

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเขตภาคเหนือตอนบน และเพื่อตรวจสอบรูปแบบสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเขตภาคเหนือตอนบนที่สร้างขึ้นมา โดยวิธีการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย การลงพื้นที่ในโรงเรียน ขอดนิคม เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา 3 แห่ง ด้วยวิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขอดนิคม หลังจากนั้นการสังเคราะห์ปรากฏการณ์ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมสรุปเป็นรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขอดนิคม ลำดับต่อไปผู้วิจัยได้ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาข้อสรุปของปรากฏการณ์ดังกล่าวถึงความสอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อนำมาปรับปรุงรูปแบบ และผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขอดนิคมในเขตภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษา ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ปีเตอร์ เซนเก้ (Peter Senge) กราวิ้น (Gravin) มาควาด (Marquardt) เพ็คเลอร์ และคณะ (Pedler et al.) สลินส์ และคณะ (Sillins et al.) สมิธ (Smith) และปารีชาติ คุณปลื้ม เพื่อสร้างกรอบความคิดเบื้องต้นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้บริหารสถานศึกษาขอดนิคม 3 แห่งคือ โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย โรงเรียนสามัคคีวิทยาคม และโรงเรียนวัดโนทัยพยับ ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษานั้น ๆ เพื่อสร้างพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขอดนิคม
3. ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขอดนิคมตามข้อ 2 ให้กับผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณา เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาขอดนิคมกับแนวคิดทฤษฎีของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. ผู้วิจัยได้นำผลสรุปจากการสังเคราะห์เข้าสู่การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับสถานศึกษาขอดนิคมอื่น ๆ ในเขตภาคเหนือตอนบน ที่ไม่ใช่โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นถึงรูปแบบที่เกิดขึ้นเพื่อยืนยันถึงรูปแบบที่เกิดขึ้น

สรุปผลการวิจัย

ผลที่ได้จากการศึกษา ผู้วิจัยได้พบปรากฏการณ์ของการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยมและนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม
 2. ผลการตรวจสอบรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม
- รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม**

ผลการวิเคราะห์ปรากฏการณ์ในสถานศึกษายอดเยี่ยม สามารถสรุปผลการศึกษากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังนี้

รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม สรุปเป็นองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ คือ การคิดอย่างเป็นระบบ การรอบรู้ส่วนบุคคล การมีวิสัยทัศน์ร่วม แบบแผนความคิด การเรียนรู้เป็นทีม ความไว้วางใจและความร่วมมือ และการพัฒนาวิชาชีพ แต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ส่งผลต่อกันและกันอย่างต่อเนื่อง แต่ละองค์ประกอบมีสาระสำคัญในรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ

โรงเรียนยอดเยี่ยมจะมีกรอบโครงสร้างการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ มีแผนยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นการประกันคุณภาพของโรงเรียน มีระบบการทำงาน มีกรอบโครงสร้างของระบบ เชื่อมโยงทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีระบบการบริหารจัดการคุณภาพ ToPSTAR ระบบหลักคือ ระบบการเรียนรู้ ระบบกิจกรรม ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และมีระบบสนับสนุน คือ ระบบชุมชนสัมพันธ์ ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบสื่อและแหล่งเรียนรู้ ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ระบบพัฒนาบุคลากร ระบบยุทธศาสตร์ และระบบนำองค์ความรู้การเรียนรู้แลกเปลี่ยนข้อผิดพลาดจากการประเมินเพื่อนำมาแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน มีเครือข่ายเชื่อมโยงบูรณาการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐ มีการบริหารจัดการคุณภาพที่เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายระหว่างกลุ่มสาระ ระบบการทำงาน และสมาคมผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า หน่วยงานองค์กร ชุมชนสังคม

2. ความรอบรู้ส่วนบุคคล

โรงเรียนยอดเยี่ยมนักเรียนส่วนใหญ่จะเป็นนักเรียนที่มีพฤติกรรมใฝ่รู้ใฝ่เรียน นักเรียนสามารถศึกษาต่อได้ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียง มีมาตรฐานการเรียน โดยรวมเป็นที่ยอมรับ มีผลงานการแข่งขันทางวิชาการในระดับสำคัญ ๆ ศิษย์เก่าของโรงเรียนเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงสร้างผลงานที่มีชื่อเสียงระดับของประเทศที่หลากหลาย ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารโรงเรียนเป็นอย่างดี รู้จักการวิเคราะห์งานวิเคราะห์คน มีทักษะการวิจัย มีคุณธรรมเป็นที่ยอมรับ

ของผู้ได้บังคับบัญชาและสังคม ครูอาจารย์มีจุดเด่นในด้านการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อการสอน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสอน บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีแรงบันดาลใจ มีความตั้งใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและอุทิศตนเพื่อส่วนร่วม ในขณะเดียวกันโรงเรียนจะมี ระบบที่เลี้ยงคอยช่วยเหลือบุคลากรใหม่ นอกจากนั้น ยังได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองนักเรียน และบุคลากรในชุมชนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมาร่วมพัฒนาโรงเรียน ทำให้โรงเรียนมีผลงาน และรางวัลเชิงประจักษ์ที่ชัดเจน จนเป็นที่ยอมรับของสังคม

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม

โรงเรียนยอคนิคมบุคลากรทุกฝ่ายจะร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของ โรงเรียน อาศัยการรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายอย่างไว้วางใจกันและกัน พร้อมทั้งผลักดันให้ วิสัยทัศน์นั้นไปสู่ความเป็นจริง โดยผู้บริหารจะมีความเป็นผู้กำกับ มีความสามารถในการบริหารจัดการ อย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วม มีคุณธรรมจริยธรรม มุ่งมั่นอุทิศตน ริเริ่ม กระจายอำนาจ ส่งเสริม บรรยากาศแห่งการพัฒนา การเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของชุมชน นำไปสู่ประสิทธิผลและเป็นที่ พึงพอใจของทุกฝ่าย ครูผู้สอนมีเครือข่ายการพัฒนา เข้าใจหลักสูตรและการจัดการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ มีความชำนาญการและเชี่ยวชาญการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นแบบอย่างและ เมตตาศิษย์ ส่วนผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็น มีทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถปรับตัว และทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ เห็นคุณค่าและรักวัฒนธรรมท้องถิ่น มีคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์

4. แบบแผนความคิด

โรงเรียนยอคนิคมจะมีแผนพัฒนาที่ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและนโยบาย ที่ชัดเจนเป็นเสมือนกรอบแบบแผนความคิดให้กับบุคลากรนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนั้น กรอบแบบแผนความคิดยังรวมถึงการมีระบบในการทำงานอย่างชัดเจน ทั้งระบบหลักที่ประกอบด้วย ระบบการเรียนรู้ ระบบกิจกรรม ระบบดูแลช่วยเหลือ และระบบการสนับสนุนที่ประกอบด้วย ระบบ สัมพันธ์ชุมชน ระบบการนำองค์กร ระบบสิ่งแวดล้อม ระบบตรวจสอบภายใน ระบบสารสนเทศ ระบบการบริหารจัดการ ระบบพัฒนาบุคลากร และระบบสื่อและแหล่งเรียนรู้ โรงเรียนยอคนิคมจะมี บุคลากรต้นแบบมากมาย ทั้งระดับผู้บริหาร ครูผู้สอน และนักเรียนที่ทำให้การปฏิบัติงานในโรงเรียน บังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังมีความเชื่อและเพลงสถาบันที่เป็นจุดรวมนำทางให้กับ บุคลากร ศิษย์เก่า และนักเรียน

5. การเรียนรู้เป็นทีม

โรงเรียนยอคนิคมจะมีโครงสร้างการบริหาร โรงเรียนที่ชัดเจน ระบบการทำงานต่าง ๆ จะมีโครงสร้างบุคลากรรับผิดชอบการทำงานอย่างเหมาะสม โรงเรียนจัดการฝึกอบรมพัฒนา

อย่างสม่ำเสมอ และการเรียนรู้ทั้งในรูปแบบการสอนร่วม และการเรียนรู้ระหว่างการทำงาน ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอน ฝึกการเป็นผู้นำที่ต้องการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะการทำงาน และการมีคุณธรรมจริยธรรมในตนเอง บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม โดยมีการกระจายอำนาจให้เกิด ความรับผิดชอบบนพื้นฐานของความเคารพและยอมรับกันและกัน บุคลากรเรียนรู้เป็นทีมโดยอาศัย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การอภิปรายและการหาคำตอบร่วมกัน จนทำให้โรงเรียนยอดเยี่ยมมีผลงาน ที่ดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ได้รับรางวัลทั้งในระดับ โรงเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับประเทศ

6. บรรยายากศความไว้วางใจและความร่วมมือ

โรงเรียนยอดเยี่ยมจะมีบรรยากาศของความไว้วางใจกันในองค์กร บุคลากรมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ช่วยเหลือกันและกัน บุคลากรทุกฝ่ายทุกคนทำงานร่วมกันแบบมีส่วนร่วม มีการปรึกษาหารือ ประสานการดำเนินงาน และปรึกษาหารือร่วมกับปัญหาขององค์กร การระดมทรัพยากรทางการ ศึกษาจากชุมชน ทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์และวิทยากรท้องถิ่นที่มีความรู้ความสามารถมาร่วมเป็นคณะ ทำงานของโรงเรียน ร่วมกับชุมชนรักษาสีงแวดล้อม ประเพณีและวัฒนธรรมที่ดีงาม มีสมาคม ศิษย์เก่า คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง และคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการองค์กรให้เจริญก้าวหน้า

7. การพัฒนาทางวิชาชีพ

โรงเรียนยอดเยี่ยมจะมีการพัฒนาทางวิชาชีพที่ดี ผู้บริหารจะเป็นผู้นำที่ดี มีความสนใจ ในงานวิชาการ การวิจัย มีคุณธรรมจริยธรรม และมีผลงานเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย ส่วนครูผู้สอน จะเป็นผู้ที่รักการสอน แสวงหาความรู้ สนใจในการพัฒนาผู้เรียน มีความสามารถ มีคุณวุฒิตรงตาม ความสามารถที่สอน และเป็นแบบอย่างที่ดี บุคลากรจะเป็นผู้ที่มีจรรยาบรรณ มีการอุทิศตนต่องาน รักอาชีพการเป็นครู เอาใจใส่ผู้เรียน เสียสละให้กับการทำงาน เคารพเชื่อฟังผู้บริหาร และเป็นผู้ที่ พัฒนาตน ผู้บริหารของโรงเรียนยอดเยี่ยมจะเป็นนักพัฒนาทั้งการจัดคุณภาพการศึกษา และการพัฒนา ระบบการบริหารโรงเรียน ครูผู้สอนสนใจในการพัฒนาการสอนของตนเอง สามารถทำงานเป็นทีม และพัฒนาระบบได้เป็นอย่างดี บรรยายากศของโรงเรียนยอดเยี่ยม จะเป็นบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ทั้งด้านอาคารเรียน ห้องเรียน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการพัฒนาผู้เรียน

ผลการตรวจสอบรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม

ในการนำไปใช้ปฏิบัติจริงในสถานศึกษา

ผลตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติจริง ของโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนยอดเยี่ยมในเชิงบูรณาการ โดยการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) เพื่อพิจารณาแนวปฏิบัติและกำหนดรูปแบบการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนจากตาราง พบว่า ระดับความสามารถในการนำรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงใน

สถานศึกษาเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมสามารถนำประเด็นต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาประเด็นที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ในระดับมาก คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการพัฒนาวิชาชีพ รองลงมาในระดับมาก คือ การรอบรู้ส่วนตน และการคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนประเด็นที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ในระดับปานกลางสูงสุด คือ การมีบรรยากาศไว้วางใจกัน

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยอดนิคมครั้งนี้ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ด้านรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดนิคม

ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยอดนิคม จะมีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ คือ การรอบรู้ส่วนตน การมีวิสัยทัศน์ร่วม แผนแผน ความคิด การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ความไว้วางใจและความร่วมมือ และการพัฒนาวิชาชีพ แต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ซึ่งผลต่อกันและกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดนิคมเป็นสถานศึกษาที่มีประวัติการดำเนินการจัดการศึกษามาเป็นระยะเวลานาน และเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่สั่งสมคุณงามความดีอย่างต่อเนื่อง มีนักเรียนจำนวนมากที่ต้องการเข้าเรียน มีการแข่งขันสูง จนก่อให้เกิดเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมกับนโยบายการจัดการศึกษาของภาครัฐที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ โดยให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลและมีคณะกรรมการสถานศึกษาทำให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาได้เองจนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีองค์ประกอบสำคัญได้อย่างชัดเจน นอกจากนั้นอาจยังเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มเพื่อนครูมีความมุ่งมั่นตั้งใจและประพฤติกัลยาณีนในอันที่จะพัฒนาโรงเรียนอย่างมีจุดมุ่งหมาย ทิศทางเดียวกันที่ชัดเจน บุคลากรมีความสร้างสรรค์ ประกอบกับการกำหนดโครงสร้างการทำงานสนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ลักษณะองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการดังกล่าว จึงได้รับการพัฒนา เชื่อมโยง และบูรณาการกันอย่างผสมผสานในการจัดการศึกษาของสถานศึกษายอดนิคมอย่างเป็นธรรมชาติ และบรรยากาศของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทฤษฎีของเซนเก (Senge, 1990) ที่นำเสนอองค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ที่เรียกว่าวินัย 5 ประการที่ส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ส่วนตน (Personal Mastery) เป็นการเรียนรู้ที่จะขยายสมรรถนะของบุคคล ในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้สมาชิกพัฒนาไปสู่เป้าหมาย

และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นเพราะ
 เน้นว่าองค์การจะเรียนรู้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้ 2) แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผน
 ทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากรซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ องค์การ
 แห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรมีแบบแผนทางความคิด และสะท้อนภาพที่ถูกต้องเป็นการ
 พัฒนาแบบแผนความคิดที่มุ่งส่วนรวม 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างความ
 ร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาภาพอนาคตที่สมาชิกในองค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเกิดการ
 ยอมรับและมีข้อผูกพันต่ออุดมการณ์ขององค์การ วิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์
 ของบุคลากรขององค์การซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและ
 ก้าวหน้าต่อไปภายใต้อุดมการณ์เดียวกัน 4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้
 ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการ
 แลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลัง
 ของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยการสื่อสารข้อมูล
 และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็น
 วิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ
 อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ
 สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย การคิดเชิงระบบนี้เป็นหัวใจสำคัญ
 ของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของพัทธ์สิตา มีบุญ (2553) ความสัมพันธ์
 ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด
 เทศบาลเมืองชลบุรี ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมือง
 ชลบุรี โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้
 คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้าง
 แรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นปัญญา ตามลำดับ ส่วนระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้คือ
 ด้านการมีรูปแบบความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้
 ร่วมกันเป็นทีม และด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ตามลำดับ ประเด็นความสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำ
 การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านมีความ
 สัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($p < .01$) โดยเรียงลำดับภาวะผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลงที่ความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ ($r_{\text{ค่า}}$) จากมากไปน้อย ได้ดังนี้คือ การสร้าง
 แรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการมีอิทธิพล
 อย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ และงานวิจัยของสาโรจน์ แก้วอรุณ (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการ

บริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความยืดหยุ่นในกลยุทธ์องค์กร มีการกระจายอำนาจ มีการจัดการความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การมีวัฒนธรรมสนับสนุนการเรียนรู้ มีระบบแรงจูงใจสำหรับการเรียนรู้ของบุคลากร มีการทดลองด้วยการเรียนรู้ มีความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง มีกระบวนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศของการยอมรับซึ่งกันและกัน การพัฒนาความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียน และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับงานวิจัยของซิลินส์ และคณะ (Silins et al., 2002) ที่ศึกษาเรื่องคุณลักษณะและกระบวนการใดที่นิยมโรงเรียนว่าเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และแนวคิดนี้ควรจะนำมาประยุกต์ ใช้นับกับโรงเรียนหรือไม่พบว่าตัวแปรสี่ตัวที่มีผลต่อความเข้าใจในการให้คำจำกัดความต่อการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) บรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือ (Trusting and Collaborative Climate) หมายถึง โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมในการร่วมมือกัน อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจงาน นโยบายที่สำคัญ และมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน การหาหรือในหมู่เพื่อนร่วมงานเป็นแบบเปิด และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกท่านอื่นในโรงเรียนและพ่อแม่ 2) ความคิดริเริ่มและการยอมรับความเสี่ยง (Taking Initiatives and Risks) หมายถึง การที่เจ้าหน้าที่มีอำนาจในการตัดสินใจและมีอิสระในการทดลองสิ่งใหม่และยอมรับความเสี่ยง โครงสร้างของโรงเรียนสนับสนุนให้อาจารย์มีความคิดริเริ่ม ผู้บริหารส่งเสริมการตั้งคำถามและความร่วมมือ และเปิดกว้างรับความเปลี่ยนแปลง 3) พันธกิจร่วม (Shared and Monitored Mission) หมายถึง วัฒนธรรมของโรงเรียนที่มีการส่งเสริมแนวปฏิบัติงานในปัจจุบันและการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เจ้าหน้าที่ภายในโรงเรียนต้องรู้เท่าทันเหตุการณ์ภายนอกที่อาจจะส่งผลกระทบต่อโรงเรียน หลักสูตรต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน มีการใช้ข้อมูลจากภายนอกและจากองค์กรที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และ 4) การพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development) หมายถึง การที่เจ้าหน้าที่มีการพัฒนาทางวิชาชีพ บทความเกี่ยวกับวิชาชีพและโรงเรียนอื่น ๆ เป็นแหล่งการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะในการทำงานและการเรียนรู้เป็นกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญ มีการแสวงหาข้อเสนอแนะที่เหมาะสมจากภายนอก และผู้บริหารโรงเรียนให้การสนับสนุนการพัฒนาทางวิชาชีพ

นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดไว้ในหมวด 5 เรื่องการบริหารและการจัดการศึกษา ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับ การบริหารและการจัดการศึกษา

ของรัฐ มาตรา 32 บัญญัติว่า การจัดระเบียบบริหารราชการในกระทรวงให้มืองค์กรหลักที่เป็น คณะบุคคล ในรูปสภาหรือในรูปคณะกรรมการจำนวนสี่องค์กร ได้แก่ สภาการศึกษา คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา และคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อพิจารณา ให้ความเห็นหรือให้คำแนะนำแก่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรี และมีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมาย กำหนด มาตราที่ 34 ที่บัญญัติว่าคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่พิจารณาเสนอ นโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบและ ประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรา 39 ที่บัญญัติว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจการ บริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง สอดคล้องกับข้อกำหนดเกี่ยวกับแนวทางปฏิรูปการศึกษาที่ระบุไว้ในสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546) ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่สถานศึกษาต้องดำเนินการเอง ข้อ 2.5 ให้ สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหา ผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและ ที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการของสถานศึกษา และเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษา ที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์และภารกิจหลักของสถานศึกษา บรรดาอสังหาริมทรัพย์ ที่สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลได้มาโดยมีผู้ทูลให้หรือโดยการซื้อหรือแลกเปลี่ยนจากรายได้ ของสถานศึกษาไม่ถือเป็นที่ราชพัสดุและให้ถือเป็นสิทธิของสถานศึกษา บรรดารายได้และ ผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา หรือเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาซื้อทรัพย์สิน หรือจ้าง ทำของที่ดำเนินการ โดยใช้เงินงบประมาณไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมาย ว่าด้วยเงินคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ บรรดา รายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษา ของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญา การศึกษา หรือเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาซื้อทรัพย์สิน หรือจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้ งบประมาณให้สถานศึกษาสามารถจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ ได้ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด สอดคล้องกับแนวคิดของมงคล ภาณุวานนท์ (2549) ได้ให้ความหมายของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษขออนุญาต หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดให้เป็นโรงเรียนขออนุญาตที่มี ผู้สมัครเข้าเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 เป็นจำนวนมากและมีอัตราการแข่งขันสูง

สอดคล้องกับงานวิจัยของปาริชาติ กุณปल्ली (2548) วิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย และทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญพบว่าประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของเซนเก้ (Senge) ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้ และความสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟังและมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน และการยอมรับว่าความสำเร็จขององค์การเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและสร้างเสริมแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน และการมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน ส่วนแนวคิดของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนพบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนรู้ และการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ หลักการที่ 2 ได้แก่ การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง และการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 ได้แก่ การยอมรับความสามารถของผู้อื่นและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลักการที่ 4 ได้แก่ การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม และการมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม และหลักการที่ 5 ได้แก่ การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน และระบบโครงสร้าง นโยบาย และกระบวนการทำงานขององค์การ ต้องมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์การ

สอดคล้องกับผลการวิจัยของมาควอด (Marquardt) และเรนอลด์ (Reynolds) พบว่า การที่จะเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (Global Learning Company) องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การมี 11 ประการ คือ (Marquardt & Reynolds, 1994, pp. 51-77) 1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ได้แก่ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัวไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณาลักษณะงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) ที่ยืดหยุ่น

แบบไม่ตายตัว 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) ได้แก่ บรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม 3) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกที่ต้องพึ่งพาผู้อื่น 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องให้ตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาการคาดการณ์ที่เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ 5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของฝ่ายวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย 6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอด ข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสม 7) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น 8) กลยุทธ์ (Strategy) การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน 9) บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) จุดมุ่งหมายในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกันแรงงานที่มีประชาธิปไตยและความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร 10) การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) การที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การแข่งขันและการสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในองค์กรที่เรียกว่าการทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์กรที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่าย 11) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงพันธกิจ (Mission) จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน

สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวรรณชิน (Suwannachin, 2002) ได้ทำวิจัยเรื่อง การวางแผนสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนฝึกอาชีพของเอกชนในประเทศไทย เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การวิจัยแบบมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยลักษณะของโรงเรียนที่ต้องการจะสร้างสรรค์องค์กรแห่งการเรียนรู้ และเตรียมผู้บริหาร ครู เพื่อรองรับการทำงานตามแนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้การมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอจากผู้บริหาร 19 คน ครู 68 คน ในวิทยาลัยจังหวัดเชียงใหม่ ประเทศไทย เครื่องมือคือแบบสอบถามปลายเปิด และใช้เทคนิคสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในการ

เก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารและครูมีความเข้าใจในการเตรียมตัวเพื่อปฏิบัติงาน เขาสามารถระบุกิจกรรมที่ควรจะทำ 2) ผู้บริหารและครูเสนอตัวแปร 8 ตัว ที่ต้องพัฒนาเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำในโรงเรียน โครงสร้างโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน พนักงานโรงเรียน วิสัยทัศน์ของโรงเรียน ภารกิจและเป้าหมาย กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งผู้ชี้แนะและทรัพยากร สอดคล้องกับสแตป (Starb, 2003) วิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถนำมาใช้ได้ไหม? เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย ใช้วิธีการสังเกต และการสัมภาษณ์ในผู้ที่มีประสบการณ์ในเรื่องความคิดริเริ่ม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร ผู้จัดการโครงการ ผู้จัดการด้านข้อมูลข่าวสาร และที่ปรึกษาของบริษัท จำนวน 20 คน เป็นการวิเคราะห์จากภายใน การได้รับคำแนะนำจากผู้ที่มีความรู้ในบริษัทว่าจะทำอย่างไร จึงจะสามารถวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ สามารถนำไปปฏิบัติได้ และประเมินในเรื่องของการริเริ่มเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และกระบวนการทำงานที่ซับซ้อน ทำให้ องค์การต้องสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มในพนักงานเพื่อพัฒนาองค์การ โดยมีปัจจัยที่จะทำให้เกิดความคิดริเริ่มคือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ การทำงานเป็นทีม และการติดต่อสื่อสาร เพราะจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ สิ่งที่สำคัญคือ ต้องมีการทบทวนความคิดริเริ่มในอดีต โดยนำประสบการณ์มาแบ่งปันในทีม เพื่อช่วยพัฒนาความคิดริเริ่มในอนาคต สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สโตเวอร์ (Stover, 2003) วิจัยเรื่อง รายงานการประเมินทางเลือกและการปรับปรุงโรงเรียน การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การทำงานร่วมกันและการสะท้อนความคิดเห็น เป็นการวิจัยเชิงเปรียบเทียบในโรงเรียนสองขนาดในอาลาบามา โดยใช้วิธีการทำงานร่วมกันและการสะท้อนความคิดเห็น เก็บข้อมูลโดยใช้คำถามปลายเปิด สัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง มีการสัมภาษณ์นักเรียน พบข้อสรุปการวิจัย 4 ข้อ คือ 1) รายงานที่มีคุณค่าจะถูกนำเสนอด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียน พบใน โรงเรียนทุกขนาด 2) รูปแบบผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการบริหาร 3) การมีส่วนร่วมในการนำเสนอมีส่วนสำคัญต่อกระบวนการปรับปรุงโรงเรียน 4) ในด้านกระบวนการมีข้อจำกัดเล็กน้อยคือ การมีส่วนร่วมและการสะท้อนความคิดของผู้เกี่ยวข้องจะถูกจำกัดด้วยความสามารถของผู้เกี่ยวข้อง และกิจกรรมในแผนพัฒนาโรงเรียน สอดคล้องกับโคโลดี (Kolody, 2003) วิจัยเรื่อง การวิจัยว่าทำอย่างไรจะให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์การ โดยใช้รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวคิดของเซนเก้ (Senge) ที่ประกอบด้วยหลักการห้าประการ คือ การรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแบบจำลองความคิดและความคิดเชิงระบบ การศึกษาแสดงให้เห็นว่าองค์การที่เข้มแข็งต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีการสนับสนุนจากหลายระดับจากองค์การ เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับเปลี่ยนได้ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไปเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสอดคล้องกับผลการวิจัยของซีฟอร์ด (Seaford, 2003) ที่ศึกษา

เรื่อง ความชัดเจนของหลักห้าประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ในการรวมตัวกันของโรงเรียน และกลุ่มเพื่อนที่วิพากษ์วิจารณ์ จุดมุ่งหมายของการวิจัยเพื่ออธิบายมุมมองของผู้บริหารโรงเรียน ที่มารวมตัวกัน และกลุ่มเพื่อนที่วิพากษ์วิจารณ์ในประเด็นของการพิสูจน์เรื่องหลักห้าประการของ สังคมของการเรียนรู้ในโรงเรียน ใช้การวิจัยเชิงบรรยายและวิจัยย้อนรอย มีการสำรวจ 40 ประเด็น เพื่อใช้ตอบคำถามการวิจัย 4 ข้อ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 23 โรงเรียนและผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลาง 16 โรงเรียน การวิจัยพบว่า ผู้บริหารและกลุ่มเพื่อนมีมุมมองที่คล้ายกันที่ว่า ในกิจกรรมการพัฒนา ผู้เชี่ยวชาญจะใช้หลักห้าประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ และโรงเรียน ควรจะสร้างสรรค์โครงสร้างที่สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์การ

2. ผลการตรวจสอบรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม

ผลตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบกรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับการปฏิบัติจริง ของโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนยอดเยี่ยมในเชิงบูรณาการ พบว่า ระดับความสามารถในการนำรูปแบบ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษาเพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมสามารถนำประเด็นต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติได้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นที่ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ในระดับมาก คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการพัฒนา วิชาชีพ ส่วนประเด็นที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ในระดับปานกลางสูงสุด คือ การมีบรรยากาศ ใจใจและความร่วมมือ ผู้วิจัยขออภิปรายดังนี้

2.1 ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนยอดเยี่ยมมีการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจะมีกรอบ โครงสร้างการจัดการศึกษาของ โรงเรียนอย่างเป็นระบบ มีแผนยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นการประกัน คุณภาพของโรงเรียน มีระบบการทำงาน มีกรอบโครงสร้างของระบบ เชื่อมโยงทำให้เกิดการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ มีระบบการบริหารจัดการคุณภาพ TopSTAR ระบบหลัก คือ ระบบการเรียนรู้ ระบบกิจกรรม ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และมีระบบสนับสนุน คือ ระบบชุมชนสัมพันธ์ ระบบ การตรวจสอบภายใน ระบบสื่อและแหล่งเรียนรู้ ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ระบบพัฒนาบุคลากร ระบบยุทธศาสตร์ และระบบนำองค์การ การเรียนรู้แลกเปลี่ยนข้อผิดพลาด จากการประเมินเพื่อนำมาแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน มีเครือข่ายเชื่อมโยงบูรณาการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐ มีการบริหารจัดการคุณภาพที่เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย ระหว่างกลุ่มสาระ ระบบการทำงาน และสมาคมผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า หน่วยงานองค์กร ชุมชน สังคม ทั้งนี้อาจเป็นการตอบสนองแนวทางกรอบพระราชบัญญัติการศึกษาที่ให้จัดระบบการบริหาร ราชการใหม่ในทุกระดับของกระทรวงศึกษาธิการซึ่งส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาในระดับจังหวัด ต้องปรับปรุงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน ประกอบกับสถานศึกษา จะต้องได้รับการประเมินจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกตามกรอบการประเมินในทุกด้าน

จึงทำให้บุคลากรของโรงเรียนมีการทำงานที่สะท้อนให้เห็นถึงระบบได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับ เซนเก้ (Senge, 1990) ซึ่งนำเสนอองค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ที่เรียกว่าวินัย 5 ประการ (Five Disciplines) ที่ส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ประเด็นที่ 5 ที่ระบุว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีองค์ประกอบของ การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการ เชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลง ได้อย่างเป็นระบบสามารถเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย การคิดเชิงระบบนี้ เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของสมใจ อุ่นสำราญ (2546) ศึกษาเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ โดยทำวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยปัจจัยทั้ง 3 ตัวร่วมกันสามารถกำหนดความแปรปรวนของการ พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ประมาณร้อยละ 77

สอดคล้องกับงานวิจัยของมงคล ภาณุสุวรรณนท์ (2549) ที่ศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ พิเศษยอดเยี่ยม คือ โรงเรียนบดินเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) พบว่า โครงสร้างขององค์การโรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษยอดเยี่ยม มีการแบ่งงานทั้งแนวดิ่งและแนวราบ โครงสร้างอำนาจตามแบบการจัด โครงสร้างระบบองค์การของแมกซ์ เวเบอร์ (Weberian Model Bureaucracy) มีลักษณะการแบ่ง ขอบข่ายภารกิจสายงานบริหาร การจัดการเป็น 5 กลุ่ม คือ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานงบประมาณ กลุ่มงานบุคลากร กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษาและกิจการนักเรียน กลุ่มงานบริการทั่วไป และกลุ่ม งานสำนักงานผู้อำนวยการ กระบวนการบริหารโรงเรียน พบว่า เป็นการบริหารจัดการทั้งระบบ แบบวงจรคุณภาพ PDCA โดยมีลักษณะดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1) การวางแผนของสถานศึกษา ขั้นที่ 2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ ขั้นที่ 3) การตรวจสอบติดตาม ขั้นที่ 4) การพัฒนาปรับปรุงการ ปฏิบัติงาน และยังพบว่า มีกระบวนการบริหารโดยทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของ โรงเรียน มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ส่วนการกระจายอำนาจ มีการ กระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังรองผู้อำนวยการและหัวหน้างาน สอดคล้องกับงานวิจัยของรัชนี้ ช้างชู (2549) ที่ได้ศึกษาวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร ที่พัฒนาขึ้น การตรวจสอบรูปแบบของระบบบริหารสถานศึกษาเอกชนโดยผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา

และบริหารการศึกษา ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนควรประกอบด้วย คณะกรรมการโรงเรียนควบคุมดูแลส่งเสริมการบริหารโรงเรียน โครงสร้างของระบบการบริหารงาน ตามสายการบังคับบัญชา ภารกิจของโรงเรียนแบ่งเป็นกลุ่มงาน 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานบริหารงานบุคคล กลุ่มงานการบริหารงานงบประมาณ และกลุ่มงานบริหารงานทั่วไป การบริหารงานของแต่ละกลุ่มงานจะมีความรับผิดชอบภาระงานในรูปคณะกรรมการการศึกษา ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความเหมาะสมในระดับมาก ส่วนความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของทุกกลุ่มงานทั้ง 4 กลุ่ม มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ทุกขนาดโรงเรียน ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมีความเห็นว่า โครงสร้างการบริหาร บทบาท ของคณะกรรมการ โรงเรียน ภาระงานทางวิชาการ ภาระงานบุคคล งานงบประมาณ และการบริหาร ทั่วไปมีความเป็นไปได้ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของวิชัย วงษ์ใหญ่ (2542, หน้า 9) ที่พบว่า องค์การที่บุคลากรเรียนรู้เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานที่ปรารถนา มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ของการกระทำและเป็นองค์การที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ที่ซึ่งบุคลากรเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องที่จะร่วมเรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้างวัฒนธรรมของการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วย ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียนผู้ปฏิบัติในองค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของเดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิรินันท์ (2544, หน้า 11) ที่พบว่า องค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น แรงจูงใจ และสนใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยาย ศักยภาพของตนเองและขององค์การในการที่จะปฏิบัติภารกิจงานให้สำเร็จลุล่วงโดยอาศัย รูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจซึ่งระบบที่จะ ประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป ทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวิชัย วงษ์ใหญ่ (2542, หน้า 9) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็น องค์การที่บุคลากรเรียนรู้เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานที่ปรารถนา มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ของการกระทำและเป็นองค์การที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ที่ซึ่งบุคลากรเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องที่จะร่วมเรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้างวัฒนธรรมของการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วย ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติในองค์การและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปวีณ์นุช คำเทศ (2545) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน โดยใช้เทคนิค Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) จากผู้เชี่ยวชาญ

15 คน พบว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ด้านบรรยากาศองค์กร และด้านการบริหารองค์กร

2.2 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนเอกชนนิยมบุคลากรจะมีความรอบรู้ส่วนบุคคล นักเรียนส่วนใหญ่จะเป็นนักเรียนที่มีพฤติกรรมใฝ่รู้ใฝ่เรียน นักเรียนสามารถศึกษาต่อได้ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียง มีมาตรฐานการเรียน โดยรวมเป็นที่ยอมรับ มีผลงานการแข่งขันทางวิชาการในระดับสำคัญ ๆ ศิษย์เก่าของโรงเรียนเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงสร้างผลงานที่มีชื่อเสียงระดับประเทศที่หลากหลาย ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารโรงเรียนเป็นอย่างดี รู้จักการวิเคราะห์งาน วิเคราะห์คน มีทักษะการวิจัย มีคุณธรรมเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาและสังคม ครูอาจารย์มีจุดเด่นในด้านการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อการสอน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสอน บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีแรงบันดาลใจ มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ และอุทิศตนเพื่อส่วนรวม ในขณะที่เดียวกันโรงเรียนจะมีระบบพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือบุคลากรใหม่ นอกจากนั้น ยังได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองนักเรียนและบุคลากรในชุมชนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมาร่วมพัฒนาโรงเรียนทำให้โรงเรียนมีผลงานและรางวัลเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนจนเป็นที่ยอมรับของสังคม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเหล่านี้องค์หนึ่งมาจากสถานศึกษาเอกชนนิยมเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ที่ต้องปฏิบัติตามกรอบภารกิจที่รับมอบหมายจากกระทรวงศึกษาธิการอย่างเคร่งครัดและเป็นอย่างดีให้กับสถานศึกษาขนาดเล็กกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาของชาติ นอกจากนั้นอาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษาเอกชนนิยมเป็นสถานศึกษาที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนบุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความรู้ที่ลึกซึ้งในสิ่งที่ถ่ายทอดให้กับนักเรียน ยิ่งไปกว่านั้นสถานศึกษาเอกชนนิยมได้รับการพัฒนามาจนสังคัมรอบข้างเป็นสังคัมใหญ่ มีผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ ในชุมชน และสังคัมให้ความร่วมมือช่วยเหลือสถานศึกษาอย่างเต็มกำลัง สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของเมตตาเทพประทุน (2551) ทำการวิจัยเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม และแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมกับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการจำนวน 57 คน โดยใช้แบบสอบถามตามความคิดของเซนเก้ และการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้ของทีมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน

และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ ส่วนแนวทางพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีข้อเสนอแนะด้านความรู้แห่งคนให้บุคลากรเข้ารับการอบรม ศึกษาหาความรู้ฝึกฝน พัฒนาวิชาชีพตนเอง สร้างสรรค์ผลงาน เสียสละให้กับส่วนรวม สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ เซนกี (Senge, 1990) นำเสนอองค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ที่เรียกว่าวินัย 5 ประการ (Five Disciplines) ที่ส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ส่วนบุคคล (Personal Mastery) เป็นการเรียนรู้ที่จะขยายสมรรถนะของบุคคล ในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์การเพื่อให้สมาชิกพัฒนาไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (Senge et al., 1994, p. 6) โดยการกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพ ของตนเองให้สูงขึ้นเพราะ เซนกี (Senge et al., 1994, p. 139) เห็นว่า องค์การจะเรียนรู้โดยผ่านบุคคล ที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ ขององค์การจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากบุคคลเรียนรู้ ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของมาควอร์ท และเรย์โนลด์ (Marquart & Reynol, 1994, p. 22) ที่เห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มี บรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคคลมีกระบวนการ คิด วิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นซึ่ง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีในแต่ละบุคคลช่วยให้้องค์การ เรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับการเรียนรู้ในความสำเร็จ

สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของปาริชาติ คุณปัส (2548) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบ องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบของ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย และทดสอบความเป็นไปได้ ของรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยตาม แนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของเซนกี (Senge) ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งคน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะ เรียนรู้ และความสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ ผลงานได้ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของสตาบ (Starb, 2003) วิจัยเรื่อง องค์การ แห่งการเรียนรู้ในภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถนำมาใช้ได้ไหม? เป็นการวิจัย เชิงบรรยาย ใช้วิธีการสังเกตและการสัมภาษณ์ในผู้ที่มีประสบการณ์ในเรื่องความคิดริเริ่ม กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหาร ผู้จัดการ โครงการ ผู้จัดการด้านข้อมูลข่าวสาร และที่ปรึกษาของบริษัท จำนวน 20 คน เป็นการวิเคราะห์จากภายใน การได้รับคำแนะนำจากผู้ที่มีความรู้ในบริษัทว่าจะทำอย่างไรจึงจะ สามารถวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ สามารถนำไปปฏิบัติได้ และประเมินในเรื่อง ของการริเริ่มเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และกระบวนการทำงานที่ซับซ้อน ทำให้องค์การต้องสร้าง

ให้เกิดความคิดริเริ่มในพนักงานเพื่อพัฒนาองค์กร โดยมีปัจจัยที่จะทำให้เกิดความคิดริเริ่ม คือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ การทำงานเป็นทีม และการติดต่อสื่อสาร เพราะจะช่วยให้เกิดการ เรียนรู้ในองค์กร สิ่งที่สำคัญคือ ต้องมีการทบทวนความคิดริเริ่มในอดีต โดยนำประสบการณ์มา แบ่งปันในทีมเพื่อช่วยพัฒนาความคิดริเริ่มในอนาคต สอดคล้องกับผลการวิจัยของปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนใน ประเทศไทย เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัย เอกชนในประเทศไทย และทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กร แห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญพบว่าประเด็นสำคัญ ที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของเซนเก้ (Senge) ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบรู้ แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้ และความสามารถปรับเปลี่ยน ความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ สอดคล้องกับผลการวิจัย ของวีลเลอร์ (Wheeler, 2002) เรื่อง การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้: ประสบการณ์ของชาวอเมริกัน จุดมุ่งหมายของการศึกษา คือ ต้องการเปิดเผยการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปจนถึงการประยุกต์ ใช้องค์กรแห่งการเรียนรู้ในอเมริกา โดยใช้แนวคิดของ เซนเก้ (Senge) ที่ประกอบไปด้วยหลักการ ห้าประการ คือ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแบบจำลอง ความคิดและความคิดเชิงระบบ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและวิจัยเชิงปริมาณ ข้อมูลด้านคุณภาพ ใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การสังเกต การทบทวนเอกสาร การพูดคุยแสดงความคิดเห็น ข้อค้นพบในการวิจัยพบว่า 1) ภูมิการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การประยุกต์ใช้หลักห้าประการของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการอบรม มีการริเริ่มเพื่อพัฒนา และมีการออกแบบผลลัพธ์ของแผน ปรับปรุงโรงเรียน 3) การวิจัยเน้นในหลักห้าประการ โดยครูต้องทำงานร่วมกัน ต้องสามารถพัฒนา ภารกิจของโรงเรียนอย่างเป็นทีม สรุปได้ว่าหลักในการศึกษาเกี่ยวกับการที่จะเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ควรจะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ความสำเร็จในการทำงานของพนักงานและ การเรียนรู้ของนักเรียน และสอดคล้องกับงานวิจัยของจินฉัตร ปะโลทั้ง (2549) ได้ทำการวิจัยเพื่อ ศึกษาแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนดีเด่น โรงเรียน กันทรารมย์ จังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานของโรงเรียนดีเด่นมีอยู่ 5 กลุ่มใหญ่ คือ 1) การมีส่วนร่วมกับองค์กรการปกครอง ส่วนท้องถิ่น 2) การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การมีส่วนร่วมแบบ เครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน 4) การมีส่วนร่วมในการระดมทุน และ 5) การมีส่วนร่วมในการสร้าง ความสัมพันธ์กับชุมชน โดยทั้ง 5 กลุ่มมีความเกี่ยวข้องและมีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกัน และ

ยังพบว่ามีรูปแบบที่เป็นกระบวนการการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนดีเด่น 5 ประการ คือ 1) การระดมความคิด 2) การร่วมวางแผน 3) การร่วมลงมือทำ 4) การร่วมติดตามประเมินผล 5) การรับประโยชน์ร่วมกัน

2.3 ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนเอกชนนิยมมีวิสัยทัศน์ร่วม โรงเรียนเอกชนบุคลากรทุกฝ่ายจะร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนอาศัยการรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายอย่างไว้วางใจกันและกัน พร้อมทั้งจะผลักดันให้วิสัยทัศน์นั้นไปสู่ความเป็นจริง โดยผู้บริหารจะมีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วม มีคุณธรรม จริยธรรม มุ่งมั่นอุทิศตน ริเริ่ม กระจายอำนาจ ส่งเสริมบรรยากาศแห่งการพัฒนาการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของชุมชน นำไปสู่ประสิทธิผลและเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย ครูผู้สอนมีเครือข่ายการพัฒนา เข้าใจหลักสูตรและการจัดการศึกษา มีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญการและเชี่ยวชาญการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นแบบอย่างและเมตตาศิษย์ ส่วนผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็น มีทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถปรับตัวและทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ เห็นคุณค่าและรักวัฒนธรรมท้องถิ่น มีคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาเอกชนปฏิบัติตามข้อกำหนดที่เขียนไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กำหนดอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดวิสัยทัศน์เฉพาะของสถานศึกษา การกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย แผนการดำเนินงาน และแนวทางปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน และเชื่อมโยงกัน บุคลากรในองค์กรปฏิบัติหน้าที่การทำงานอย่างมีส่วนร่วมจริงทั้งในการวิเคราะห์ปัญหา และกำหนดแผนการดำเนินการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาอาจถือว่าหัวใจสำคัญของสถานศึกษา คือ การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถนำไปถ่ายทอด ประยุกต์ และเป็นกรอบในการพัฒนาส่วนงานที่รับผิดชอบ สอดคล้องกับข้อกำหนด คุณลักษณะของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะสนองเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546) ที่กำหนดไว้ในข้อ 4 ว่า สถานศึกษาทุกแห่งสามารถประกันคุณภาพได้ ดังนั้น สถานศึกษาจึงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน และดัชนีชี้วัดคุณภาพที่สามารถตรวจสอบและเปิดเผยต่อสาธารณชนได้ สอดคล้องกับแนวคิดของเกพฮาร์ท, มาร์สสิก, ดูเรน และสไปโร (Gephart, Marsick, Van Duren, & Spiro, 1996, p. 36) ที่ว่า องค์กรที่ยกระดับและปรับเปลี่ยนความสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยเป้าหมายที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่คิดวิเคราะห์ ควบคุมพัฒนาบริหารจัดการและวางแผนของกระบวนการเรียนรู้อย่างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ผู้นำ ค่านิยม โครงสร้างระบบ กระบวนการและการปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคล ตลอดจนเร่งให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ สอดคล้องกับทฤษฎีของเซนิกิ

(Senge, 1990) นำเสนอองค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ที่เรียกว่าวินัย 5 ประการ (Five Disciplines) ที่ส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในข้อที่ 3 ระบุว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาภาพอนาคต ที่สมาชิกในองค์กรต้องการช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีข้อผูกพันต่ออุดมการณ์ขององค์กร วิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของบุคลากรขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิด การรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและก้าวหน้าต่อไปภายใต้ อุดมการณ์เดียวกัน สอดคล้องกับ เปอร์สกินส์ (Perkins, 2000) กล่าวถึงสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The School as a Learning Organization) ว่าสถานศึกษาเป็นที่สร้างความเจริญงอกงามแก่เยาวชน ควรสร้างความเจริญงอกงามให้กับบุคคลและผู้บริหารด้วย ควรเป็นสถานที่สนับสนุน ส่งเสริมการใช้ปัญญา และความร่วมมือทางวิชาชีพ (Professional Collaborations) นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบ ผลสำเร็จ ต้องกำหนดโครงสร้างที่ส่งเสริมความสามารถของสมาชิกในสถานศึกษานั้น เพื่อก่อให้เกิด ความร่วมมือในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาและส่งเสริมการควบคุมตนเอง สร้างระบบที่เป็น พลวัตรที่สามารถเปลี่ยนแปลงความต้องการและตรงความต้องการ และวิสัยทัศน์ สอดคล้องผลการ วิจัยของมาลี ธรรมศิริ (2543) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วย พัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ ทฤษฎี หลักการและการปฏิบัติเกี่ยวกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วยงานพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์กรของไทย และเพื่อทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันองค์กรไทย อยู่ในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และมีความเป็นไปได้สูงในระบบย่อย ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

2.4 ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนเอกชนนิยมจะมีแผนพัฒนาที่ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจนเป็นเสมือนกรอบแบบแผนความคิดให้กับบุคลากรนำโรงเรียน ไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนั้น กรอบแบบแผนความคิดยังรวมถึงการมีระบบในการทำงานอย่างชัดเจน ทั้งระบบหลักที่ประกอบด้วยระบบการเรียนรู้ ระบบกิจกรรม ระบบดูแลช่วยเหลือ และระบบการ สนับสนุนที่ประกอบด้วย ระบบสัมพันธ์ชุมชน ระบบการนำองค์กร ระบบสิ่งแวดล้อม ระบบ ตรวจสอบภายใน ระบบสารสนเทศ ระบบการบริหารจัดการ ระบบพัฒนาบุคลากร และระบบสื่อ และแหล่งเรียนรู้ โรงเรียนเอกชนจะมีบุคคลต้นแบบมากมายทั้งระดับผู้บริหาร ครูผู้สอน และนักเรียน ที่ทำให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนบังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังมีความเชื่อและเพลง สถาบันที่เป็นจุดรวมนำทางให้กับบุคลากร ศิษย์เก่าและนักเรียน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก เจตนารมณ์ ของพระราชบัญญัติการศึกษาได้กำหนดให้สถานศึกษาแต่ละแห่งมีเอกลักษณ์ และพันธกิจเฉพาะ ของตนเอง ให้สอดคล้องกับสภาพและบรรยากาศในที่ที่สถานศึกษาตั้งอยู่ และสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์

พันธกิจ นโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้การดำเนินการพัฒนาสถานศึกษาของนิคม มีกรอบการพัฒนาให้กับบุคลากรในสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่ง สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของเมตตา เทพประทุน (2551) ทำการวิจัยเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม และแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการจำนวน 57 คน โดยใช้แบบสอบถามตามความคิดของเซนเก้ และการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้ของทีมนอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรู้รอบรู้แห่งคนและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ ส่วนแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีข้อเสนอแนะ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ควรฝึกทักษะการคิด สืบค้นข้อมูล เปิดใจกว้างกับงานที่ทำทำาย ปรับรูปแบบวิธีการคิด การปฏิบัติงาน แสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ มีทัศนคติที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับทฤษฎีของเซนเก้ (Senge, 1990) นำเสนอองค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ที่เรียกว่า วินัย 5 ประการข้อที่ 2) แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ และตั้งสมมติฐานและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรมีแบบแผนทางความคิด และสะท้อนภาพที่ถูกต้อง เป็นการพัฒนาแบบแผนความคิดที่มุ่งส่วนรวม

สอดคล้องกับผลการวิจัยของอับเบน, ฮักเกส และนอร์ริส (Ubben, Hughes, & Norris, 2001) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ในชื่อ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Communities) โดยถือว่าเป็นคำที่มีความหมายอันเดียวกันและใช้แทนกันได้ และกล่าวว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ นั้นจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth) เรื่องของการเปลี่ยนแปลงในตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self-Renewal) เรื่องของ องค์การหรือชุมชนที่ไม่เคยอิ่มตัว (Never Fully Arriver) เรื่องขององค์การหรือชุมชนที่มีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอในอันที่จะแสวงหาความเป็นไปได้และ โอกาสใหม่ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า เรื่องขององค์การหรือชุมชนที่เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับเน้นการสืบเสาะหาปัญหา เพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม (Holistic) ทั้งในมิติความเป็นเหตุผลและการใช้ดุลพินิจ ทั้งในเรื่องของความรู้และเรื่องของอำนาจที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ตลอดจนรูปแบบและหลักการใหม่ๆ ได้ถูกริเริ่มพัฒนาขึ้น ความรู้จะมีใช่เป็นเพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการซึมซับหรือการสะสมเท่านั้น แต่จะเป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นมาใหม่ได้จากกระบวนการมีประสบการณ์ การคิด และการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร สมาชิกแต่ละราย

จะกลายเป็นทรัพยากรความรู้ (Resource of Knowledge) สำหรับบุคคลอื่นในองค์กร องค์กรเองก็จะเป็นตัวประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้เหล่านั้นให้แพร่กระจายในวงกว้างออกไป สอดคล้องกับผลการวิจัยของปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย และทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของเซนเก้ (Senge) ประกอบด้วย หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟังและมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและการใช้แหล่งความรู้หลายๆแหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของปวีณนุช คำเทศ (2545) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน โดยใช้เทคนิค Ethnographic-Delphi Future Research (EDFR) จากผู้เชี่ยวชาญ 15 คน พบว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ด้านบรรยากาศองค์กร และด้านการบริหารองค์กร

2.5 ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนเอกชนนิยมจะมีการเรียนรู้เป็นทีม มีโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่ชัดเจน ระบบการทำงานต่าง ๆ จะมีโครงสร้างบุคลากรรับผิดชอบการทำงานอย่างเหมาะสม โรงเรียนจัดการฝึกอบรมพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และการเรียนรู้ทั้งในรูปแบบการสอนร่วม และการเรียนรู้ระหว่างการทำงาน ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนฝึกการเป็นผู้นำที่ต้องการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะการทำงาน และการมีคุณธรรมจริยธรรมในตนเอง บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม โดยมีการกระจายอำนาจให้เกิดความรับผิดชอบบนพื้นฐานของความเคารพและยอมรับกันและกัน บุคลากรเรียนรู้เป็นทีม โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การอภิปรายและการหาคำตอบร่วมกัน จนทำให้โรงเรียนเอกชนมีผลงานที่ดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ได้รับรางวัลทั้งในระดับโรงเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับประเทศ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรในองค์กรทุกฝ่ายมีความรู้ความสามารถ ประกอบกับผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะของการเป็นผู้นำสูงในการกระตุ้น จูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีส่วนร่วมและเป็นรูปธรรม บุคลากรในสถานศึกษาเองมีความตั้งใจที่จะสร้างสถานศึกษาเอกชนให้เป็นสถานศึกษาที่มากด้วยคุณภาพ นอกจากนั้นภาระงานในสถานศึกษามีสาระเนื้อหาที่เชื่อมโยงต่อกันและส่งผล

กระทบต่อภาพรวมของสถานศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเคชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาจะศิริานนท์ (2544, หน้า 11) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กร ในการที่จะปฏิบัติภารกิจงานให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป สอดคล้องกับทฤษฎีของเซนเก้ (Senge, 1990) นำเสนอองค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ที่เรียกว่า วินัย 5 ประการ ข้อที่ 4 ที่ระบุว่า การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการสื่อสารข้อมูลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับผลการวิจัย ของเสาวรส บุญนาต (2543) วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) ค่าเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง 2) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรโดยรวมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 3) ตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 42 สอดคล้องกับผลการวิจัยของวิโรจน์ สารรัตนะ (2545) วิจัยเรื่องปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ 1) ระดับการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เปรียบเทียบระดับความพัฒนาระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาประถมศึกษา มีการพัฒนาดำกว่าโรงเรียนขนาดอื่น 3 กรณีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ในระดับปานกลาง และมีทิศทางเป็นบวก ผลการวิเคราะห์เส้นทาง พบว่า กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ชัดเจนีเยระหว่างสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงานและการมีความเข้าใจในงาน

นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของปวีณ์นุช คำเทศ (2545) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน โดยใช้เทคนิค Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) จากผู้เชี่ยวชาญ 15 คน พบว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ด้านบรรยากาศองค์การ และด้านการบริหารองค์การ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของสมใจ อุ่นสำราญ (2546) ศึกษาเรื่อง การคิดเชิงระบบ โดยทำวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยปัจจัยทั้ง 3 ตัวร่วมกันสามารถกำหนดความแปรปรวนของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ประมาณร้อยละ 77

2.6 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนเอกชนนิยมจะมีบรรยากาศของความไว้วางใจกันในองค์การ บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยเหลือกันและกัน บุคลากรทุกฝ่ายทุกคนทำงานร่วมกันแบบมีส่วนร่วม มีการปรึกษาหารือ ประสานการดำเนินงาน และปรึกษาหารือร่วมแก้ปัญหาขององค์การ การระดมทรัพยากรทางการศึกษาจากชุมชนทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์และวิทยากรท้องถิ่นที่มีความรู้ความสามารถมาร่วมเป็นคณะทำงานของโรงเรียน ร่วมกับชุมชนรักษาสีงแวดล้อม ประเพณีและวัฒนธรรมที่ดีงาม มีสมาคมศิษย์เก่า คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง และคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การให้เจริญก้าวหน้า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบรรยากาศในสถานศึกษาถือเป็นหัวใจสำคัญต่อการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เ็นเสมือนตัวเชื่อมโยงให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แบ่งปันความรู้ของตนเองต่อกันและกัน บรรยากาศช่วยหล่อหลอมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การหรือสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น บรรยากาศของความไว้วางใจต่อกันและกันเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้นผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียนภาครัฐที่เป็นโรงเรียนเอกชนนิยมได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากเจ้าผู้ครองนครปกครองเมืองในสมัยนั้นในการจัดการศึกษาในเขตปกครองของตนเองมาอย่างต่อเนื่อง เห็นได้จากประวัติของโรงเรียนเอกชนนิยมในภาคเหนือเป็นส่วนใหญ่ได้รับอิทธิพล

ดังกล่าวอย่างชัดเจน ส่งผลสืบทอดให้เป็นบุคลิกลักษณะเฉพาะและเอกลักษณ์ของคนในภาคเหนือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความอบอุ่นก่อนตน ความไว้วางใจ และเคารพผู้หลักผู้ใหญ่ในสังคม กลายเป็นความเชื่อและวัฒนธรรมของคนภาคเหนือจนทำให้สถานศึกษาได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากประชาชนในท้องถิ่นนั้น ในการบริหารการจัดการศึกษาเป็นที่ยอมรับได้เป็นอย่างดี มาโดยตลอด สอดคล้องกับคู่มือการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการได้เสนอบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านวิชาการว่า ส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง รับทราบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สอดคล้องกับมาควอร์ท และเรย์โนลด์ (Marquart & Reynold, 1994, p. 22) องค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคคลมีกระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับการเรียนรู้ในความสำเร็จ สอดคล้องกับฮอยและมิสเคิล (Hoy & Miskel, 2001) ได้ให้ข้อเสนอแนะในด้านอื่น ๆ อีก เช่น การจัดโครงสร้างองค์การให้ส่งเสริมต่อการสอนและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การให้เป็นแบบเปิดแบบมีส่วนร่วมและมีการควบคุมตนเอง การจูงใจบุคคลให้มีความมั่นคงในอาชีพ มีความสำเร็จและเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง การมีองค์การรูปแบบการเมืองที่ไม่ถูกต้องในกระบวนการเรียนรู้และการสอน การมีภาวะความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง การมีระบบการติดต่อสื่อสารแบบเปิดและต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้เป็นกลไก (Mechanisms) ที่จะช่วยการทำให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีประสิทธิผลและคุณภาพ เป็นองค์การที่ไม่มุ่งตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะต้องตอบสนองต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ประเด็นใหม่ ๆ ขึ้นมา และสอดคล้องกับเบรนต์ (Brandt, 2003) ที่อธิบายถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า วัฒนธรรมของสถานศึกษานั้นต้องรับเอาการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ลึกซึ้งและยั่งยืน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน ปัจเจกบุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุด เมื่อระบบต่าง ๆ มีความหมายบุคคลมีโอกาสนักปฏิบัติทางสังคมและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ต้องสนับสนุนการเรียนรู้ในการพิจารณาว่าสถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการศึกษานั้น ควรพิจารณาลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ คือ 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมการเรียนรู้ กล่าวคือ บุคคลเรียนรู้เมื่อได้รับการจูงใจองค์การการเรียนรู้เมื่อมีเหตุผล การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ควรมีวัสดุอุปกรณ์หรือหลักจิตวิทยา การสนับสนุนควรมีโครงสร้างที่เสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์การ 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ มีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ในสถานศึกษา

เป้าหมายที่สำคัญต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน 3) สมาชิกในองค์การเรียนรู้สามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาองค์การได้อย่างถูกต้อง องค์การอาจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในองค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลสามารถกำหนดความเปลี่ยนแปลงองค์การได้ และสามารถอธิบายสถานะของกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ 4) รวบรวมจัดระบบและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์การ องค์การเหมือนกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันจึงมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย ในการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงการใช้อยู่ของข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์การ 5) มีกระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐานและใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่ 6) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งการเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ 7) ต้องพิจารณาข้อมูลป้อนกลับด้านการผลิตและกระบวนการ 8) มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง 9) มีวัฒนธรรมที่สนับสนุน ได้แก่ บรรยากาศเป็นมิตร สนับสนุนโอกาสเรียนรู้จากผู้อื่น และ 10) เป็นระบบเปิด (Open System) ที่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอกรวมทั้งเงื่อนไขทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ

สอดคล้องกับงานวิจัยของเสาวรส บุญนาค (2543) ซึ่งทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) ค่าเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง 2) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การโดยรวมกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 42 สอดคล้องกับงานวิจัยของปวิณนุช คำเทศ (2545) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน โดยใช้เทคนิค Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) จากผู้เชี่ยวชาญ 15 คน พบว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ด้านบรรยากาศองค์การ และด้านการบริหารองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของเพ็ดเดอร์, เบอร์กอยน์ และบอยเดล (Pcdler, Burgoyne, & Boydell, 1991) ที่กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ว่ามีองค์ประกอบ 5 ด้าน 11 กระบวนการ ระบุไว้ในด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning

Opportunities) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ทุกคนในองค์กรจะช่วยเหลือสนับสนุนและให้ความสนใจกับการเรียนรู้ มีทัศนคติที่ดีต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นการพยายามเรียนรู้และพัฒนาให้ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของมาร์ควาร์ดและเรโนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ที่พบว่า การที่จะเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (Global Learning Company) องค์กรประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรมี 11 ประการ คือ (Marquardt & Reynolds, 1994, pp. 51-77) ที่เขียนข้อค้นพบในข้อ 2 ที่ระบุว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) ได้แก่ บรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดของโครงการเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสนในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น มีหลักสูตรอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึกพี่เลี้ยง และศูนย์ข้อมูลให้เกิดมีนิสัยการเรียนรู้จากทุกอบ่งในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กรอย่างจริงจัง และข้อที่ 9 ที่ระบุว่า บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) จุดมุ่งหมายในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประชาธิปไตยและความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กรในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานให้ได้ดี องค์กรจึงต้องพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ และสอดคล้องกับซิลลินส์และคณะ (Sillins et al., 2002) วิจัยเรื่องคุณลักษณะและกระบวนการใดที่นิยามโรงเรียนว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบุว่าบรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือ หมายถึง โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมในการร่วมมือกัน อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจงานนโยบายที่สำคัญและมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน การหารือในหมู่เพื่อนร่วมงานเป็นแบบเปิด และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกท่านอื่นในโรงเรียนและพ่อแม่ มีการเห็นคุณค่าของเจ้าหน้าที่

2.7 ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนเอกชนนิยมจะมีการพัฒนาวิชาชีพ มีการพัฒนาวิชาชีพที่ดีผู้บริหารจะเป็นผู้นำที่ดี มีความสนใจในงานวิชาการ การวิจัย มีคุณธรรมจริยธรรม และมีผลงานเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย ส่วนครูผู้สอนจะเป็นผู้ที่รักการสอน แสวงหาความรู้ สนใจในการพัฒนาผู้เรียน มีความสามารถ มีคุณวุฒิตรงตามความสามารถที่สอน และเป็นแบบอย่างที่ดี บุคลากรจะเป็นผู้ที่มีการยอมรับ มีการอุทิศตนต่องาน รักอาชีพการเป็นครู เอาใจใส่ผู้เรียน เสียสละให้กับการทำงาน เคารพเชื่อฟังผู้บริหาร และเป็นผู้ที่พัฒนานตนเอง ผู้บริหารของโรงเรียนเอกชนจะเป็นนักพัฒนาทั้งการ

จัดคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาระบบการบริหาร โรงเรียน ครูผู้สอนสนใจในการพัฒนาการสอนของตนเอง สามารถทำงานเป็นทีม และพัฒนาระบบได้เป็นอย่างดี บรรยากาศของโรงเรียนยอดเยี่ยม จะเป็นบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ทั้งด้านอาคารเรียน ห้องเรียน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการพัฒนาผู้เรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาตนเองและพัฒนาครูผู้สอนตามบทบาทหน้าที่ความเป็นผู้นำที่ดี ที่จะต้องให้ความสำคัญต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำต่อการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน ส่วนครูผู้สอนในโรงเรียนยอดเยี่ยมก็จะมีความเป็นอาวุโส เพราะสอนนานมีความเป็นครูสูง นอกจากนั้น อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารในสถานศึกษายอดเยี่ยมเป็นนักประสานส่งเสริมเพื่อความเจริญก้าวหน้าของทั้งบุคคลและองค์กร เป็นนักสร้าง นักออกแบบ ที่มีจินตนาการสร้างสรรค์ และรับผิดชอบต่อการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของซิลลินส์ และคณะ (Sillins et al., 2002) วิจัยเรื่องคุณลักษณะและกระบวนการใดที่นิยามโรงเรียนว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวคิดนี้ควรจะนำมาประยุกต์ใช้กับโรงเรียนหรือไม่ ผลการศึกษา พบว่า หนึ่งในตัวแปรสี่ตัวที่มีผลต่อความเข้าใจในการให้คำจำกัดความเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในรัฐ South Australia และ Tasmania คือ การพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development) ซึ่งหมายถึง การที่เจ้าหน้าที่มีการพัฒนาทางวิชาชีพ บทความเกี่ยวกับวิชาชีพและโรงเรียนอื่น ๆ เป็นแหล่งการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะในการทำงานและการเรียนรู้เป็นกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญ มีการแสวงหาข้อเสนอแนะที่เหมาะสมจากภายนอก และผู้บริหารโรงเรียนให้การสนับสนุนการพัฒนาทางวิชาชีพ สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่ให้ความสนใจต่อการส่งเสริมวิชาชีพของอับเบน และคณะ (Ubben et al., 2001) ที่ให้ข้อคิดเห็นต่อการเป็นผู้นำไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นทั้งนักส่งเสริม นักทำลาย นักสร้างสรรค์และนักประสานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของทั้งบุคคล และองค์กร ผู้บริหารจะไม่ใช้เพียงผู้นำที่เป็นแบบอย่างหรือผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเท่านั้น แต่จะต้องเป็นนักออกแบบ เป็นสถาปนิก และเป็นศิลปินที่มีจินตนาการสร้างสรรค์ และรับผิดชอบต่อการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของเมตตา เทพประทุน (2551) ทำการวิจัยเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม และแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม กับผู้บริหารสถานศึกษาครู และเจ้าหน้าที่ธุรการจำนวน 57 คน โดยใช้แบบสอบถามตามความคิดของเซ็นกิ และการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้ของทีมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรอบรู้แห่งตนและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ

ส่วนแนวทางพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีข้อเสนอแนะด้านความรู้แห่งคนให้บุคลากร
 เข้ารับการอบรม ศึกษาคุณงาม แสวงหาความรู้ ฝึกฝน พัฒนาวิชาชีพตนเอง สร้างสรรค์ผลงาน เสียสละ
 ให้กับส่วนรวม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ควรฝึกทักษะการคิด สืบค้นข้อมูล เปิดใจกว้างกับงาน
 ที่ท้าทาย ปรับรูปแบบวิธีการคิด การปฏิบัติงาน แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ มีทัศนคติที่ดีกับเพื่อน
 ร่วมงาน ด้านวิสัยทัศน์ ควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม แสดงความคิดเห็น วางแผนพัฒนา
 ร่วมกัน นิเทศ ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ด้านการเรียนรู้ของทีม ควรจัดให้มีประชุมกลุ่มย่อย
 แสดงความคิดเห็น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ควรเข้ารับการอบรม
 เชิงปฏิบัติการทักษะการคิดอย่างหลากหลาย ศึกษาคุณงาม ปฏิบัติงานตามแผน ระยะเวลาที่กำหนด
 คำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบให้กำลังใจในการทำงานซึ่งกันและกัน

สอดคล้องกับงานวิจัยของเปอร์สกินส์ (Perskins, 2000) ที่กล่าวถึงสถานศึกษาในฐานะ
 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The School as a Learning Organization) ว่าสถานศึกษาเป็นที่สร้างความ
 เจริญงอกงามแก่เยาวชน ควรสร้างความเจริญงอกงามให้กับบุคคลและผู้บริหารด้วย ควรเป็นสถานที่
 สนับสนุนส่งเสริมการใช้ปัญญาและความร่วมมือทางวิชาชีพ (Professional Collaborations) และ
 สอดคล้องกับผลการวิจัยของจิณฉัตร ปะโคทั้ง (2549) ที่ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการมี
 ส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนดีเด่น โรงเรียนกันทรารมย์ จังหวัด
 ศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า เงื่อนไขการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของ
 โรงเรียนดีเด่นที่ส่งเสริมและสนับสนุนอยู่ 5 ประการ คือ 1) การมีผู้นำทางศาสนาให้การสนับสนุน
 และเห็นความสำคัญของการศึกษา 2) ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้นำชุมชนช่วยเหลือ
 สนับสนุนอย่างจริงจัง 3) การมีการรวมกลุ่มกันเองในชุมชนหลายกลุ่ม 4) คณะครูมีความสามัคคี
 และร่วมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ 5) ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของคณะครูและชุมชน

3. ผลการวิจัยพบว่า การนำองค์ประกอบที่ค้นพบ 7 องค์ประกอบไปปฏิบัติในสถานศึกษา
 เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมสามารถนำไปปฏิบัติได้ในระดับมาก อย่างไรก็ตาม
 ผลการศึกษาพบว่า การมีบรรยากาศไว้ใจกันและความร่วมมือกัน ปฏิบัติได้ในระดับปานกลาง
 ล้วนไปทางมาก ที่มีผลการศึกษาเป็นเช่นนี้ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ในความเป็นจริงที่บรรยากาศ
 ความไว้วางใจและความร่วมมือเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ได้เป็น
 อย่างดี ถือเป็นหัวใจสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เสมือนเป็นตัวเชื่อมโยงให้บุคลากรในสถานศึกษา
 ขอดนินได้ยึดโยงจิตใจ มีความภูมิใจ มีความศรัทธาเชื่อถือ การเป็นสถาบันที่มีรากฐานการก่อตั้ง
 การสนับสนุนส่งเสริมมาจากเจ้าผู้ปกครองบ้านเมือง ประกอบกับเอกลักษณ์ของคนในภาคเหนือ
 โดยเฉพาะอย่างยิ่งความอ่อนน้อมถ่อมตน ความไว้น้ำใจ และความเคารพผู้ใหญ่ในสังคม
 จนกลายเป็นความเชื่อและวัฒนธรรมภาคเหนือ ที่ให้การยอมรับและความไว้วางใจให้อบรมบุตรหลาน

ในสถาบันที่มีผู้เป็นเจ้านายก่อตั้งขึ้น ขณะที่ภารกิจหลักที่มีความเด่นชัดเนื่องจากเป็นประเด็นในการวางแผนดำเนินการ กำกับติดตาม และตรวจสอบการบริหารการจัดการศึกษาของโรงเรียนอยู่ภายใต้กรอบเชิงวิชาการและเน้นภารกิจหลักของสถานศึกษามากกว่าบรรยากาศที่ถูกสร้างขึ้นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม บรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความร่วมมือในสถานศึกษาก็ยังเป็นประเด็นสำคัญยิ่งและขาดไม่ได้ภายใต้กรอบภารกิจหลัก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของซิลลินส์และคณะ (Sillins et al., 2002) วิจัยเรื่อง คุณลักษณะและกระบวนการใดที่นิยามโรงเรียนว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวคิดนี้ควรจะนำมาประยุกต์ใช้กับโรงเรียนหรือไม่ (What characteristics and processes define a school as a learning organization? Is this a useful concept to apply to schools?) งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนมัธยมศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐ South Australia และ Tasmania พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถจำแนกโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านการพัฒนาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 4 ตัวแปร ตัวแปรหนึ่งคือ บรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือ (Trusting and Collaborative Climate) หมายถึง โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมในการร่วมมือกัน อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางนโยบายที่สำคัญ และมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของโรงเรียน การหารือในหมู่เพื่อนร่วมงานเป็นแบบเปิด และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกคนอื่นในโรงเรียนและพ่อแม่ เห็นคุณค่าของเจ้าหน้าที่

ต่อมาเมื่อเวลาและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการเปลี่ยนถ่ายคนรุ่นใหม่มาแทนคนรุ่นเก่าที่เกษียณอายุราชการและเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดตามนโยบายของภาครัฐที่ออกไปพร้อม ๆ กันหลายคน ทำให้ขาดบุคลากรที่จะทำการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว ให้คนรุ่นใหม่เกิดความซาบซึ้ง ความภาคภูมิใจ และความร่วมมือในการพัฒนาองค์กร จึงทำให้บรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือลดลงอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเสาวรส บุนนาค (2543) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) ค่าเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง 2) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร โดยรวมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย

1.1 ผลการวิจัยทำให้ได้รูปแบบที่ส่งผลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม ดังนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนยอดเยี่ยมควรกำหนดแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยการค้นหานำรูปแบบนี้ไปสำรวจองค์การเพื่อค้นหาจุดอ่อนและนำจุดอ่อนที่พบไปกำหนดนโยบายเพื่อการปรับปรุงสถานศึกษาในระยะยาวต่อไป

1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรกำหนดแนวนโยบายให้โรงเรียนยอดเยี่ยม มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ โดยนำผลการวิจัยไปกำหนดเป็นมาตรการในการพัฒนาโรงเรียน

2. ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ

2.1 โรงเรียนควรนำผลการวิจัยในด้านการสร้างบรรยากาศของความไวใจและความร่วมมือมาใช้ให้มากขึ้นเพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ควรจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อนำผลการวิจัยไปค้นหาแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยม

2.3 ควรกำหนดให้บุคลากรทุกภาคส่วนในสถานศึกษายอดเยี่ยมได้เรียนรู้หลักการสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนร่วมกันระดมความคิดเห็นและกำหนดแผนการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยมอย่างต่อเนื่องเชิงปริมาณ เพื่อขยายผลและยืนยันองค์ประกอบที่เกิดขึ้น

3.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งด้านการบริหารจัดการ และด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

3.3 ควรมีการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยมในประเทศไทยเพื่อขยายผลและค้นหาแนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

3.4 ควรมีการส่งเสริมให้มีการวิจัยเชิงพัฒนาเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยมเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยอดเยี่ยมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน