งบประมาณ และการระดมทรัพยากรจากชุมชน
3. ด้านการบริหารงานบุคคล หมายถึง กลุ่มงานที่มีหน้าที่ในการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา บุคลากร การบรรจุและแต่งตั้ง การพิจารณาความดีความชอบ การพัฒนาบุคลากรและการให้สวัสดิการ
4. ด้านการบริหารทั่วไป หมายถึง กลุ่มงานที่มีหน้าที่งานธุรการ งานสารบรรณ งานทะเบียน งานอาคารสถานที่ และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546)

สรุปได้ว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม ที่เป็นที่นิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนจำนวนมาก มีการแข่งขันสูงเป็นโรงเรียนที่มีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีใช้หลัก “ธรรมาภิบาล” มาบูรณาการในการบริการและจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคล ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนและเป็นสถานศึกษาของรัฐที่มีอิสระในการบริหารจัดการด้วยตนเอง มีความหลากหลายในการดำเนินการภายใต้โครงสร้าง การบริหารงานตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดแต่สามารถเพิ่มเติมได้ตามบริบทของแต่ละโรงเรียน ยึดหลักการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน การเป็นนิติบุคคล และการกระจายอำนาจ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

โมเดล (Model) เป็นคำภาษาอังกฤษที่นำมาใช้ในภาษาไทยเข้ามามีบทบาทในการวิจัย และการทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น โดยใช้คำว่า รูปแบบ ต้นแบบ ตึกตาจริง แบบจำลอง แบบแผน ตัวแบบ เป็นต้น (อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน, 2541, หน้า 22)

ในการให้ความหมายของรูปแบบ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ เช่น คาเพลน (Kaplan, 1964, p. 264) กล่าวว่า รูปแบบอาจเป็นแบบแนวความคิด หรือแบบคณิตศาสตร์ก็ได้ บางครั้งรูปแบบมีความหมายเช่นเดียวกับทฤษฎี โดยเฉพาะถ้าเป็นแบบข้อเสนอทั้งรูปแบบและทฤษฎี ต่างก็เป็นการเลียนแบบ หรือการย่อจากความเป็นจริง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดระเบียบความคิดเกี่ยวกับความเป็นจริง เพื่อให้เข้าใจสาระสำคัญของความเป็นจริงง่ายขึ้น

วิลเลอร์ (Willer, 1968, p. 15) เห็นว่า รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal System) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระชับชัดเจนของนิยาม ความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง กูด (Good, 1973) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ในพจนานุกรมการศึกษา

4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น การออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้

เลียนแบบ เป็นต้น

3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการหรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบ และเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

โฟรเชส และริชเชอร์ (Forcese & Richer 1973, p. 38) กล่าวว่า การย่อหรือเลียนแบบความสัมพันธ์ที่ปรากฏอยู่ในโลกแห่งความเป็นจริงของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยในการจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้ง่ายขึ้นและเป็นระเบียบ สามารถเข้าใจลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์นั้น รูปแบบจึงมีชื่อเรียกต่าง ๆ กันออกไป เช่น การจำแนกประเภท (Typology) กรอบความคิด (Conceptual Framework) การแยกเป็นชนิด (Taxonomy) เป็นต้น รูปแบบมีคุณประโยชน์ ในแง่ที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและเป็นส่วนประกอบของทฤษฎี การแปลความหมาย การค้นพบจากประสบการณ์แห่งความเป็นจริง การพยากรณ์ และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เช่น ช่วยเสนอแนะแหล่งสมมุติฐานในการวิจัย ช่วยในการสร้างทฤษฎีและช่วยในการ

นำทฤษฎีมาใช้ รูปแบบกับทฤษฎีมีความใกล้เคียงกันมาก โดยเฉพาะถ้ารูปแบบนั้นอยู่ในรูปข้อเสนอ ก็จะมี ความหมายเช่นเดียวกับทฤษฎี สำหรับความแตกต่างระหว่างทฤษฎีกับรูปแบบอาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีคือ รูปแบบที่ผ่านการทดสอบแล้วนั่นเอง (Forcese, & Richer, 1973, p. 38)

อุทัย บุญประเสริฐ (2516, หน้า 31) รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ขององค์ประกอบที่สำคัญๆ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ

สวัสดี สุคนธรังสี (2520, หน้า 206) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้น เพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่ เป็นจริงอย่างหนึ่ง

สมิธ (Smith, 1980) กล่าวว่า การย่อส่วนปรากฏการณ์จริงให้เล็กลง เพื่อให้ทำความเข้าใจ ข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์ หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น รูปแบบไม่ใช่ ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

รูปแบบ โดยสรุป 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ (Longman Dictionary of Contemporary English, 1981, p. 668)

1. รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่เป็นแบบย่อส่วนของของจริง เช่น รูปแบบของเรือดำน้ำ
2. รูปแบบ หมายถึง สิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูแบบอย่าง นักเดินแบบ หรือแม่แบบในการวาดภาพศิลป์
3. รูปแบบ หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ รุ่น 486 DX บาร์คู และฮาร์ดแมน (Bardo & Hardman, 1982, p. 70) รูปแบบในทางสังคมศาสตร์ หมายถึง ชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่สนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ และ/ หรือ บรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจรูปแบบ จึงไม่ใช้การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่ทุกมุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้ รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไป ในการที่จะทำความเข้าใจ ซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้น ค่อยลงไป ส่วนการที่จะระบุว่ามีรูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมียุทธวิธีละเอียดมากขึ้นทีเดียวจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วแต่ ปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ

อานวยวิทย์ ชูวงษ์ (2525, หน้า 56) กล่าวว่า รูปแบบมีคุณค่าในการวิจัย เพราะช่วยในการ สร้างทฤษฎีและการนำทฤษฎีไปใช้ รูปแบบทำให้เกิดความชัดเจนในการอธิบาย ช่วยให้ทราบแหล่ง สมมุติฐานที่ยังไม่ได้พิสูจน์ นอกจากนี้รูปแบบยังเป็นเครื่องกรองข้อเท็จจริง แสดงการเป็นตัวแทน ความจริงที่ยังไม่สมบูรณ์ ช่วยให้นักวิจัยคาดหวังผลลัพธ์บางอย่างหรืออาจจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีคือ รูปแบบทดสอบแล้วนั่นเอง

ทาคาโอะ มียากาวะ (2529, หน้า 12) กล่าวว่า การแสดงสภาพความเป็นจริงที่กำลังศึกษาค้นคว้าออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เป็นการอธิบายการพยากรณ์หรือการควบคุมเกี่ยวกับโครงสร้างและการเคลื่อนไหวของสภาพความเป็นจริงที่ค้นคว้าอยู่

โดยสรุป รูปแบบ หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงานหรือความสัมพันธ์ที่เป็นรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ

ประเภทของรูปแบบ

กีฟ (Keeves, 1988, pp. 561-565) แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์โดยยึดแนวทางของ Caplan and Tutsuoka และพัฒนาการใช้รูปแบบทางการศึกษาเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรนักเรียนของโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจนแน่นอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามก็ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้สามารถนำไปสู่การสร้างทฤษฎี เพราะสามารถนำไปทดสอบสมมุติฐานได้ รูปแบบทางคณิตศาสตร์นี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

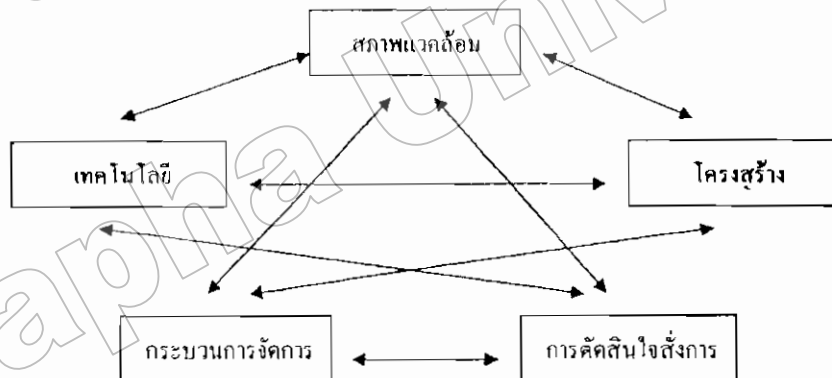
4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มมาจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญสำหรับรูปแบบนี้คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง หรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรงแต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ

องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง พบว่า ไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้างอย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะ ของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา บราวน์และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980, pp.16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process)
5. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

รูปแบบการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารของบราวน์และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980, p. 17) มีลักษณะ ดังนี้



ภาพที่ 2 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ของ บราวน์ และโมเบิร์ก

โดยสรุป ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษาหรือออกแบบแนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก

ลักษณะของรูปแบบที่ดี

รูปแบบช่วยในการสร้างทฤษฎี เช่น ลดการอ้างอิงหลักฐานจำนวนมาก อธิบายและพยากรณ์สิ่งต่าง ๆ แต่รูปแบบก็มีข้อจำกัด กล่าวคือ รูปแบบอาจไม่สอดคล้องความเป็นจริง บางครั้งรูปแบบก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเรื่องจริงหรือของจริงนั้นเป็นเรื่องง่าย ๆ (Oversimplification) เช่น ในการสร้างรูปแบบโครงสร้างของร่างกายมนุษย์จำเป็นต้องตัดอวัยวะต่าง ๆ ออกไปเป็นจำนวนมาก แต่ถ้าส่วนที่ขาดหายไปเป็นส่วนที่มีความสำคัญรูปแบบนั้นก็อันตรายต่อผู้ใช้เพราะอาจจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิด อันตรายของการใช้รูปแบบยังจะมีมากขึ้น หากแบบจำลองนั้นเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์จริงที่มีความซับซ้อนสูง เช่น ปรากฏการณ์ทางสังคมและปรากฏการณ์ทางจิตวิทยา เป็นต้น บ่อยครั้งที่พบว่าทฤษฎีที่สำคัญและมีชื่อเสียงหลายทฤษฎีมีรูปแบบที่ไม่สมบูรณ์ เช่น เสนอข้อเท็จจริงของทฤษฎีผิดพลาด แปลความหมายผิด เสนอข้อสรุปโดยอ้างเหตุผลผิด เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ นักวิจัยควรระมัดระวัง (Bertalanffy, 1986, p. 200)

ทาคาโอะ มียากาวะ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน คงศักดิ์ สันติพิทักษ์วงศ์, 2529, หน้า 15) กล่าวว่า รูปแบบที่ดีเปรียบเสมือนสิ่งที่จะทำให้ผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องนั้น ๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาในเนวลึกต่อไป ดังนั้นการสร้างรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ
2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมาซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

การตรวจสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ ดังนั้น รูปแบบที่สร้างขึ้นจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีการทดสอบ โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้นและนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป การทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบสามารถจะกระทำได้ 2 ลักษณะ กล่าวคือ

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมิน ซึ่ง Joint Committee on Standards for Educational Evaluation ได้จัดเสนอหลักการเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบซึ่งจัดเป็น 4 หมวด (Madaus, Scrivan and Stufflebeam, 1983, pp. 399-402) ดังนี้

1.1 มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องก็ไม่สามารถกระทำได้ด้วยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่าง ๆ ซึ่งอีสนอร์ (Eisner, 1976, pp. 192-193) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเห็นว่า การวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์เชิงปริมาณมากเกินไปและในบางเรื่องก็ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป จึงได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

2.1 การประเมินโดยแนวทางนี้มีได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal Based Mode) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินอิงการตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิถึการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่จะพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้น ๆ จึงจะทราบและ

เข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น ในวงการอุดมศึกษาจึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.4 รูปแบบที่ขอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตาม ทัศนคติและความถนัดของแต่ละคนนับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ค้นพบได้จากงานเขียนของคริส อีกริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ โดนัลด์ ชอน (Donald Schon) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ด้านปรัชญา แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) เรื่อง Organization Learning: A Theory of Action Perspective เขียนขึ้นในปี ค.ศ. 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกปรมาจารย์ทั้งสองท่านใช้คำว่าการเรียนรู้เชิงองค์กร (Organization Learning หรือ LO) หมายถึงการเรียนรู้ (ของคน) ที่เกิดขึ้นในองค์กร อีกริส (Argyris) เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรมากกว่า 40 ปีแล้ว เนื่องจากงานเขียนของเขาค่อนข้างที่จะเป็นวิชาการและอ่านยากจึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลายนัก (วิระวัฒน์ ปินนิตมัย, 2544, หน้า 52-53) ส่วนคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ปรากฏครั้งแรกในหนังสือที่ เฮส (Hayes) เป็นบรรณาธิการและเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกา และในหนังสือที่ เพ็ดเลอร์ (Pedler) เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษ ในปี ค.ศ. 1988 ต่อมาบุคคลผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ ปีเตอร์ เซนเก (Peter Senge) ศาสตราจารย์ของ MIT สหรัฐอเมริกา ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT Center for Organizational Learning ก่อตั้งตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิด องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งหนังสือที่เขียนโดย เซนเก ชื่อ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (Senge, 1990) ซึ่งเป็นที่นิยมอ่านกันแพร่หลาย เป็นที่น่าสังเกตว่า เซนเก เลือกที่จะใช้คำว่า Learning Organization (แทน Organization Learning) ซึ่งชวนสับสนที่ว่าองค์กรซึ่งเป็นนิติบุคคลจะเรียนรู้เหมือนมนุษย์ได้อย่างไร เซนเก ได้จัดตั้ง

ศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการทำการประชุมปฏิบัติการ (Workshops) ให้แก่บริษัท องค์การชั้นนำต่าง ๆ ณ Sloan School of Management, MIT ในปี ค.ศ. 1994 เซนกี และคณะได้ออก หนังสือเชิงปฏิบัติการเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะ สนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ

ปัจจุบันแนวคิดแนวปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย มีความต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นข้อมูลต่าง ๆ นับแต่ปี ค.ศ. 1994 เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีการทำให้ทันเหตุการณ์ทุกวัน (Updated Daily) ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุยที่เป็นวิชาการมาก ๆ ไปจนถึงหลักสูตรที่สอนแล้วทำเองได้ หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเทียม (Virtual Workshop) ครอสสัน และก๊อตโต (Crossan & Guatto, 1996) ได้รวบรวมผลการศึกษาด้านข้อมูลคอมพิวเตอร์ 3 แหล่งใหญ่เกี่ยวกับ Learning Organization หรือ Organization Learning กล่าวคือ จาก The School Science Citations Index (SCI) จาก ABI/ Inform และจาก PsycLit พบว่าในช่วงปี ค.ศ. 1980 - ค.ศ. 1990 มีงานเขียนงานวิจัยเกี่ยวกับ Organization Learning มีทั้งสิ้น 184 บทความ ในช่วงปี ค.ศ. 1970 - ค.ศ. 1980 มีเพียง 50 บทความ ในช่วงทศวรรษ 1970 มีเพียง 19 บทความ และในช่วงปี ค.ศ. 1950 - ค.ศ. 1960 มีเพียง 3 บทความเท่านั้น บทความในระบะทศวรรษ 1990 ส่วนมากจะเป็นประเภท มุ่งสังเคราะห์และวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อการประยุกต์ใช้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความต้องการของการนำแนวคิดเชิงทฤษฎี องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ไปสู่ ภาลปฏิบัติกันมากขึ้น

เมอร์วิส (Mirvis, 1996, pp. 13-31) ได้ชี้ให้เห็นถึงรากฐานเชิงความคิดที่มีอิทธิพลต่อ Learning Organization โดยจำแนกแนวคิดต่าง ๆ ที่มีต่อองค์การไว้โดยเชื่อว่าทฤษฎีว่าด้วยระบบ (System Theory) นับแต่สมัย Copernicus ที่กล่าวถึงดวงอาทิตย์เป็นศูนย์กลางของสุริยจักรวาล มีความต่าง ๆ หมุน ล้อมรอบเป็นหลักฐานเชิงการอธิบาย Learning Organization Mirvis ได้เสนอ มุมมององค์การ 5 รูปแบบ ดังนี้

ตารางที่ 1 พัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การในฐานะองค์การแห่งการเรียนรู้	ประเด็นสำคัญ
1. ระบบต่าง ๆ ของสังคม (Social Systems)	- องค์การเสมือนสิ่งมีชีวิต ปรับคนเข้ากับ
2. ระบบต่าง ๆ ของการประมวลข้อมูล (Information Processing Systems)	สภาพแวดล้อม - องค์การเสมือนเครือข่ายของการส่งสาร
3. ระบบตีความ (Interpretive Systems)	ไหลข้ามขอบเขตที่รับผิดชอบ
4. ระบบต่าง ๆ ที่มีการสืบค้น (Inquiring Systems)	- องค์การมี “ภูมิปัญญา” ในการที่จะทำความเข้าใจกับสิ่งที่ซับซ้อนได้
5. ระบบต่าง ๆ ที่เรียนรู้ (Learning Systems)	- กรอบแนวคิดกำหนดนิยามของปัญหาและ สิ่งที่องค์การมุ่งเรียนรู้ - องค์การมีการศึกษาสืบค้นความคิดเป็น องค์รวมได้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษานิยามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ นักวิชาการกำหนดความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

เซนเก้ (Senge, 1990, p. 15) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่คนขยายความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานที่คนต้องการ มีรูปแบบแนวคิดใหม่ ๆ ได้รับการเผยแพร่และปรับขยายซึ่งเป็นที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับขององค์การมีการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learn to Learn) ร่วมกัน

การวิน (Gravin, 1993, p. 80) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้าง ใช้และถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนปรับปรุงรูปแบบพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้ใหม่

มาควอร์ท และเรย์โนลด์ (Marquart & Reynol, 1994, p. 22) เห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีบรรยากาศ ที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคคลมีกระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับการเรียนรู้ในความสำเร็จ

มาควอร์ท (Marquardt, 1996, p. 2) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็น องค์การที่ปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อบริหารความรู้ใช้เทคโนโลยีเสริมอำนาจบุคคลและขยายการเรียนรู้ให้ปรับตัวให้ดีขึ้นและมีความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง

เกพฮาร์ท, มาร์สิก, แวน และสไปโร (Gephart, Marsick, Van Duren & Spiro, 1996, p. 36) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ยกระดับและปรับเปลี่ยนความสามารถที่จะเรียนรู้ ด้วยเป้าหมายที่สร้างสรรค์เป็นองค์การที่คิดวิเคราะห์ ความรู้ พัฒนาบริหารจัดการและวางแนวทาง ของกระบวนการเรียนรู้อย่างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ผู้นำ ค่านิยม โครงสร้าง ระบบ กระบวนการและ การปฏิบัติขององค์การแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคล ตลอดจนแรงให้ เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ

ชวินท์ ชัมมมันท์กุล (2541, หน้า 1) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สามารถ เรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่ เป้าหมายร่วมขององค์การ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542, หน้า 9) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่บุคคลเรียนรู้ เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานที่ปรารถนา มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ อย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของ การกระทำและเป็นองค์การที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่จะร่วม เรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้างวัฒนธรรมของการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติในองค์การ

สุรสิทธิ์ เหมตะสีลปี (2543, หน้า 3) เห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สมาชิก ได้เรียนรู้เพื่อที่จะปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544, หน้า 11) เห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สมาชิก ในองค์การมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิด ริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างสมาชิกขององค์การเองโดยภาพรวมเป็นองค์การที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาส เพื่อการพัฒนา

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาะศิริรานนท์ (2544, หน้า 11) กล่าวว่า องค์การแห่งการ เรียนรู้ เป็นองค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์การในการที่จะ ปฏิบัติภารกิจงานปกรให้สำเร็จลุล่วงโดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อ การแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการดำเนินการหรือ ส่งเสริมให้บุคคล ทีมงาน หรือกลุ่มในองค์การได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อปรับเปลี่ยน

ตนเองแล้วนำมาพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยกระบวนการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

ในการศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยสรุปได้ดังนี้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่จะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ (Generative Learning) ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อที่ว่า “คนยิ่งเรียนยิ่งรู้ ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป” (As People Learn, Their Abilities Expand) และ “องค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโต (Grow) และพัฒนา (Develop) ต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด” (Senge, 1990)

ฮอย และมิสเคิล (Hoy & Miskel, 2001) กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตน เพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมาย หน่วยงานอยู่อย่างต่อเนื่องเป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออกเป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การได้มีการขยายศักยภาพ เพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

อับเบน ฮัจ และนอร์ริส (Ubben, Hughes & Norris, 2001) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ในชื่อชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Communities) โดยถือว่าเป็นคำที่มีความหมายอันเดียวกันและใช้แทนกันได้ และกล่าวว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth) เรื่องของการเปลี่ยนแปลงใหม่ในตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self-Renewal) เรื่องขององค์การหรือชุมชนที่ไม่เคยอิ่มตัว (Never Fully Arriver) เรื่องขององค์การหรือชุมชนที่มีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอในอันที่จะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้าเรื่องขององค์การหรือชุมชนที่เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ เน้นการสืบเสาะหาปัญหา เพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม (Holistic) ทั้งในมิติความเป็นเหตุผลและการใช้ดุลพินิจ ทั้งในเรื่องของความรู้และเรื่องของอำนาจที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนรูปแบบและหลักการใหม่ ๆ ได้ถูกริเริ่มพัฒนาขึ้น ความรู้จะมีใช้เป็นเพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการซึมซับหรือการสะสมเท่านั้น แต่จะเป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นมาใหม่ได้ จากกระบวนการมีประสบการณ์ การคิด และการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ สมาชิกแต่ละรายจะกลายเป็นทรัพยากรความรู้ (Resource of Knowledge) สำหรับบุคคลอื่นในองค์การ องค์การเองก็จะเป็นตัวประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้เหล่านั้นให้แพร่กระจายในวงกว้างออกไป

ในกรณีของโรงเรียน ฮอย และมิสเคล (Hoy & Miskel, 2001) ได้กล่าวว่า โรงเรียนเป็นองค์การให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ของโรงเรียนก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน (Student Learning) ดังนั้นในบรรดาองค์การประเภทต่าง ๆ โรงเรียนจึงควรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์การประเภทใด ๆ แต่ก็มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การส่วนใหญ่ยังมักเป็นไปเพียงแต่การดัดแปลง (Adaptive) แต่ยังไม่ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาด้วย เซนเก้ (Senge, 1990) และโรงเรียนส่วนใหญ่ในทุกวันนี้ยังมีลักษณะเป็นการรับเอา (Adopt) แล้วดัดแปลง (Adapt) เพื่อการใช้ ซึ่งเป็นจุดที่เรียกว่าเป็นการเรียนรู้เพื่อการดัดแปลง (Adaptive Learning) แล้วก็หยุดอยู่เพียงแค่นั้น ยังไม่ได้ใช้ความพยายามที่จะฟันฝ่าไปให้ถึงจุดที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมา อับเบน (Ubben, 2001) ให้ข้อคิดเห็นต่อเรื่องนี้ว่า เป็นสิ่งที่ท้าทายต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารในการที่จะทำให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นมา โดยสิ่งที่ท้าทายที่สำคัญก็คือ การพัฒนา (Development) เป็นการพัฒนาทั้งในตัวบุคคลและในระดับองค์การ ไม่ควรแยกออกจากกัน เพราะทั้งสองส่วนต่างช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นทั้งนักส่งเสริม นักทำทายนักสร้างสรรค์และนักประสานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของทั้งบุคคลและองค์การ และผู้บริหารจะไม่ใช่ว่าเพียงผู้นำที่เป็นแบบอย่างหรือผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเท่านั้น แต่จะต้องเป็นนักออกแบบเป็นสถาปนิก และเป็นศิลปินที่มีจินตนาการสร้างสรรค์ และรับผิดชอบต่อการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

เซนเก้ (Senge, 1990) นำเสนอองค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ที่เรียกว่าวินัย 5 ประการ (Five Disciplines) ที่ส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) เป็นการเรียนรู้ที่จะขยายสมรรถนะของบุคคลในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์การเพื่อให้สมาชิกพัฒนาไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (Senge, Ross, Smith, Roberts & Kleinen, 1994. p. 6) โดยการกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นเพราะ เซนเก้ เน้นว่า องค์การจะเรียนรู้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากบุคคลเรียนรู้
2. แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น ๆ และตั้งสมมติฐานและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรมีแบบแผนทางความคิด และสะท้อนภาพที่ถูกต้องเป็นการพัฒนาแบบแผนความคิดที่มุ่งส่วนรวม

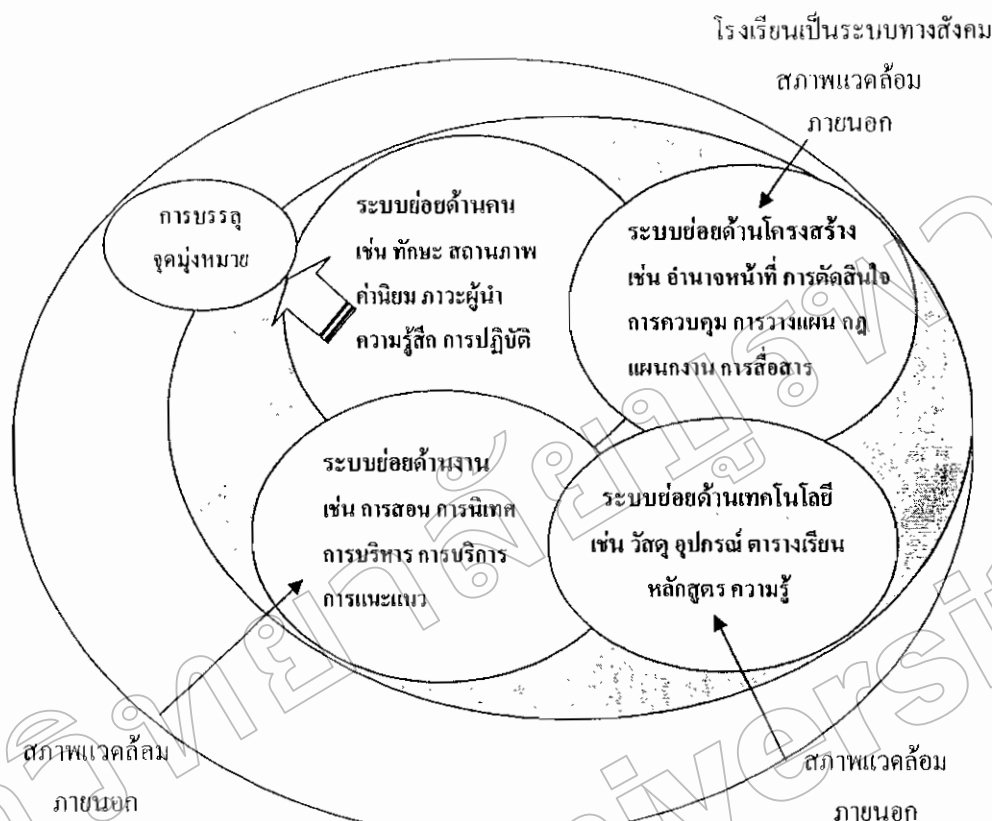
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาภาพอนาคตที่สมาชิกในองค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีข้อผูกพันต่อ จุดมุ่งหมายขององค์กร วิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของบุคลากรขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการสื่อสารข้อมูลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบสามารถเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย การคิดเชิงระบบนี้เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ฮอย และมิสเคล (Hoy & Miskel, 2001) ได้ให้ข้อเสนอแนะในด้านอื่น ๆ อีกเช่น การจัดโครงสร้างองค์กรให้ส่งเสริมต่อการสอนและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรให้เป็นแบบเปิดแบบมีส่วนร่วมและมีการควบคุมตนเอง การจูงใจบุคคลให้มีความมั่นคงในอาชีพ มีความสำเร็จ และเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง การป้องกันรูปแบบการเมืองที่ไม่ถูกต้องในกระบวนการเรียนรู้และการสอน การมีภาวะความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง การมีระบบการติดต่อสื่อสารแบบเปิดและต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้เป็นกลไก (Mechanisms) ที่จะช่วยการทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิผลและคุณภาพ เป็นองค์กรที่ไม่มุ่งตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่ยังจะต้องตอบสนองต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ประเด็นใหม่ ๆ ขึ้นมา

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกตัวองค์กรเอง โดยภาพรวมก็จะเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการที่จะทำให้บรรลุผลตามสภาพดังกล่าวนี้ นักวิชาการทางการบริหารการศึกษาหลายคนก็ให้ข้อเสนอแนะที่ค่อนข้างสอดคล้องกันว่า จะต้องคำนึงถึงการคิดอย่างเป็นระบบ (System) โดยเฉพาะโรงเรียนนั้นจะมีระบบของตนเอง ดังกรอบแนวคิดของโอเวนส์ (Owens) ดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544, หน้า 11)



ภาพที่ 3 สภาพโรงเรียนในฐานะเป็นระบบของสังคม (วิโรจน์ สารัตนะ, 2544)

จากกรอบแนวคิดเชิงระบบเห็นได้ว่า สภาพองค์การในโรงเรียนได้จำแนกระบบย่อยออกเป็น 4 ระบบ คือ ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ด้านคน ด้านงาน และด้านเทคโนโลยี โดยแต่ละด้านจะประกอบด้วยระบบย่อยลงไปอีก ซึ่งในทัศนะของการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น นักวิชาการทั้งหลายข้างต้น โดยเฉพาะเซนเก้ (Senge) ผู้ศึกษาเรื่องนี้ในระยะแรกได้เน้นย้ำถึงการพัฒนาทั้งระบบในทุกด้าน ไม่แยกพัฒนาอย่างแยกส่วนอย่างที่เคยเป็นมา

จากกรอบแนวคิดเดียวกัน เมื่อพิจารณาเฉพาะระบบย่อยด้านการบริหาร ก็จะต้องมุ่งให้มีการพัฒนาทุกระบบย่อยของการบริหารนั้นให้ไปในทิศทางเดียวกันเช่นกัน จะเน้นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือพัฒนาไปคนละทิศทางขัดแย้งกันเองก็ยากที่จะทำให้บรรลุผลได้ และเมื่อพิจารณาถึงระบบย่อยในระบบการบริหารจากทัศนะของนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาดังที่นำมากล่าวที่เห็นว่าจะช่วยให้การพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มี 10 ระบบย่อย ดังนี้คือ

ระบบย่อยที่ 1 ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

ระบบย่อยที่ 2 ความเป็นองค์การวิชาชีพ

ระบบย่อยที่ 3 การตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม

ระบบย่อยที่ 4 กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร

ระบบย่อยที่ 5 การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์

ระบบย่อยที่ 6 ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

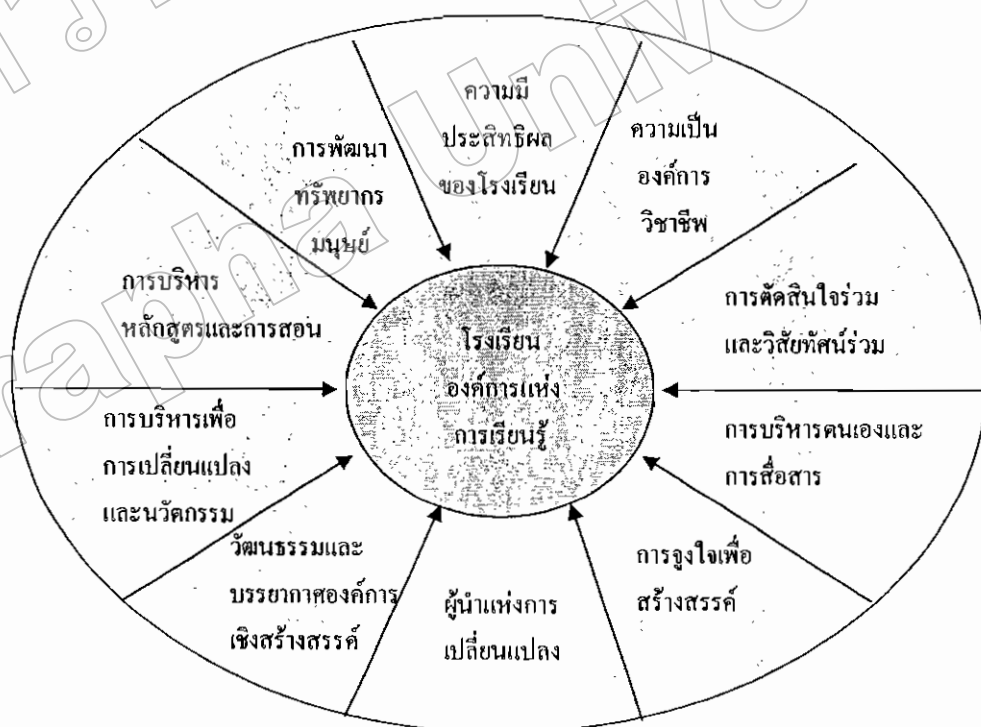
ระบบย่อยที่ 7 วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์

ระบบย่อยที่ 8 การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

ระบบย่อยที่ 9 การบริหารหลักสูตรและการสอน

ระบบย่อยที่ 10 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ระบบย่อยด้านการบริหารทั้ง 10 ระบบที่จะช่วยให้การพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนับเป็นระบบย่อยของสภาพองค์การในโรงเรียน ซึ่งถือเป็นระบบย่อยของสภาพโรงเรียนในฐานะเป็นระบบของสังคมในภาพที่ 3 ซึ่งสามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544)



ภาพที่ 4 ความเป็นระบบย่อยด้านการบริหารที่จะส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544)

สถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการได้กล่าวถึงสถานศึกษา ในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ดังนี้

เปอร์สกินส์ (Perskins, 2000) กล่าวถึงสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The School as a Learning Organization) ว่าสถานศึกษาเป็นที่สร้างความเจริญงอกงามแก่เยาวชน ควรสร้างความเจริญงอกงามให้กับบุคคลและผู้บริหารด้วย ควรเป็นสถานที่สนับสนุนส่งเสริมการใช้ ปัญญาและความร่วมมือทางวิชาชีพ (Professional Collaborations) นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ประสบผลสำเร็จ ต้องกำหนดโครงสร้างที่ส่งเสริมความสามารถของสมาชิกในสถานศึกษานั้น เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาและส่งเสริมการควบคุมตนเอง สร้างระบบที่เป็นพลวัตรที่สามารถเปลี่ยนแปลงความต้องการและตรงความต้องการ และวิสัยทัศน์ บุชเชอร์ (Butcher, 2001) อธิบายเกี่ยวกับสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าควรเป็นระบบ (System) มากกว่าแยกส่วน (Separate Parts) ผู้บริหาร ครูอาจารย์ นักเรียน บุคลากรสนับสนุน ผู้ปกครอง และสมาชิกของชุมชนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสถานศึกษาและ เสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ต้องเป็นส่วนหนึ่งของการรับผิดชอบในกระบวนการ ตัดสินใจของสถานศึกษาระบบต่าง ๆ ของสถานศึกษาต้องก่อให้เกิดการแข่งขันถึงองค์ความรู้ และกระจาย ความรู้ทุก ๆ กลุ่มในระบบนั้น

คาร์สเต็น วองเก็น และวัวร์ทียุส (Karsten, Voneken & Voorthius, 2000, pp. 154-155) กล่าวถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะที่สำคัญ คือ การปรับปรุงกลไกต่าง ๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และคัดเลือกจัดระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายใน องค์กรรับความคิดใหม่ ๆ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำความคิดเหล่านี้ไปสร้างความ แข็งแกร่งให้กับองค์กร ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุน ความร่วมมือและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับ และกำหนดเป็น ปทัสถานและค่านิยมขององค์กร ทบทวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในองค์กรอย่าง สม่ำเสมอ

เคอร์คา (Kerka, 1995) กล่าวถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าสถาบันการศึกษาก็เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ ต้องสร้างโอกาสการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ใช้การเรียนรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรกับ การปฏิบัติงานขององค์กรสนับสนุนการค้นคว้าสืบสวนสอบสวนและการสนทนา ให้บุคลากร แบ่งปันความรู้อย่างเปิดเผยและกล้าเสี่ยง คำนึงถึงการใช้สภาวะปัจจุบันเป็นฐานในการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความสำคัญและปฏิสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม

แบรนด์ (Brandt, 2003) อธิบายถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าวัฒนธรรมของสถานศึกษานั้นต้องรับเอาการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ลึกซึ้งและยั่งยืน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน ปัจเจกบุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุด เมื่อระบบต่าง ๆ มีความหมาย บุคคลมีโอกาส ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ต้องสนับสนุนการเรียนรู้ในการพิจารณาว่าสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรพิจารณาลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ คือ

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมการเรียนรู้ กล่าวคือ บุคคลเรียนรู้เมื่อได้รับการจูงใจ องค์กรการเรียนรู้เมื่อมีเหตุผล การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ควรมีวัตถุประสงค์หรือหลักจิตวิทยา การสนับสนุนควรมีโครงสร้างที่เสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ในสถานศึกษา เป้าหมายที่สำคัญต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน
3. สมาชิกในองค์กรเรียนรู้สามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาองค์กรได้อย่างถูกต้อง องค์กรอาจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลสามารถกำหนดความเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ และสามารถอธิบายสถานะของกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นได้
4. รวบรวมจัดระบบและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรเหมือนกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันจึงมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย ในการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
5. มีกระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐานและใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่
6. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งการเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ
7. ต้องพิจารณาข้อมูลป้อนกลับ ด้านการผลิตและกระบวนการ
8. มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
9. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุน ได้แก่ บรรยากาศเป็นมิตร สนับสนุนโอกาสเรียนรู้จากผู้อื่น
10. เป็นระบบเปิด (Open System) ที่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งเงื่อนไขทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ

กล่าวโดยสรุป สถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม การดำเนินงาน และกลยุทธ์ในการใช้กระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรหรือสถานศึกษานั้น นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงความรู้และข้อมูลข่าวสารจากภายนอกและภายในองค์กรเอง รวมถึงการสร้างความรู้ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง สมาชิกทุกฝ่ายขององค์กรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

เทอดศักดิ์ มังตรีสรรค์ (2527) ศึกษาเปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรมระหว่าง
 ประจําการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก กรมสามัญศึกษาในภาคกลางและภาคตะวันออก
 เฉียงเหนือ เกี่ยวกับความรู้ด้านการจัดการ ภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์การ และหลักสูตรการเรียน
 การสอน พบว่า ความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัด
 กรมสามัญศึกษา ในภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือเกี่ยวกับความรู้ทั้ง 4 ด้าน มีค่าคะแนน
 เฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยความรู้ด้านภาวะผู้นำมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการ
 จัดการ ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน และด้านการพัฒนาองค์การตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบ
 ระดับความต้องการในการฝึกอบรมระหว่างประจําการเกี่ยวกับความรู้ทั้ง 4 ด้าน พบว่าผู้บริหาร
 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษาที่ปฏิบัติงานในภาคกลางและภาคตะวันออก
 เฉียงเหนือ มีความต้องการในการฝึกอบรมระหว่างประจําการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
 ปรีชา ศรีตรภรณ์ (2527) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อนำเสนอแนวทางการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหาร
 โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติโดยใช้แบบวิเคราะห์
 เอกสาร วิเคราะห์เนื้อหาสาระของเอกสารหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหาร
 สถานศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
 แห่งชาติ ผู้บริหารการฝึกอบรม วิทยากร และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของสถาบันพัฒนา ผู้บริหาร
 สถานศึกษา พบว่า การสร้างหลักสูตรควรจัดลำดับความสำคัญของการเลือกตั้งที่เป็นปัญหา 44 รายการ
 กิจกรรมที่ควรฝึกอบรมในภาคปฏิบัติ 13 กิจกรรม ซึ่งครอบคลุมหัวข้อวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการ
 การบริหาร การบริหารงานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการ
 และการเงิน งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และพฤติกรรมศาสตร์ในการบริหารโรงเรียน
 โดยใช้เวลาฝึกอบรม 7 วันทำการ การฝึกอบรมควรพิจารณาวิธีการฝึกอบรมเพื่อให้ข้อมูล ฝึกทักษะ
 และเปลี่ยนเจตคติ ด้วยวิธีการบรรยายการแสดงบทบาทสมมติ เกมการบริหาร การศึกษาจากกรณี
 และการระดมพลังสมอง มาใช้ประกอบกับสื่อประกอบการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมสอดคล้อง
 กับการจัดเวลาในการฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรมควรพิจารณาเกณฑ์ที่ใช้ประเมิน
 โครงการฝึกอบรม ทำการประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยยึดวัตถุประสงค์ของการอบรมเป็น
 พื้นฐาน ประเมินโดยการสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกตและการทดสอบ ทั้งการประเมินโครงการ
 ฝึกอบรมและการประเมินผลการเรียนรู้ ส่วนการติดตามผลการฝึกอบรมควรพิจารณาการติดตามผล
 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน เช่น ติดตามผลการปฏิบัติงานหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมแล้ว
 3 เดือนหรือมากกว่านั้น ติดตามผลด้านการปฏิบัติงาน เช่น ขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจ โดยมี

ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่และวิทยากรฝึกอบรม ร่วมมือกันทำหน้าที่ติดตามผล โดยใช้การสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต และการประชุมสัมมนาผู้ผ่านการฝึกอบรม

บรูเกอร์ (Burger, 1993, p. 475) จากมหาวิทยาลัยโอคลาโฮมา (The University of Oklahoma) ศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาและผู้จัดการ โรงงานในระหว่างประจำการ โดยการเปรียบเทียบโปรแกรมการฝึกอบรมในโรงเรียนประจำเขตหนึ่ง โรงเรียนกับโปรแกรมการฝึกอบรมผู้จัดการ โรงงานหนึ่ง โรงงาน ทั้งในแง่ความเหมือนและความแตกต่าง รวมทั้งอธิบายความเป็นไปได้ ที่งานฝึกอบรมจะได้รับผลจากองค์การที่แตกต่างกันด้วย ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้บริหารและผู้จัดการใน 5 ประเด็น คือ ข้อผูกมัดของการฝึกอบรม จุดเน้นด้านความก้าวหน้าในการ พัฒนากลุ่ม หลักการในการฝึกอบรม การไม่มีการประเมินการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ และข้อตกลง เกี่ยวกับระบบราชการของการศึกษาที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงและการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมทั้งสองโปรแกรม คือ ด้าน โครงสร้างองค์การ และการแก้ปัญหา วิธีการฝึกอบรม เนื้อหาการฝึกอบรมและทรัพยากรที่ใช้ในการฝึกอบรม และพบว่า โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับประเภขององค์การ โดยผู้เข้ารับการอบรมรับรู้ว่าโครงสร้าง ระบบราชการของการศึกษาช่วยให้มีการตอบสนองสิ่งแวดล้อมได้เร็ว

พลสันท์ โพธิ์ศรีทอง (2538, หน้า 19) ได้วิจัยเพื่อศึกษาแนวโน้มของการฝึกอบรมเพื่อ พัฒนานุคลากรประจำการในภาครัฐของประเทศในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2540 - พ.ศ. 2550) ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบของการฝึกอบรมควรมีความหลากหลาย คอมพิวเตอร์ช่วยสอนมีบทบาทมากในการ ฝึกอบรม มีการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง มีชุดฝึกอบรมที่เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีการฝึกอบรม ทางไกล มีการศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ มีสื่อและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่สามารถศึกษาได้ ขณะอยู่ที่ทำงานหรือที่บ้าน หลักสูตรการฝึกอบรมเป็นหลักสูตรที่เน้นทั้งความรู้ ความสามารถ เจตคติ และทักษะ หลักสูตรการฝึกอบรมมีหลากหลายทั้งระยะสั้นและระยะยาว สามารถศึกษา ด้วยตนเองที่บ้านและสถานศึกษา มีหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรพิเศษเสริมตามลักษณะงาน ควรเน้นและส่งเสริมให้นักวิชาการมีคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย และประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ที่ดี สำหรับสื่อและนวัตกรรมในการฝึกอบรมจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและรูปแบบการฝึกอบรม มีการใช้สื่อและนวัตกรรมหลายๆ อย่างประกอบกัน เช่น ชุดศึกษาด้วยตนเอง ภาพยนตร์ วีดิทัศน์ ที่ผู้เข้ารับการอบรมสามารถศึกษาหาความรู้ขณะอยู่ที่ทำงานของตนเอง โดยไม่ต้องเสียเวลาเดินทาง มีสื่อทางไกลที่สามารถฝึกอบรมในห้องประชุมหรือห้องปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนเองได้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รูปแบบการพัฒนาสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การสำหรับ รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีความหลากหลาย การดำเนินการอบรมต้องดำเนินการ อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และจริงจัง มีรูปแบบการฝึกอบรมหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับลักษณะองค์การ งบประมาณ และผลของการฝึกอบรม

จิณฉัตร ปะโคทัง (2549) ได้วิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนดีเด่น โรงเรียนกันทรารมย์ จังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนดีเด่นมีอยู่ 5 กลุ่มใหญ่ คือ 1) การมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การมีส่วนร่วมแบบเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน 4) การมีส่วนร่วมในการระดมทุน และ 5) การมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยทั้ง 5 กลุ่มมีความเกี่ยวข้องและมีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกัน และยังพบว่า มีรูปแบบที่เป็นกระบวนการการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนดีเด่น 5 ประการ คือ 1) การระดมความคิด 2) การร่วมวางแผน 3) การร่วมลงมือทำ 4) การร่วมติดตามประเมินผล 5) การรับประโยชน์ร่วมกัน ส่วนเงื่อนไขการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนดีเด่น พบว่า เงื่อนไขการมีส่วนร่วมมากของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นเงื่อนไขที่ส่งเสริมและสนับสนุนอยู่ 5 ประการ คือ 1) การมีผู้นำทางศาสนาให้การสนับสนุนและเห็นความสำคัญของการศึกษา 2) ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้นำชุมชนช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง 3) การมีการรวมกลุ่มกันเองในชุมชนหลายกลุ่ม 4) คณะครูมีความสามัคคีและร่วมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ 5) ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของคณะครูและชุมชน ส่วนเงื่อนไขการมีส่วนร่วมน้อยของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามี 2 ประการ คือ 1) ชุมชนขาดความรู้เรื่องการดำเนินการของโรงเรียนในเรื่องการจัดการเรียนการสอน 2) เงื่อนไขเกี่ยวกับระบบราชการ

มุกิตา แพทย์ประทุม (2549) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม การวิจัยนี้เพื่อศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม ผลการวิจัยพบว่า ได้รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนที่มีความเชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์กันในการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมในชุมชนของการมีส่วนร่วมที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการระดมความคิด เป็นการร่วมคิดค้นและการวิเคราะห์ปัญหา และสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน 2) การมีส่วนร่วมในวางแผนกำหนดการวางแผนงานร่วมกันด้วยการกำหนดความสำคัญ กำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ และสร้างผู้นำรุ่นใหม่ 3) การมีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติ เป็นขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรม และการส่งเสริมช่วยเหลือให้การปฏิบัติกิจกรรมสำเร็จตามแผน 4) การมีส่วนร่วมในการลงทุน เป็นทุนที่อยู่ในรูปของงบประมาณ ทุนทางปัญญา 5) การมีส่วนร่วมติดตามประเมินผลและตรวจสอบ เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานและสอบถามความคิดเห็นเพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและนำไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมในชุมชนให้ดียิ่งขึ้นไป 6) การมีส่วนร่วมรับประโยชน์ เป็นการร่วมรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ทั้งผลประโยชน์ทางตรงและผลประโยชน์ทางอ้อม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการศึกษาหรือพัฒนานั้นพบว่า ทุกกลุ่มที่มีส่วนร่วมมีความเกี่ยวข้องกัน มีความเชื่อมโยงกัน มีความสัมพันธ์กันในการพัฒนา มีรูปแบบที่เป็นกระบวนการการมีส่วนร่วม โดยมีเงื่อนไขที่เป็นจุดเด่นคือเงื่อนไขในการส่งเสริมและสนับสนุนของผู้นำทางศาสนา ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมกลุ่มกันเอง ครูมีความสามัคคี ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับ จุดค้อยคือ ขาดความรู้เรื่องการดำเนินการและระบบราชการ

รัชนี ชังชู (2549) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้น การตรวจสอบรูปแบบของระบบบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาและบริหารการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนควรประกอบด้วย คณะกรรมการ โรงเรียนควบคุมดูแลส่งเสริมการบริหารโรงเรียน โครงสร้างของระบบการบริหารงานตามสายการบังคับบัญชา ภารกิจของโรงเรียนแบ่งเป็นกลุ่มงาน 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานบริหารงานบุคคล กลุ่มงานการบริหารงานงบประมาณ และกลุ่มงานบริหารงานทั่วไป การบริหารงานของแต่ละกลุ่มงานจะมีความรับผิดชอบภาระงานในรูปคณะกรรมการ การศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาพบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการบริหารงาน โรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความเหมาะสมในระดับมาก ส่วนความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของทุกกลุ่มงานทั้ง 4 กลุ่ม มีความเหมาะสม และความความเป็นไปได้ในระดับมากทุกขนาดโรงเรียน ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมีความเห็นว่า โครงสร้างการบริหาร บทบาทของคณะกรรมการโรงเรียน ภาระงานทางวิชาการ ภาระงานบุคคล งานงบประมาณ และการบริหารทั่วไปมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

เพชรสุดา ภูมิพันธุ์ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารสถาบันเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา การศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาความต้องการของท้องถิ่น ศึกษาศักยภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา วิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถาบันเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบส่วนที่ 1 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ควรพัฒนาไปพร้อมกันมีดังนี้คือ กลุ่มส่วนราชการและองค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มผู้ปกครองและนักศึกษา และกลุ่มผู้ประกอบการเอกชน และลำดับความสำคัญในการพัฒนาตามภารกิจคือ ทั้งสามกลุ่มต้องการการบริการวิชาการแก่สังคมเป็นอันดับหนึ่ง รูปแบบส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารตามภารกิจมีดังนี้ ด้านการสอนจุดมุ่งหมายคือเน้นให้ผู้เรียนแก้ปัญหาและพัฒนาชีวิตได้ สร้างหลักสูตรให้สัมพันธ์กับปัญหาท้องถิ่น วางแผนการสอนและประเมินผล

โดยใช้ทฤษฎีควบคู่กับการปฏิบัติ กำหนดเนื้อหาเป็นความรู้สากลสถานภูมิปัญญาท้องถิ่น คณะกรรมการบริหารงานวิชาการมีบุคลากรภายนอกร่วม ภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมสอน และประสานงาน ผลิตผลงานที่สนองปัญหาท้องถิ่น ด้านการวิจัยควรกำหนดทิศทางงานวิจัยเน้นพึ่งพาตนเอง จัดตั้ง องค์การการวิจัย ประสานงานให้มีการวิจัยเฉพาะกับท้องถิ่น ขอความร่วมมือกับชุมชนวิจัยร่วมกับ อาจารย์และนักศึกษาและประเมินผลการแก้ปัญหาพัฒนาชีวิตและสังคม โดยใช้งานวิจัยด้านการบริการ วิชาการแก่สังคมควรกำหนดการบริการที่เน้นรูปแบบการแก้ปัญหาพัฒนาชีวิตจากภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดตั้งองค์การการบริการ กำหนดหน่วยงานประสานงาน ขอความร่วมมือกับท้องถิ่นหาแนวทาง แก้ปัญหาและประเมินผลที่การแก้ปัญหา พัฒนาชีวิตและสังคม ด้านปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนา เทคโนโลยีควรกำหนดเป้าหมายเพื่อให้รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยี วางแผนพัฒนาเทคโนโลยีของ หน่วยงาน จัดสร้างระบบเครือข่าย ข้อมูลท้องถิ่น ประสานงานการผลิตผลงานสำเร็จรูปทางเทคโนโลยี ประเมินผลการพัฒนาและใช้เทคโนโลยี ด้านการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ควรมีโครงการให้ ทุกส่วนเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมพื้นบ้านวางแผนหารูปแบบวัฒนธรรมอื่นที่ไม่ทำลาย วัฒนธรรมท้องถิ่น คณะกรรมการประกอบด้วย ผู้รู้ในท้องถิ่นขอความร่วมมือท้องถิ่นสร้างระบบ เครือข่าย ประสานท้องถิ่นนำภูมิปัญญาไปใช้ในการเรียน และมหาวิทยาลัยกับท้องถิ่นประเมินผลงาน ร่วมกัน ด้านผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครูควรมีแผนงานโครงการ พัฒนาหน่วยงานผลิตและ พัฒนาครู จัดโครงการพัฒนาศูนย์วิชาชีพครูให้มีความพร้อม จัดคณะกรรมการแสวงหาเทคโนโลยี วิชาชีพครูแนวใหม่ จัดสร้างแม่แบบองค์ความรู้แก้ปัญหาของครู ประสานอาจารย์สังกัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานที่ชำนาญร่วมผลิตและพัฒนาครูและสร้างกลไกควบคุมการผลิตครู

จากการศึกษาวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหาร สรุปว่า ความเหมาะสมกับความ เป็นไปได้ของการบริหารขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร ส่วนความเหมาะสมกับความเป็นไปได้ของงาน ในกลุ่มต่าง ๆ อยู่ในระดับมากทุกขนาดองค์กร โดยมีทั้งรูปแบบการบริหารของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ที่ควรพัฒนาไปพร้อมกัน และรูปแบบการบริหารตามภารกิจ

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยในประเทศ

มาลี ธรรมศิริ (2543) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผ่าน หน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ ทฤษฎี หลักการและการปฏิบัติ เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วยงานพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรของไทย และเพื่อทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบองค์การแห่งการ เรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันองค์กรไทย อยู่ในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับ ปานกลาง และมีความเป็นไปได้สูงในระบบย่อย ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ นอกนั้นพบว่า ลักษณะไทย

ที่เอื้อต่อการองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาส 2) เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรเพื่อบรรลุจุดประสงค์ของการศึกษา 3) ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ลักษณะไทยที่ไม่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การนิยามการรวบอำนาจ 2) การปราศจากความคิดริเริ่ม 3) ทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ 4) ความอึดื้อและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นหน่วยเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังพบว่าหลักสูตรการพัฒนาการเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อเปรียบเทียบการทดสอบก่อนการสอนและหลังการสอนในการเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง พบว่าพัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ในภาพรวม

เสาวรส บุญนาค (2543) วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) ค่าเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง 2) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ โดยรวมกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 42

วราภรณ์ กระจุกตฤณย์ (2545) วิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการเรียนการสอนบนเว็บไซต์ ด้วยการเรียนรู้เป็นทีมของนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ใช้การวิจัยแบบทดลองกับนักศึกษา 30 คน แบ่งเป็นกลุ่มย่อย 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน ทดลองเรียนตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นเป็นระยะเวลา 15 สัปดาห์ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการเรียนรู้เป็นทีม ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมหลังการเรียนสูงกว่าก่อนการเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กิจกรรมโรงงานบนเว็บที่นักศึกษาใช้มากที่สุดในทุกองค์ประกอบ คือ การสนทนา รองลงมา คือ การใช้เว็บบอร์ด (Webboard) และกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้นในระดับมาก

วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2545) ได้วิจัยเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้การศึกษา พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา อำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง พบว่า พฤติกรรมการบริหารโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหารงานน้อยและมาก บริหารงานในโรงเรียนที่มี

ขนาดต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิโรจน์ สารัตนะ (2545) วิจัยเรื่องปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ 1) ระดับการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) เปรียบเทียบระดับความพัฒนาระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาประถมศึกษามีการพัฒนาดำเนินโรงเรียนขนาดอื่น 3 กรณี ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง และมีทิศทางเป็นบวก ผลการวิเคราะห์เส้นทาง พบว่า กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ชัดเจนระหว่างสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงานและการมีความเข้าใจในงาน

ปวีณนุช คำเทศ (2545) วิจัยเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน โดยใช้เทคนิค Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) จากผู้เชี่ยวชาญ 15 คน พบว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ด้านบรรยากาศองค์การ และด้านการบริหารองค์การ

สมใจ อุ่นสำราญ (2546) ศึกษาเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ โดยทำวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยปัจจัยทั้ง 3 ตัวร่วมกันสามารถกำหนดความแปรปรวนของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ประมาณร้อยละ 77

ปาริชาติ กุณพลัม (2548) วิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย และทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยตามแนวคิดของ

ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของเซนเก้ (Senge) ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากรที่จะเรียนรู้ และความสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟังและมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน และการยอมรับว่าความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและสร้างเสริมแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน และการมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน ส่วนแนวคิดของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนรู้ และการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ หลักการที่ 2 ได้แก่ การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง และการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 ได้แก่ การยอมรับความสามารถของผู้อื่น และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลักการที่ 4 ได้แก่ การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม และการมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม และหลักการที่ 5 ได้แก่ การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน และระบบ โครงสร้าง นโยบาย และกระบวนการทำงานขององค์กร ต้องมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร

พริยา วีระมาชา และสาวิตรี คล้ายจันทร์ (2551) ศึกษาเรื่องการสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิต ระดับมัธยมศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเปรียบเทียบและหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิต ระดับมัธยมศึกษา กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 267 คน ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษานาขนาดใหญ่และสถานศึกษานาใหญ่พิเศษมีการสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก สูงกว่าสถานศึกษานาขนาดกลางที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เมตตา เทพประทุน (2551) ทำการวิจัยเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่ง

วิทยาคม และแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมกับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ จำนวน 57 คน โดยใช้แบบสอบถามตามความคิดของ เซนกี และการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้ของทีมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรอบรู้แห่งตนและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ ส่วนแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีข้อเสนอแนะด้านความรอบรู้แห่งตนให้บุคลากรเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน แสวงหาความรู้ ฝึกฝน พัฒนาวิชาชีพตนเอง สร้างสรรค์ผลงาน เผยแพร่ให้กับส่วนรวม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ควรฝึกทักษะการคิด สืบค้นข้อมูล เปิดใจกว้างกับงานที่ท้าทาย ปรับรูปแบบวิธีการคิด การปฏิบัติงาน แสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ มีทัศนคติที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้านวิสัยทัศน์ควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม แสดงความคิดเห็น วางแผนพัฒนาส่วนร่วมกัน นิเทศ ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ด้านการเรียนรู้ของทีม ควรจัดให้มีประชุมกลุ่มย่อย แสดงความคิดเห็น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ควรเข้ารับการอบรม เชิงปฏิบัติการทักษะการคิดอย่างหลากหลาย ศึกษาดูงาน ปฏิบัติงานตามแผน ระยะเวลาที่กำหนด คำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบ ให้กำลังใจในการทำงานซึ่งกันและกัน

นิวัติ รอบบุตร (2553) ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์การบริหารงาน และขนาดของสถานศึกษากับครูผู้สอนจำนวน 152 คน โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความคิดเชิงระบบ และด้านแบบแผนความคิดอ่านตามลำดับ ส่วนผลการเปรียบเทียบพบว่า ประสบการณ์การบริหารงานและขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สาโรจน์ แก้วอรุณ (2553) ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 ด้าน 1) ศึกษาองค์ประกอบ

ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา 2) สร้างรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา และ 3) ตรวจสอบรับรองรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ โรงเรียนต้นแบบในฝันรุ่นที่ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาและระดับประถมศึกษา จำนวน 921 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 280 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริหารงานบุคคล รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริหารทั่วไป และรองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายงบประมาณ หรือหัวหน้างานทั้ง 4 ฝ่าย โรงเรียนละ 5 คน รวม 1,400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความยืดหยุ่นในกลยุทธ์องค์กร มีการกระจายอำนาจ มีการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การมีวัฒนธรรมสนับสนุนการเรียนรู้ มีระบบแรงจูงใจสำหรับการเรียนรู้ของบุคลากร มีการทดลองด้วยการเรียนรู้ มีความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง มีกระบวนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศของการยอมรับซึ่งกันและกัน การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก 8 ด้าน และกระบวนการบริหาร ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การบุคคลแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ การกระจายอำนาจ การจัดการความรู้ วัฒนธรรมสนับสนุนการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระบวนการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผนการนำองค์กร การจัดองค์การ การควบคุม การประเมินผล และการรายงาน 3) การประเมินตรวจสอบรับรองรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้น พบว่า ความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การจัดการความรู้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ ความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมาก

พรทิศา วันตา (2553) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร จำนวน 361 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็น

แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) การทดสอบเปรียบเทียบรายคู่ด้วย LSD ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ของครู โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยโรงเรียนที่มีครูมีประสบการณ์มาก มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนที่มีครูมีประสบการณ์น้อย 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประเภทโรงเรียน โดยรวมและรายด้านความรู้แห่งคนกับด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ยกเว้น ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโรงเรียนประถมศึกษา มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนขยายโอกาส 4) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ยกเว้น ด้านการเรียนรู้เป็นทีมที่แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ทิพากร ธงศรี (2553) พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอนิคมน้ำอ่าว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของ เขต 1 มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอนิคมน้ำอ่าว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประเภทสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา อำเภอนิคมน้ำอ่าว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของ เขต 1 จำนวน 184 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t -test) และค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอนิคมน้ำอ่าว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของ เขต 1 ทั้ง 5 ด้าน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอนิคมน้ำอ่าว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประเภทสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

พัทธ์สิตา มีบุญ (2553) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับ และความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี กับกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนจำนวน 123 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น จำแนกตามสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ด้วยสถิติ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นปัญญา ตามลำดับ ส่วนระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้คือ ด้านการมีรูปแบบความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ตามลำดับ ประเด็นความสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($p < .01$) โดยเรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ (r_m) จากมากไปน้อย ได้ดังนี้คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ

งานวิจัยต่างประเทศ

เพ็ดเลอร์, เบอร์กอยน์ และบอยเดล (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991) กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ว่า มีองค์ประกอบ 5 ด้าน 11 กระบวนการ ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

1.1 สนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร โดยปกติแล้วองค์กรจะปรับทิศทางของกลยุทธ์ไปในทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ดังนั้น กลยุทธ์จะเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลา มีการวางแผน มีข้อมูลป้อนกลับ มีการปรับปรุงให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

1.2 สร้างนโยบายขององค์กร โดยยึดถือการมีส่วนร่วม สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบายและกลยุทธ์ ทำให้ทุกคนเห็นว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทั้งยังเป็นการสร้างความผูกพันในองค์กรอีกด้วย

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in) ประกอบด้วย 3 กระบวนการ คือ

2.1 มีการใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสาร เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในทิศทางที่กำลังจะเป็นไป รวมทั้งการสะท้อนข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.2 มีการสร้างการตรวจสอบและการควบคุมระบบการตรวจสอบ งบประมาณ และการนำเสนอรายงานที่จัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ พนักงานทุกคนจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

2.3 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน แต่ละแผนกในองค์กรต้องสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า รวมทั้งตระหนักถึงความต้องการโดยรวมขององค์กร ผู้จัดการมีหน้าที่กระตุ้นการสื่อสาร การตรวจสอบการดำเนินงานมากกว่าที่จะมาควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับ แต่ละแผนกสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถริเริ่มด้วยตนเอง

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น มีการศึกษาเรื่องระบบการให้รางวัลอย่างลึกซึ้ง มีการทดลองนำรูปแบบมาปฏิบัติ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบของการให้รางวัล

3. ด้านโครงสร้าง (Structure) ประกอบด้วย 1 กระบวนการ คือ

การมีโครงสร้างที่สั้นกระชับและมีการกระจายอำนาจมากขึ้น แผนกต่าง ๆ ควรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบ มีกระบวนการ แต่สามารถปรับเปลี่ยนได้ มีการอภิปรายร่วมกัน และควรมีการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่ ๆ

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

4.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลจากภายนอกองค์กร ทั้งวิชาการ เศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี การเมือง และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก แล้วนำข้อมูลที่ได้มาแบ่งปันกันภายในองค์กร

4.2 การเรียนรู้ข้ามองค์กร พนักงานต้องมีการพบกับคู่แข่ง หุ่นส่วนทางธุรกิจ ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเป็นประจำ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล และนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ดีที่สุดในองค์กรอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

5.1 มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ทุกคนในองค์กรจะช่วยเหลือสนับสนุนและให้ความสนใจกับการเรียนรู้ มีทัศนคติที่ดีต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นการพยายามเรียนรู้และพัฒนาให้ดีขึ้น

5.2 สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง โดยพนักงานแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าต้องการฝึกอบรมและพัฒนาในสิ่งที่ตนต้องการ องค์กรมีหน้าที่ให้คำแนะนำและกระตุ้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ยังให้โอกาส วัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรที่สามารถใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ต่อพนักงาน และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

กราวิน (Gravin, 1993) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีทักษะที่จะสร้างสรรค์ แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนต่อความรู้ใหม่ ที่องค์การมี และภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นในองค์การ การดำเนินการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีความกระตือรือร้นต่อกระบวนการเรียนรู้ กำหนดแนวทางการเรียนรู้มากกว่าจะเน้นโอกาสของการเรียนรู้ โดยสร้างกรอบของการเรียนรู้อย่างชัดเจนและกระตุ้นให้เกิดทักษะหลัก 5 ประการ ได้แก่ วิธีการแก้ไขอย่างเป็นระบบ การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง และเรื่องราวในอดีต การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในองค์การ ซึ่งทักษะทั้งหมดนี้ต้องอาศัยกรอบแนวคิด เครื่องมือการบริหารและแบบแผนพฤติกรรมขององค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินกิจกรรม ซึ่งแต่ละองค์การจะมีกิจกรรมต่างกันไป ขึ้นกับความสามารถในการสร้างสรรค์ระบบงาน และกระบวนการจัดกิจกรรมให้เข้าสู่การดำเนินงานประจำวันขององค์การเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะด้านที่ 1 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) เป็นกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลหรือเป็นกระบวนการคิดเชิงวิทยาศาสตร์ในการค้นหาสาเหตุ ตั้งสมมติฐานหรือการใช้วงจรของเดมมิง (Plan-Do-Check-Action) และสิ่งที่สำคัญที่ต้องเน้นควบคู่กันไป คือ การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ ไม่ใช่ความเชื่อ และใช้เครื่องมือทางสถิติในการจัดข้อมูล และการอนุมานไปสู่ข้อสรุป ซึ่งการใช้สถิติจะทำให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลและทำให้มีการคิดที่เป็นระบบมากขึ้น เพื่อให้การแก้ปัญหาถึงสาเหตุแทนที่จะพิจารณาที่อาการของปัญหาและแก้ที่ปลายเหตุ หัวใจสำคัญของการแก้ปัญหามีระบบ คือ การเปลี่ยนแนวคิดของบุคลากรในองค์การเสียใหม่ โดยให้ความสำคัญกับรายละเอียดที่ถูกต้องและเที่ยงตรง จะทำให้ข้อค้นพบเป็นการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและมีประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์การ กล่าวคือ แผนกต่าง ๆ จะจัดการอบรมโดยที่ผู้เข้ารับการอบรมจะเป็นบุคลากรในแผนกนั้น ใช้ปัญหาจริงในการอบรมและฝึกการแก้ปัญหามีระบบ ในการประชุมทุกครั้งและในทุกระดับ การแก้ปัญหามีระบบของกราวิน (Gravin) มีขั้นตอน คือ มีการกำหนดและระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหา ประมวลผลทางเลือกที่เป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหาคัดเลือกและวางแผนเกี่ยวกับทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา การลงมือปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้ ประเมินผลการดำเนินการตามทางเลือก

ทักษะด้านที่ 2 การทดลอง (Experimentation) เป็นวิธีการทดสอบความรู้และการหาคำตอบอย่างเป็นระบบ เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรขององค์การใช้วิธีใหม่ๆ การทดลองแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. โปรแกรมที่ดำเนินการต่อเนื่อง (Ongoing Program) เป็นการปฏิบัติงาน ตามปกติ เป็นการทดลองเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการทำงาน เช่น การลาศึกษาต่อ การดูงาน การศึกษาค้นคว้าเพื่อใช้ความคิดมาทดลองใช้ปรับปรุงงานที่ทำอยู่ เป็นต้น

2. โครงการสาธิต (Demonstration Projects) เป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรเพื่อไปสู่การปฏิบัติจริง โดยมีการทดลองเพื่อพัฒนาจุดมุ่งหมายและความสามารถใหม่ๆ ให้กับองค์กร สิ่งที่สำคัญคือ การดำเนินงานมีความเสี่ยงเพราะการทดลองใช้วิธีใหม่ๆ อาจจะไม่สามารถประสบความสำเร็จ แต่ถ้าประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์กรได้ประโยชน์อย่างมาก

ทักษะที่ 3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from Past Experience) องค์กร ต้องทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองอยู่เสมอ โดยต้องมีการประเมินวิเคราะห์ ความสำเร็จ และความล้มเหลวที่เกิดขึ้นอย่างมีระบบ และข้อมูลดังกล่าวต้องเปิดเผย เพื่อให้บุคลากร ในองค์กรได้ศึกษาเมื่อต้องการ โดยมีการจัดบันทึกเพื่อให้ศึกษาค้นคว้าได้ง่าย หรือจัดทำเป็น กรณีศึกษาเพื่อเป็นบทเรียนเอาไว้เป็นฐานข้อมูลในการศึกษา ทักษะการเรียนรู้เป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะโดยธรรมชาติคนที่จำเรื่องราวในอดีตไม่ได้ มักจะทำผิดซ้ำอยู่เสมอ แต่ความผิดหรือความ ล้มเหลวที่เกิดขึ้นจะสอนให้เราฉลาดขึ้น มีประสบการณ์มากขึ้นและไม่ทำผิดซ้ำเดิมอีก

ทักษะที่ 4 การเรียนรู้จากบุคคลอื่น (Learning from Other) การเรียนรู้ทั้งหมดมิได้เกิดจาก ความคิดใคร่ตรองอย่างมีระบบและการวิเคราะห์ของตนเองเท่านั้น การเรียนรู้อาจเกิดได้จากการศึกษา สิ่งต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมขององค์กร เช่น การศึกษาในองค์กรอื่น เพื่อให้ได้มุมมองใหม่ๆ และ ความคิดที่หลากหลาย การศึกษาจากการรับฟังจากผู้อื่นแล้วนำมาพัฒนาตนเอง เป็นต้น การเรียนรู้ จากผู้อื่น ต้องเปิดใจกว้าง รับฟัง ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์จากทั้งลูกค้าและคู่แข่ง รวมทั้งยอมรับ ความสำเร็จขององค์กรอื่น อาจมีการเยี่ยมชมองค์กรอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบและนำมาปรับปรุง พัฒนาองค์กรของตน ไม่พยายามปิดกั้นหรือไม่ยอมรับความจริงที่เกิดขึ้น

ทักษะที่ 5 การถ่ายทอดความรู้ (Transfer of Knowledge) ต้องมีการเผยแพร่อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรอย่างไม่หยุดนิ่ง การถ่ายทอดความรู้มีหลายวิธี ได้แก่ การพูด การเขียน การศึกษาดูงานเพื่อเรียนรู้นโยบายการดำเนินงานและระบบงานต่าง ๆ การโยกย้ายหมุนเวียนพนักงานระหว่างหน่วยงาน ทีมงาน หรือระหว่างองค์กร การฝึกอบรม การสาธิตโดยเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริง เป็นต้น การถ่ายทอดความรู้ต้องมีการติดตามผลการ เรียนรู้ในองค์กรด้วยเพื่อให้เป็นไปตามขั้นตอนในการพัฒนาความรู้จนเกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมและนำไปพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานต่อไป

มาควอด และเรโนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) พบว่า การที่จะเป็นบริษัทแห่งการ เรียนรู้ระดับโลก (Global Learning Company) องค์กรประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร มี 11 ประการ คือ

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ได้แก่ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณาลักษณะงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) ที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว อนาคตต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) แทนคำบรรยายลักษณะงาน ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป ตลอดจนกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญองค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับ แม้แยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์กร โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะความแตกต่างขององค์กร

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) ได้แก่ บรรยายภาพที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดของโครงการเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น มีหลักสูตรอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึก พี่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูล ให้เกิดมีนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กรอย่างจริงจัง

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงามและการเพิ่มพูนผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องให้ตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนาและการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าควรจะเลือกเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มีใช้เป็นเพียงหน้าที่ของฝ่ายวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกับผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันโดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย มีบอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ทีนอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กร

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอด ข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์การ และการฝึกอบรมโดยการเล่นเกม เพื่อพัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้น กระชับ

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการและไม่มีคำว่า “ด้อยรองคุณภาพ” เสมือนหนึ่งศาสนาที่จะ ได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. กลยุทธ์ (Strategy) การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการขยาย การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือมีคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) จุดมุ่งหมายในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกันแรงงานที่มีประชาธิปไตยและความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานให้ได้ดี องค์กรจึงต้องพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) การที่องค์การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและการสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในองค์กรที่เรียกว่าการทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์กรที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่าย ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่

การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม อันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงพันธกิจ (Mission) จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน การเน้นและใช้พลังงานในการเรียนรู้ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์กร บนพื้นฐานของค่านิยม ปรักษา ความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

สุวรรณชิน (Suwannachin, 2002) ได้วิจัยเรื่อง การวางแผนสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนฝึกอาชีพของเอกชนในประเทศไทย เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพใช้การวิจัยแบบมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยลักษณะของโรงเรียนที่ต้องการจะสร้างสรรค์องค์กรแห่งการเรียนรู้ และเตรียมผู้บริหาร ครู เพื่อรองรับการทำงานตามแนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้การมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอจากผู้บริหาร 19 คน ครู 68 คน ในวิทยาลัยที่จังหวัดเชียงใหม่ ประเทศไทยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามปลายเปิด และใช้เทคนิคสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารและครูมีความเข้าใจในการเตรียมตัวเพื่อปฏิบัติงาน เขาสามารถระบุกิจกรรมที่ควรจะทำ 2) ผู้บริหารและครูเสนอตัวแปร 8 ตัวที่ต้องพัฒนา เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำในโรงเรียน โครงสร้างโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน พนักงานของโรงเรียน วิสัยทัศน์ของโรงเรียน การกิจและเป้าหมาย กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งผู้ชี้แนะและทรัพยากร

คอไร (Collie, 2002) วิจัยเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้และการปรับปรุงการสอนในฝ่ายวิชาการ เพื่อศึกษาการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการปรับปรุงการสอน ในการศึกษาใช้กรอบแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อทำความเข้าใจในความพยายามของฝ่ายวิชาการที่จะปรับปรุงการสอนของสถาบันการศึกษาในระดับสูง เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นนักวิจัย นักวิชาการในมหาวิทยาลัย จำนวน 400 คน ได้รับการตอบรับ 196 คน คิดเป็นร้อยละ 48.7 การวิจัยพบว่าได้มีการแสดงพฤติกรรมว่าได้มีการพยายามปรับปรุงการสอน โดยเน้นการสอนที่มีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการสอน มีการประเมินผู้เรียน และเข้ารับการอบรมในเรื่องที่สามารถนำมาช่วยสนับสนุนการสอน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปรับปรุงการสอน โดยพยายามที่จะปรับปรุงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

วีลเลอร์ (Wheeler, 2002) วิจัยเรื่อง การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้: ประสบการณ์ของชาวอเมริกัน จุดมุ่งหมายของการศึกษา คือ ต้องการเปิดเผยการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปจนถึง

การประยุกต์ใช้องค์การแห่งการเรียนรู้ในอเมริกา โดยใช้แนวคิดของเซนเก้ (Senge) ที่ประกอบไปด้วย หลักการห้าประการ คือ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแบบจำลองความคิดและความคิดเชิงระบบ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและวิจัยเชิงปริมาณ ข้อมูลด้านคุณภาพใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การสังเกต การทบทวนเอกสาร การพูดคุยแสดงความคิดเห็น ข้อค้นพบในการวิจัย พบว่า 1) ครูมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การประยุกต์ใช้หลักห้าประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการอบรม มีการริเริ่มเพื่อพัฒนา และมีการออกแบบผลลัพธ์ของแผนปรับปรุงโรงเรียน 3) การวิจัยเน้นในหลักห้าประการ โดยครูต้องทำงานร่วมกัน ต้องสามารถพัฒนาภารกิจของโรงเรียนอย่างเป็นทีม สรุปได้ว่า หลักในการศึกษาเกี่ยวกับการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน และการเรียนรู้ของนักเรียน

การ์ คาส (Kardas, 2003) วิจัยเรื่อง ธุรกิจ ใน ค.ศ. ที่ 21 จากระบบราชการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยสนใจที่จะหาเหตุผลที่ว่าทำไมองค์การอุตสาหกรรมของประเทศอเมริกา จึงไม่สามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ในธุรกิจเดียวกันได้ จากการวิจัยพบว่า ธุรกิจอุตสาหกรรมในอเมริกาต้องเปลี่ยนจากระบบราชการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยหลักการของเซนเก้ (Senge) ต้องมีผู้นำ มีการทำงานเป็นทีม และในทีมก็ต้องมีการอภิปรายซึ่งกันและกัน จึงจะมีส่วนสนับสนุนให้องค์การแห่งการเรียนรู้ในอเมริกาประสบความสำเร็จได้

สตาร์ป (Starb, 2003) วิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถนำมาใช้ได้ไหม? เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย ใช้วิธีการสังเกตและการสัมภาษณ์ในผู้ที่มีประสบการณ์ในเรื่องความคิดริเริ่ม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร ผู้จัดการโครงการ ผู้จัดการด้านข้อมูลข่าวสาร และที่ปรึกษาของบริษัท จำนวน 20 คน เป็นการวิเคราะห์จากภายใน การได้รับคำแนะนำจากผู้ที่มีความรู้ในบริษัทว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ สามารถนำไปปฏิบัติได้ และประเมินในเรื่องของการริเริ่มเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และกระบวนการทำงานที่ซับซ้อน ทำให้องค์การต้องสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มในพนักงานเพื่อพัฒนาองค์การ โดยมีปัจจัยที่จะทำให้เกิดความคิดริเริ่ม คือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้นำการทำงานเป็นทีม และการติดต่อสื่อสาร เพราะจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ สิ่งที่สำคัญคือ ต้องมีการทบทวนความคิดริเริ่มในอดีต โดยนำประสบการณ์มาแบ่งปันในทีม เพื่อช่วยพัฒนาความคิดริเริ่มในอนาคต

กราดอร์ (Grader, 2003) วิจัยเรื่อง การนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาต้องทำความเข้าใจในประเด็นที่ว่าเงาองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยที่สามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้

พนักงาน ใช้รูปแบบวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และการสังเกต กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของโรงเรียนขนาดกลาง ผลการวิจัยแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่ง ไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารให้ความสนใจต่อการแห่งการเรียนรู้แบบทั่ว ๆ ไป และผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องวิสัยทัศน์ของพนักงานได้ กลุ่มที่สอง ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ให้มีทักษะทางด้านการรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พนักงานจะมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็น ผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงานสำหรับการวิจัยอนาคต ควรจะศึกษาเรื่องการพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการประเมินการปฏิบัติงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

สโตเวอร์ (Stover, 2003) วิจัยเรื่อง รายงานการประเมินทางเลือกและการปรับโรงเรียน โรงเรียนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การทำงานร่วมกันและการสะท้อนความคิดเห็น เป็นการวิจัยเชิงเปรียบเทียบในโรงเรียนสองขนาดในรัฐอาลาแบมา โดยใช้วิธีการทำงานร่วมกันและการสะท้อนความคิดเห็น เก็บข้อมูลโดยใช้คำถามปลายเปิด สัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง มีการสัมภาษณ์นักเรียน พบข้อสรุปการวิจัย 4 ข้อ คือ 1) รายงานที่มีคุณค่าจะถูกลำเลียงด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องจุดมุ่งหมายของโรงเรียน พบในโรงเรียนทุกขนาด 2) รูปแบบผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการบริหาร 3) การมีส่วนร่วมในการนำเสนอมีส่วนสำคัญต่อกระบวนการปรับปรุงโรงเรียน 4) ในด้านกระบวนการมีข้อจำกัดเล็กน้อย คือ การมีส่วนร่วมและการสะท้อนความคิดของผู้เกี่ยวข้องจะถูกจำกัดด้วยความสามารถของผู้เกี่ยวข้อง และกิจกรรมในแผนพัฒนาโรงเรียน

สมิธ (Smith, 2003) วิจัยเรื่อง มหาวิทยาลัยขององค์การแห่งการเรียนรู้: เป็นการพัฒนารูปแบบแนวคิด จุดมุ่งหมายของการศึกษามี 2 ข้อ คือ 1) ต้องการพัฒนารูปแบบแนวคิดของมหาวิทยาลัยให้เป็นขององค์การแห่งการเรียนรู้ 2) ต้องการศึกษากฎการศึกษาของมหาวิทยาลัยโดยใช้แนวคิดที่ถูกพัฒนาโดยเซนเก (Senge) ใช้หลักห้าประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่นำเสนอในมหาวิทยาลัยมีคุณค่ามาก 2) การสะท้อนความคิดถูกรวมเข้ามาเป็นหลักการที่ 6 ของรูปแบบ 3) ยังขาดความชัดเจนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพขององค์การและผลลัพธ์ของคน 4) มุมมองของเจ้าหน้าที่ถูกแยกออกและขาดความเกี่ยวข้องในองค์การ รวมทั้งเสนอแนะว่าประเด็นที่ควรศึกษาต่อไปในอนาคต คือ การสกัดสิ่งที่เกี่ยวข้องสำหรับอนาคตให้นำมาเป็นรูปแบบต่อไป

โคโลดี้ (Kolody, 2003) วิจัยเรื่อง การวินิจฉัยว่าทำอย่างไรจะการเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์การ โดยใช้รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวคิดของเซนเก (Senge) ที่ประกอบด้วยหลักการห้าประการ คือ การรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแบบจำลอง

ความคิดและความคิดเชิงระบบ การศึกษาแสดงให้เห็นว่า องค์การที่เข้มแข็งต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีการสนับสนุนจากหลายระดับจากองค์กร เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสามารถปรับเปลี่ยนได้ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

แคมป์ (Kample, 2003) วิจัยเรื่อง ขอบเขตที่ครูและผู้บริหารควรรับรู้ในโรงเรียนมัธยมที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จุดมุ่งหมายของการศึกษา คือ ต้องการประเมินด้านวัฒนธรรม โรงเรียนและผู้นำ กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูและผู้บริหารในโรงเรียนในรัฐมิชิแกน โดยตั้งคำถามการวิจัยไว้ห้าข้อ คือ 1) ต้องการรู้ขอบเขตของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ต้องการรู้ขอบเขตของครูในโรงเรียนมัธยมที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) มีความแตกต่างในมุมมองในขอบเขตของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีขนาดต่างกัน 4) มีความแตกต่างในมุมมองในขอบเขตของครูในโรงเรียนมัธยมที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีขนาดต่างกัน 5) ทั้งหมดมีความแตกต่างในมุมมองในขอบเขตในโรงเรียนมัธยมที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีนัยสำคัญกว่ามุมมองของครู ส่วนมุมมองของครูและผู้บริหาร ไม่มีความสัมพันธ์กับขนาดของโรงเรียน แต่พบว่าครูในโรงเรียนขนาดเล็กมีมุมมองของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าครูโรงเรียนมัธยมที่มีขนาดใหญ่กว่า

นอเซล (Noxel, 2003) ให้ความสนใจกับองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ส่งผลช่วยให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้วิจัยเรื่องการเผยแพร่นวัตกรรมในเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: ผู้บริหารโรงเรียนแถบออนตาริโอ ทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ เป็นการศึกษาที่สำรวจความสะดวกสบายของครูในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการสอน โดยศึกษาในโรงเรียนระดับพื้นฐานในสถานอบรมเด็กเล็กจนถึงระดับเกรด 6 ในออนตาริโอ พบว่า ครูส่วนใหญ่ใช้คอมพิวเตอร์ในการสร้างสรรค์งาน สร้างบทเรียน การประเมินผล และพิมพ์จดหมายถึงผู้ปกครองนักเรียน พบว่า ครูมีความสนใจในการพัฒนาศักยภาพของตนในการใช้คอมพิวเตอร์ แต่อุปสรรคที่พบ คือ ครูส่วนใหญ่ไม่ได้รับการฝึกอบรมให้ใช้คอมพิวเตอร์ ขาดพนักงานพัฒนาระบบที่จะปรับปรุงเครื่องมือให้มีความทันสมัย และขาดผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคที่คอยให้การสนับสนุน ดังนั้น ในการที่จะเผยแพร่นวัตกรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คงไม่ใช่แค่เพียงการเตรียมอุปกรณ์ด้านคอมพิวเตอร์เพียงอย่างเดียว ยังคงต้องสนับสนุนด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

คาวลิน (Coughlin, 2003) วิจัยเรื่อง สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของครูบนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศาสนาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1 ปี และมากกว่า 3 ปี โดยใช้หลักการของเซนเก้ (Senge) มาอธิบายองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า บทบาทผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อการตัดสินใจในความ

ก้าวหน้าของโรงเรียนศาสนาขั้นพื้นฐาน ในการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการปรับปรุง การเรียนของนักเรียน ซึ่งเป็นงานของครู ลดการย้ายงานของครู ครูจะมีการสนับสนุนในเรื่อง ค่าล่วงเวลา และผู้นำต้องการสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสนับสนุนให้เกิดความ เปลี่ยนแปลงและครูมีความพึงพอใจ

ซีฟอร์ด (Scaford, 2003) วิจัยเรื่อง ความชัดเจนของหลักห้าประการขององค์กรแห่งการ เรียนรู้ในการรวมตัวกันของ โรงเรียนและกลุ่มเพื่อนที่วิพากษ์วิจารณ์ จุดมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อ อธิบายมุมมองของผู้บริหารโรงเรียนที่มาร่วมตัวกัน และกลุ่มเพื่อนที่วิพากษ์วิจารณ์ในประเด็นของ การพิสูจน์เรื่องหลักห้าประการของสังคมของการเรียนรู้ใน โรงเรียน ใช้การวิจัยเชิงบรรยายและวิจัย ย้อนรอย มีการสำรวจ 40 ประเด็น เพื่อใช้ตอบคำถามการวิจัย 4 ข้อ กลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา 23 โรง และผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง 16 โรง การวิจัยพบข้อค้นพบ 4 ข้อ คือ 1) ในมุมมองของผู้บริหารมีความชัดเจนในหลักการทั้งห้าของสังคมแห่งการเรียนรู้ 2) ในมุมมอง ของกลุ่มเพื่อนที่วิพากษ์วิจารณ์การทำงานของโรงเรียน มีความชัดเจนในหลักการทั้งห้าของสังคม แห่งการเรียนรู้ 3) ในเรื่องของความชัดเจนของหลักห้าประการในผู้บริหาร โรงเรียนและในกลุ่มเพื่อน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในเรื่องของมุมมองของผู้สอนและผู้บริหาร 4) การชี้แนะข้อมูล ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในการแสดงความชัดเจนของหลักห้าประการ ขององค์กร แห่งการเรียนรู้ โดยใช้จำนวนปีที่เกี่ยวข้องของเพื่อน สรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและกลุ่มเพื่อน มีมุมมองที่คล้ายกันที่ว่า ในกิจกรรมการพัฒนา ผู้เชี่ยวชาญจะใช้หลักห้าประการขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ และโรงเรียนควรที่จะสร้างสรรค์โครงสร้างที่สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร

ซิลินส์ และคณะ (Silins et al., 2002) วิจัยเรื่องคุณลักษณะและกระบวนการใดที่นิยาม โรงเรียนว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวคิดนี้ควรจะนำมาประยุกต์ใช้กับ โรงเรียนหรือไม่ (What characteristics and processes define a school as a learning organization? Is this a useful concept to apply to schools?) งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ โรงเรียนมัธยมศึกษาในฐานะ ที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐ South Australia และ Tasmania สัมภาษณ์อาจารย์และผู้อำนวยการโรงเรียนกว่า 2,000 คน มีการวิเคราะห์ข้อมูล และมีการวิเคราะห์ตัวแปรเพื่อยืนยันโดยใช้โปรแกรมลิสเรล (Lisrel) ในการทดสอบ โมเดล พบว่า การวิเคราะห์ตัวแปร โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักของแบบสอบถามซึ่งมีคำถามเกี่ยวกับการ เรียนรู้ในระดับองค์กร 40 ข้อ ด้วยวิธี Varimax Rotation ใช้บังคับถึงโครงสร้างที่เป็นไปได้มากที่สุด ของแนวคิด การเรียนรู้ระดับองค์กร โครงสร้างที่มี 7 ตัวแปร ที่ใช้ในการสร้างคำถามในแบบสอบถาม ไม่ได้รับการสนับสนุนจากข้อมูลที่สังเกตได้ วิธีการ 4 ตัวแปรกลับเหมาะสมกับข้อมูลมากกว่า และ โมเดลในการวัดผลนี้ได้รับการตรวจสอบโดยวิธีการเชิงยืนยัน ฮัจเนล, วอลเกอร์ และแซกนี

(Hajnal, Walker, & Sackney, 1998) ได้ทำการวิเคราะห์ตัวแปรการวัดพฤติกรรมการเรียนรู้ในองค์กร โดยใช้คำถาม 15 ข้อ ที่ได้มาจากโครงการวิจัยขนาดใหญ่ที่ศึกษาความคิดริเริ่มในการพัฒนาโรงเรียน และตัวบ่งชี้การเป็นสถาบัน พบองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ การร่วมมือ การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล และวิสัยทัศน์ แม้กลุ่มตัวอย่างจะเล็กไปในการวิเคราะห์ตัวแปรเชิงยืนยันเพื่อประเมิน โมเดล แต่การที่องค์ประกอบเหล่านี้คล้ายคลึงกับตัวแปรที่ศึกษาทำให้โมเดลมีข้อดีมากขึ้น ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ ผลการวิจัยที่กล่าวว่า การร่วมมือและการมีจุดประสงค์ทำให้โรงเรียนเห็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า อาจารย์และผู้อำนวยการ โรงเรียนเห็นว่าคุณลักษณะและกระบวนการเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาหลายประการคล้ายคลึงกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการตอบแบบสอบถามของอาจารย์ ทำให้ได้เห็นความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้กับโรงเรียน และกล่าวถึงตัวแปรที่ตัวที่มีผลต่อความเข้าใจในการให้คำจำกัดความ เกี่ยวกับแนวคิดนี้ของโรงเรียนในรัฐ South Australia และ Tasmania ได้แก่

1. บรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือ (Trusting and Collaborative Climate) หมายถึง โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมในการร่วมมือกัน อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจงานนโยบายที่สำคัญและมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน การหาหรือในหมู่เพื่อนร่วมงานเป็นแบบเปิด และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกคนอื่นในโรงเรียนและพ่อแม่ มีการเห็นคุณค่าของเจ้าหน้าที่
2. ความคิดริเริ่มและการยอมรับความเสี่ยง (Taking Initiatives and Risks) หมายถึง การที่เจ้าหน้าที่มีอำนาจในการตัดสินใจและมีอิสระในการทดลองสิ่งใหม่และยอมรับความเสี่ยง โครงสร้างของโรงเรียนสนับสนุนให้อาจารย์มีความคิดริเริ่ม ผู้บริหารส่งเสริมการตั้งคำถามและความร่วมมือ และเปิดกว้างรับความเปลี่ยนแปลง
3. พันธกิจร่วม (Shared and Monitored Mission) หมายถึง วัฒนธรรมของโรงเรียนที่มีการส่งเสริมแนวปฏิบัติงานในปัจจุบันและการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เจ้าหน้าที่ภายในโรงเรียนต้องรู้เท่าทันเหตุการณ์ภายนอกที่อาจจะส่งผลกระทบต่อโรงเรียน หลักสูตรต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน มีการใช้ข้อมูลจากภายนอกและจากองค์กรที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้
4. การพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development) หมายถึง การที่เจ้าหน้าที่มีการพัฒนาทางวิชาชีพ บทความเกี่ยวกับวิชาชีพและโรงเรียนอื่น ๆ เป็นแหล่งการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะในการทำงานและการเรียนรู้เป็นกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญ มีการแสวงหาข้อเสนอแนะที่เหมาะสมจากภายนอก และผู้บริหารโรงเรียนให้การสนับสนุนการพัฒนาทางวิชาชีพ

แนวคิดนี้จะปรับใช้กับโรงเรียนได้ผลดีแค่ไหน ข้อมูลของเราชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่อธิบายไว้ในตัวแปรทั้งสี่ตัว สามารถนำมาใช้เพื่อการจำแนกโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านการพัฒนาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เราได้ประยุกต์ใช้คุณลักษณะต่าง ๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับโรงเรียนมัธยมศึกษา และได้ความรู้ที่สำคัญเกี่ยวกับสิ่งที่โรงเรียนต้องกระทำและต้องปรับปรุงเพื่อตอบสนองต่อความต้องการในอนาคต ปัญหาที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้เป็น องค์กร คือ “การรักษาสมดุล” โรงเรียนจะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่ง “ระดับการเรียนรู้ ภายในองค์กรต้องเท่ากับหรือมากกว่าระดับของการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก) และนี่คือเหตุผลที่โรงเรียนต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” องค์กรที่มีทิศทางและให้ความสำคัญกับความเป็นจริงด้วยการตรวจสอบสิ่งแวดล้อมของตนเอง เป็นองค์กรที่มีการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพและยืดหยุ่น องค์กรที่การพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นวัฒนธรรมที่สำคัญขององค์กร”

ตารางที่ 2 แสดงการสรุปแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

เซนิกิ (Senge)	กราวิน (Gravin)	มาควาด (Marquardt)	เพ็ดเลอร์ (Pedler et al.) และคณะ	สลินส์ (Slins et al.) และคณะ	สมิท (Smith)	ปรีชาติ
1. การรบบรู้ ส่วนตน	1. การแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ	1. การมีโครงสร้าง ที่เหมาะสม	1. ด้านกลยุทธ์ด้านการ มอองภายในองค์การ	1. บรรรยาศาศความ ใจัวว้างใจและ ใ้วางใจและ	1. รูปแบบความคิด ขององค์การแห่ง การเรียนรู้	1. การมีสติและฝึก จิตใจให้มีความ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน
2. แบบแผน ความคิด	2. การทดลอง	2. การสร้าง วัฒนธรรมการ เรียนรู้ของ องค์การ	2. ด้านการมอองภายใน องค์การ	2. พันธกิจร่วม	2. นำเสนอใน มหาวิทยาลัย	2. การปรับระบบ การศึกษา
3. การมีวิสัยทัศน์ ร่วม	3. การเรียนรู้จาก ประสบการณ์ ในอดีต	3. การเรียนรู้ของ องค์การ	3. ด้านโครงสร้าง	3. ความคิดริเริ่มและ การยอมรับ	3. ความคิดริเริ่มและ การยอมรับ	3. การยอมรับความ คิดและวิเคราะห์ ได้ด้วยตนเอง
4. การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม	4. การเรียนรู้จาก บุคคลอื่น	3. การเพิ่มอำนาจ และความ รับผิดชอบ ในงาน	4. ด้านการมอองภายนอก องค์การ	4. การพัฒนาทาง วิชาการ	4. การยอมรับความ สามารถของผู้อื่น	4. การมีกระบวนการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของ สมาชิกในทีม
5. การคิดเชิงระบบ	5. การถ่ายทอด ความรู้	4. การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	5. ด้านโอกาสในการ เรียนรู้	5. การพัฒนาทาง วิชาการ	5. การยอมรับความ สามารถของผู้อื่น	5. การมีกระบวนการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของ สมาชิกในทีม

ตารางที่ 2 (ต่อ)

เซนเก้ (Senge)	กรวิน (Gravin)	นาควาด (Marquardt)	เพ็ดเลอร์ และคณะ (Pedler et al.)	ลีลีนส์ และคณะ (Slins et al.)	สมิธ (Smith)	ปาริชาติ
		6. การมีเทคโนโลยีการเรียนรู้ 7. การมุ่งเน้นคุณภาพ 8. การกำหนดกลยุทธ์ 9. การมีบรรยากาศที่สนับสนุน 10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย			4. มุมมองของเจ้าหน้าที่ถูกแยกออกและขาดความเกี่ยวข้องในองค์การ	5. การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญองงาน