

ความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ  
จังหวัดจันทบุรี

รัตนกร พิมพ้งาม

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

กลุ่มวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

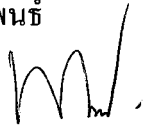
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

มกราคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

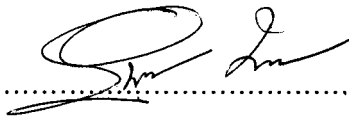
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์  
ของ รัตนกร พิมพ์งาม ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

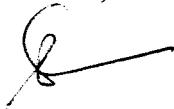


.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์



.....ประธาน  
(ดร.อุษณกร ทาวะรัมย์)

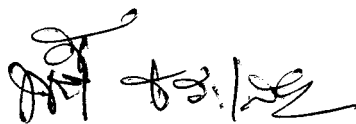


.....กรรมการ  
(ดร.วิชัย จงโชติชัยवालย์)



.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา



..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนีธ์ ธาระเสนา)

วันที่ เดือนมกราคม พ.ศ. 2559

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี” เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรปริญญา  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี  
โดยได้รับความกรุณาจากหลายท่านที่ได้อนุเคราะห์ให้ความช่วยเหลือ และให้คำปรึกษา แนะนำ  
แนวทางที่ถูกต้องอย่างดียิ่ง รวมทั้งอาจารย์ทุกท่านที่ได้จัดทำคู่มือการเขียนงานนิพนธ์ ขอขอบคุณ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต อาจารย์ที่ปรึกษาการทำงานนิพนธ์ ในครั้งนี้ ที่ได้  
ให้คำแนะนำในการคัดเลือกเรื่องที่ศึกษาและตรวจทาน ตลอดจนให้คำแนะนำแก่ใจ ดร.อุษณากร  
ทาวะรัมย์, ดร.วิชัย จงโชติชัชวาล ในฐานะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำในการ  
ดำเนินงานวิจัย นายวิสิทธิ์ สกุตรรัตน์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี,  
นางสาวศิริดา พรหมเทพ รองผู้อำนวยการ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ในฐานะ  
ผู้เชี่ยวชาญตรวจความเที่ยงตรงของเครื่องมือ ส่งผลให้การศึกษาสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้ศึกษาผู้ฝึก  
ซาบซึ้งและขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณบุคลากรครู โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ทุกท่าน ที่ให้  
ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ และได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ทำให้  
ได้ผลการศึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรครู โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี

รัตนกร พิมพ้งาม

57930060: กลุ่มวิชา: การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน; รป.ม. (การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน)

คำสำคัญ: ความคิดเห็น/ บุคลากรครู

รัตนกร พิมพ้งาม: ความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี (OPINIONS OF TEACHERS TOWARDS BEING A LEARNING ORGANIZATION OF BENCHAMARACHUTHIT SCHOOL, CHANTHABURI PROVINCE) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: พงษ์เสถียร เหลืองอลงกต, ปร.ด. 77 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ บุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำนวน 105 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane จำนวน 142 คน สถิติที่ใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ส่วนการทดสอบสมมติฐานใช้ค่าสถิติ t-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระที่มี 2 กลุ่ม และใช้สถิติ One-way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระที่มี 3 กลุ่มขึ้นไป หากพบว่ามีความแตกต่างจะทำการทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD (Least significant difference test) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ด้านการคิดเชิงระบบ เป็นอันดับที่ 1 รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านรูปแบบความคิด ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และอันดับสุดท้ายคือ ด้านบุคคลที่รอบรู้ และการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

57930060: MAJOR: PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT; M.P.A.  
(PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT)

KEYWORDS: OPINIONS/ TEACHERS

RATTANAKORN PHIMNGAM: OPINIONS OF TEACHERS TOWARDS BEING A LEARNING ORGANIZATION OF BENCHAMARACHUTHIT SCHOOL, CHANTHABURI PROVINCE. ADVISOR: PONGSATEAN LUENGALONGKOT, Ph.D. 77 P. 2016.

The purposes of this study were to investigate the opinions of teaching personnel towards being a learning organization of Benchamarachuthit School in Chanthaburi Province and to compare their opinion towards being a learning organization of Benchamarachuthit School as classified by gender, age, educational level, and work experience. The subjects participating in this study were 105 teachers, out of 142, selected based on Yamane's formula for subject recruitment (1973). The statistical tests used to analyze the collected data included frequency, percentage, means, standard deviation. To test the hypotheses, t-test was operated to compare the differences of independent variables with two groups. In addition, the test of One-way ANOVA was used to compare the differences of independent variables with 3 groups onwards. If differences were found, the test of Least Significant Difference (LSD) would be operated with a pre-set of significant level of 0.05.

The results of the study revealed that the subjects rated their opinion towards being a learning organization of Benchamarachuthit School in 5 aspects at the highest level. When considering each aspect, the aspect in relation to systematic thinking was rated the highest by the subjects, followed by the aspects relating to shared vision, mental model, team learning, and personal mastery. Finally, there were no significant differences in the opinion towards being a learning organization of Benchamarachuthit School among the subjects with different gender, age, educational level, and work experience. The hypotheses were then rejected.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
สมมติฐานการวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น.....	7
องค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	11
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	33
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	45
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	45
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	46
การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย.....	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	48
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
เกณฑ์การแปลผล.....	49

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย .....	50
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	51
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี .....	52
ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน .....	58
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	62
สรุปผลการวิจัย .....	62
อภิปรายผล .....	63
ข้อเสนอแนะ .....	67
บรรณานุกรม .....	68
ภาคผนวก .....	72
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	77

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1	เปรียบเทียบทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง..... 30
2-2	เปรียบเทียบตัวแปรกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ..... 38
2-3	สรุปตัวแปรอิสระที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ..... 43
2-4	อ้างอิงแหล่งที่มาของตัวแปรอิสระ..... 44
4-1	จำนวน และค่าร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล ..... 51
4-2	ความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ในภาพรวม จำแนกตามรายด้าน ..... 52
4-3	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากร ครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ด้านบุคคลที่รอบรู้..... 53
4-4	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรครู ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ด้านรูปแบบความคิด..... 54
4-5	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรครู ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม..... 55
4-6	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรครู ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ..... 56
4-7	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรครู ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ด้านการคิดเชิงระบบ ..... 57
4-8	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของ บุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามเพศ..... 58



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-9 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามอายุ.....	59
4-10 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรีจำแนกตามระดับการศึกษา .....	60
4-11 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน .....	60
4-12 ผลการทดสอบสมมติฐาน .....	61

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
2-1 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	21
2-2 โมเดลลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ.....	29

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไร้ขอบเขตในทุก ๆ ด้าน ภายใต้อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน ได้มีส่วนสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้าน เศรษฐกิจ สังคมการเมือง การศึกษา อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะด้านการศึกษาในยุคปัจจุบัน มีการแข่งขันกันด้วยความรู้และภูมิปัญญา ประกอบกับมีสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่มีที่สิ้นสุด นอกจากนี้การแข่งขัน ทางธุรกิจก็มีความรุนแรง ทำให้หน่วยงานราชการรัฐวิสาหกิจหรือเอกชน จำเป็นต้องปรับตัวให้ทัน ต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ขณะเดียวกันก็ต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มี ประสิทธิภาพ เพื่อให้อยู่ได้ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูง ดังนั้นองค์กรใดต้องการได้เปรียบ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน องค์กรนั้นจะต้องมีการปรับตัวให้มีลักษณะของการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (ภัทรพร ไหลไพบุลย์, 2554) สอดคล้องกับ ดวงทิพย์ อวดรัมย์ (2550, หน้า 1) ได้กล่าวไว้ว่า จาก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลงไปมากมายและรวดเร็ว ทำให้มนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลง ตนเองให้ตามเท่าทันอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรง จึงส่งผลให้ เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ โดยผู้นำองค์กรต้องกระตุ้นให้ทุก ๆ คนใน องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพ มุ่งเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และสร้างความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ให้ได้ โดยถือเป็นเป้าหมายร่วมกันของทุก ๆ คนในองค์กร ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาไปที่ ทรัพยากรบุคคลอย่างสูงสุด และการนำแนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะครอบคลุม ตั้งแต่ปัจเจกบุคคลไปจนถึงองค์กร ที่จะต้องมีเป้าหมาย มีระบบงานในการพัฒนาผู้นำและบุคลากร ทุกคนในองค์กร โดยการส่งเสริมและยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้พื้นฐาน วินัย 5 ประการ (Learning disciplines) ของ Senge (1990) ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร คือการเป็น บุคลากรที่มีความรอบรู้ (Personal mastery) การมีรูปแบบความคิด (Mental model) การมีวิสัยทัศน์ ร่วม (Shared vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) หรือ LO เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสถานะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสถานะการแข่งขัน (สำนักวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น, 2558, หน้า 1)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นแนวคิดใหม่ที่มุ่งปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์กรให้ดำรงอยู่ เกิดความเจริญก้าวหน้าและใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นยุทธศาสตร์หลักของการพัฒนาองค์กร กล่าวคือการพัฒนาองค์กรใดสามารถพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้สูงสุดก็จะสามารถดำรงอยู่ในภาวะปัจจุบัน ดังนั้นถ้าต้องการพัฒนาเพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่น บุคคลต้องได้รับการเตรียมความพร้อมเพื่อศักยภาพในการปฏิบัติงาน (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548)

สถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาให้กับประชาชน เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่นำเอานโยบายด้านการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน การจัดการศึกษา จะบรรลุตามวัตถุประสงค์และหลักการที่ตั้งไว้หรือไม่ นั้นย่อมขึ้นอยู่กับกำเนินงานของสถานศึกษา และในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่ากลยุทธ์ในการบริหารที่ดีที่สุด คือการมุ่งเน้นที่คุณภาพการบริหารจัดการคุณภาพนั้นมีเป้าหมายเพื่อสร้างประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานให้แก่องค์กร จุดเริ่มต้นในการนำระบบการบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบมาใช้ ต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของสถานศึกษา ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างให้เกิดบางอย่างที่ไม่เคยเกิดมาก่อน คือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรมวิชาการ, 2544)

ดังนั้นการจะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น การบริหารงานต่าง ๆ ที่ประเมินจากคุณภาพของผู้เรียนทุก ๆ ด้านเป็นสิ่งชี้วัดความสำเร็จ และคุณภาพของโรงเรียนเป็นตัวชี้วัดความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน บทบาทความเป็นผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน มีส่วนช่วยให้ผู้เรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียน และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ของ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี เพื่อทราบถึงระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำข้อมูลไปปรับใช้พัฒนาองค์กร พัฒนาการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

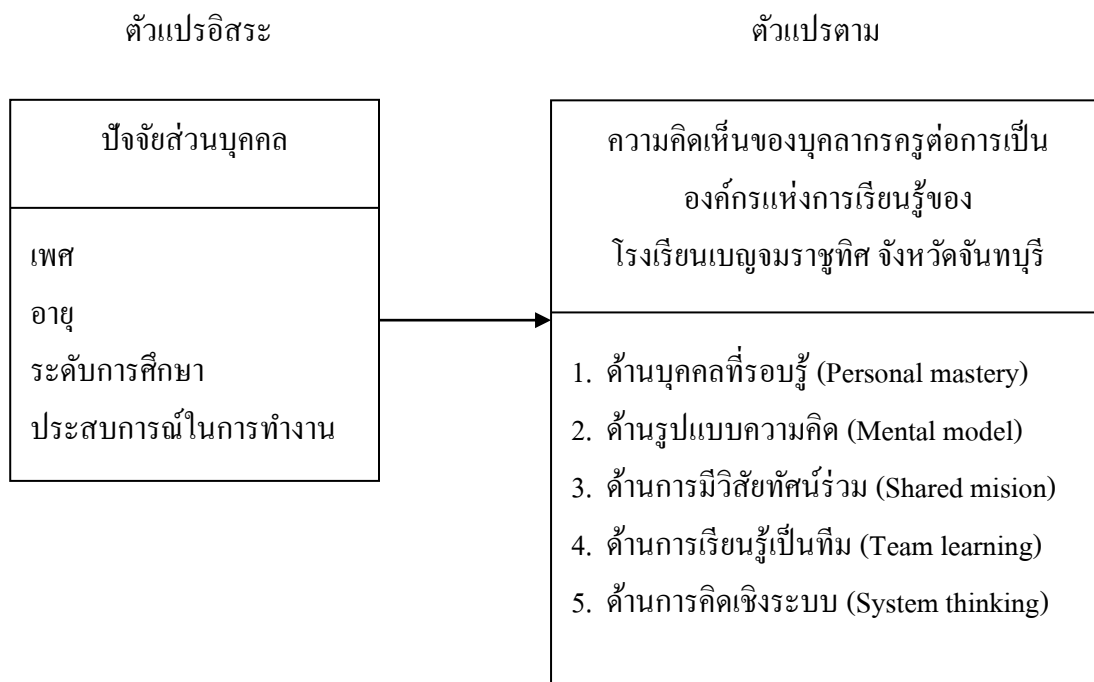
### สมมติฐานการวิจัย

1. บุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี แตกต่างกัน
2. บุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี แตกต่างกัน
3. บุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี แตกต่างกัน
4. บุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี แตกต่างกัน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของ Senge (1990, p. 55) ซึ่งได้เสนอองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ คือ ด้านบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) ด้านรูปแบบความคิด (Mental model) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ด้านการ

เรียนรู้เป็นทีม (Team learning) ด้านการคิดเชิงระบบ (System thinking) แสดงเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพ



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี
2. เพื่อทราบถึงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา: การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี โดยใช้ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990, p. 55) ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) ด้านรูปแบบ

ความคิด (Mental model) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) ด้านการคิดเชิงระบบ (System thinking)

1.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variable) ได้แก่

1.1.1 เพศ

1.1.2 อายุ

1.1.3 ระดับการศึกษา

1.1.4 ประสบการณ์ในการทำงาน

1.2 ตัวแปรตาม (Dependent variable) คือ ความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่

1.2.1 ด้านบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery)

1.2.2 ด้านรูปแบบความคิด (Mental model)

1.2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

1.2.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)

1.2.5 ด้านการคิดเชิงระบบ (System thinking)

2. ขอบเขตด้านพื้นที่: การวิจัยครั้งนี้มีประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำนวน 142 คน (โรงเรียนเบญจมราชูทิศ, 2558)

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา: ในการวิจัยครั้งนี้ ทำการวิจัยและเก็บข้อมูลในช่วงเดือนเมษายน 2558 ถึง เดือนธันวาคม 2558 รวมระยะเวลาประมาณ 9 เดือน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

บุคลากรครู หมายถึง ครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนนักเรียน โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี

โรงเรียนเบญจมราชูทิศ หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี

ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกทางด้านความรู้ ความคิด ความเชื่อ และการตัดสินใจ ที่เกี่ยวกับข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นการประเมินจากสถานการณ์ต่าง ๆ การแสดงออกถึงความคิดเห็น ความคิดเห็นไม่อาจบอกได้ว่าถูกต้องหรือไม่ อาจจะได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธจากคนอื่นก็ได้ การแสดงออกถึงความเชื่อและความรู้สึกของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการประเมินค่า หรือให้ทัศนะอย่างมีรูปแบบ ในลักษณะที่ชอบ ไม่ชอบ หรือเฉย ๆ

โดยแสดงออกเป็นการพูดหรือการเขียนก็ได้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเทพยายามเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อสร้างสรรค์งานให้บรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้ ซึ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะ 5 ประการประกอบด้วย

1. ด้านบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) หมายถึง คนในองค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง สร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้ สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่วิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กร ได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

2. ด้านรูปแบบความคิด (Mental model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อทัศนคติ จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ภาพในอนาคตขององค์กรร่วมกัน

4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

5. ด้านการคิดเชิงระบบ (System thinking) หมายถึง คนในองค์กรสามารถมองเห็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ถึงความเชื่อมโยงของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่าย



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี มีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.2 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.3 ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น

##### แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2525, หน้า 246) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่า เป็นจริงจากการใช้ปัญญาความคิดประกอบถึงแม้ว่าจะไม่ได้อาศัยหลักฐานพิสูจน์ยืนยันได้เสมือนนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและมุมมองที่แตกต่างกันไปตามผู้คิด ดังนี้

Engle and Shellgrove (1969, p. 36) ได้กล่าวว่า ความคิดเห็น คือการแสดงออกด้านเจตคติที่ออกมาเป็นคำพูดเป็นการสรุปหรือการลงความคิดเห็น โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ที่มีอยู่

Best (1977, p. 20) กล่าวว่า ความคิดเห็น คือการแสดงออกทางคนความเชื่อ และความรู้สึกรวมของแต่ละบุคคลโดยการพูด

Shaw and Jack (1967, p. 152) กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกซึ่งการตัดสินใจจากการประเมินค่า (Evaluation judgment) หรือ ทิศนะ (Point of view) เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ และความคิดย่อมได้รับอิทธิพลของทัศนคติ

Morgan and King (1971, p. 95) กล่าวว่า ความคิดเห็น คือการยอมรับคำพูดที่เกิดขึ้น โดยทัศนคติ

Nannally (1959, pp. 285-286) ได้ให้ความเห็นว่า ทั้งความคิดเห็นและทัศนคตินี้เป็นเรื่องของ การแสดงออกทางความคิดเห็นในรูปที่เกี่ยวกับตัวเรา และความคิดเห็นนั้นยังจะใช้ในเรื่องเกี่ยวกับการลงความคิดเห็น (Judgments) และความรู้ (Knowledge) ในขณะที่ทัศนคติ นั้นใช้กันมากในเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึก (Feeling) ความสามารถ (Preference) และสรุปได้ว่าเรามักใช้คำว่าความคิดเห็นมากกว่าทัศนคติ

สุโท เจริญสุข (2545, หน้า 58-59) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่าเป็นสภาพ ความรู้สึกทางด้านจิตใจที่เกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของบุคคลเป็นผลให้บุคคลมีความคิด ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่ชอบ ไม่ชอบ หรือเฉย ๆ

สรุปได้ว่าความคิดเห็นหมายถึงการแสดงออกถึงความเชื่อและความรู้สึกของแต่ละบุคคล เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการประเมินค่า หรือให้ทัศนอย่างมีรูปแบบ ในลักษณะที่ชอบ ไม่ชอบ หรือเฉย ๆ โดยแสดงออกเป็นการพูดหรือการเขียนก็ได้

### ทฤษฎีของความคิดเห็น

ทฤษฎีความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 4 ทฤษฎีใหญ่ ๆ คือ (ธีระพร อุวรรณ โณ, 2533, หน้า 480-495)

1. ทฤษฎีกระทำด้วยเหตุผล (A theory of reasoned action) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า มนุษย์เป็นผู้มีเหตุผลและใช้ข้อมูลของตนมีอย่างเป็นระบบ และมนุษย์พิจารณาผลที่อาจเกิดจากการกระทำของตนก่อนการตัดสินใจลงมือทำหรือไม่ทำพฤติกรรม

1.1 พฤติกรรมช่วยมากของบุคคลอยู่ภายใต้การควบคุมโดยความคิดเห็นเชิง พฤติกรรม (Behavioral intention) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า “ความคิดเห็น” ของเขาที่จะทำหรือไม่ทำ พฤติกรรมนั้น

1.2 เจตนาเชิงพฤติกรรมได้รับอิทธิพลมาจากตัวกำหนด 2 ตัว ได้แก่

1.2.1 ความคิดเห็นต่อพฤติกรรม เป็นการประเมินทางบวกหรือทางลบของบุคคล ต่อการที่เขาทำพฤติกรรมนั้น

1.2.2 การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง เป็นการประมาณของบุคคลว่าตนจะมีการคล้อย ตามกลุ่มอ้างอิงมากน้อยเพียงไร กลุ่มอ้างอิง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มคนที่มีความสำคัญต่อตัวเขา เช่น กลุ่มอ้างอิงของนักเรียนอาจจะ เป็นพ่อแม่ พี่น้อง ครู เป็นต้น

2. ทฤษฎีความไม่คล้องจองของปัญหา (Cognitive dissonance theory) ทฤษฎีนี้มีความ เชื่อว่า บุคคลมีแรงจูงใจหรือแรงขับที่จะพยายามสร้างความกลมกลืน ความคงเส้นคงวา หรือความ สอดคล้องภายในระหว่างส่วนของปัญหาส่วนต่าง ๆ สารสำคัญของทฤษฎีนี้โดยสังเขป

2.1 การเกิดการไม่คลั่งจองเป็นสภาวะที่บุคคลมีความรู้สึกไม่สบายใจ จะจงใจให้เขาพยายามลดความไม่คลั่งจองและแสวงหาความคลั่งจอง

2.2 เมื่อเกิดความไม่คลั่งจองขึ้น นอกจากบุคคลจะพยายามลดความไม่คลั่งจองไปแล้ว เขาก็จะพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์หรือข่าวสารที่จะเกิดความไม่คลั่งจองเพิ่มมากขึ้น

ความมากน้อยของความไม่คลั่งจองขึ้นอยู่กับความสำคัญของส่วนของปัญหาที่เกี่ยวข้องและพลังของแรงผลักดันให้ลดความไม่คลั่งจองขึ้นอยู่กับความมากน้อยของความไม่คลั่งจอง ถ้าหากส่วนของปัญหาที่ไม่คลั่งจองกันมีความสำคัญสำหรับบุคคลเพียงไร แรงผลักดันแรงจูงใจหรือแรงขับให้เขาลดความไม่คลั่งจองจะมีมากเพียงนั้น

3. ทฤษฎีการรับรู้ตนเอง (Self-perception theory) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า มนุษย์สามารถรู้ความคิดเห็น อารมณ์ และสภาวะภายในอื่น ๆ ของเขาส่วนหนึ่งจากการอนุมานจากการสังเกตพฤติกรรมภายนอกของเขาเองหรือสภาพการณ์ที่พฤติกรรมนั้นเกิดขึ้น และหากสิ่งบ่งชี้ภายในไม่หนักแน่น กำกวม หรือตีความไม่ได้ บุคคลอาจอาศัยข้อมูลจากสิ่งชี้แนะภายนอกมาอนุมานสภาวะภายในของตน เหมือนกับที่ผู้สังเกตภายในอาศัยข้อมูลจากสิ่งชี้แนะภายนอก เพื่ออนุมานสภาวะภายในของผู้แสดงพฤติกรรม

สาเหตุที่ต้องมีการอนุมานความคิดเห็น อารมณ์ และสภาวะภายในอื่น ๆ ของมนุษย์ส่วนหนึ่งมาจากการสังเกตพฤติกรรมภายนอกของเขาเอง หรือจากสถานการณ์ที่พฤติกรรมนั้นเกิดขึ้น และส่วนหนึ่งเป็นเพราะผู้ใหญ่สอนการอนุมานให้กับเด็กอย่างนั้นมาตั้งแต่เด็ก เช่น พ่อแม่สังเกตลูก ซึ่งอายุเพียง 3 ขวบ ว่า เมื่อป้อนส้มเขียวหวานให้ลูก ลูกรับประทานโดยไม่อิดเอื้อนเลย แต่เมื่อใดที่ป้อนทับทิมให้ลูก เพียงแต่ลูกเห็นเข้าก็เบือนหน้าหนีและบางครั้งก็ยังใช้มือปิด เนื่องจากลูกอายุ 3 ขวบ พ่อแม่จะถามว่าชอบส้มไซ้ไหม ไม่ชอบทับทิมไซ้ไหม ก็ยังไม่ได้รับคำตอบอะไรที่เป็นอิสระได้ พ่อแม่ก็อนุมานเอาเองว่าลูกของตนชอบส้มและไม่ชอบทับทิม

ส่วนประเด็นที่ว่าหากสิ่งบ่งชี้ภายในไม่หนักแน่น กำกวม หรือตีความไม่ได้ บุคคลจะอาศัยข้อมูลจากสิ่งชี้แนะภายนอกมาอนุมานสภาวะภายในของตนนั้น จากการสังเกตเด็กหลายคนพบว่า เด็กจะอนุมานความรู้สึกของตนจากปฏิกิริยาของผู้ใหญ่ เช่น เมื่อเด็กหกล้ม หัวเข่าถลอก เด็กจะเงยหน้ามองผู้ใหญ่ว่าจะมีปฏิกิริยาอย่างไร หากผู้ใหญ่หัวเราะ เด็กก็จะหัวเราะตามไปด้วย แต่หากผู้ใหญ่รีบเข้าไปหาเด็กพร้อมกับถามว่า “เจ็บไหมลูก” เด็กมักจะร้องไห้เป็นการตอบสนอง

4. ทฤษฎีปฏิกิริยาทางจิต (Psychological reactance theory) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะมีกลุ่มพฤติกรรมที่เขาสามารถแสดงได้ในขณะนั้น หรือทำได้ในเวลาหนึ่งในอนาคต กลุ่มพฤติกรรม

นี้อาจจะเรียกว่า “พฤติกรรมเสรี” ซึ่งโดยทั่วไปหมายถึง พฤติกรรมเฉพาะเจาะจงของการกระทำที่เป็นไปได้เท่านั้น บุคคลจะต้องมีความสามารถทางร่างกายและจิตใจที่จะทำพฤติกรรมนั้นได้ และเขาอาจจะเรียนรู้มาจากประสบการณ์โดยจารีตประเพณี

การที่ทฤษฎีปฏิบัติการทางจิตเน้นความเป็นอัตนัยของเสรีภาพนี้ ทำให้มีข้อคิดในเชิงทฤษฎี 2 ข้อ คือ

4.1 การเน้นความเป็นอัตนัยของเสรีภาพ เป็นการชี้แนะว่าบุคคลแต่ละคนอาจจะมีความเสรีภาพต่างกันได้มาก ขึ้นอยู่กับแต่ละคนเชื่อว่าสิ่งใดเป็นเสรีภาพสำหรับตน ทฤษฎีเพียงแต่ระบุว่าคนทุกคนมีพฤติกรรมเสรีเป็นของตนเอง แต่ถ้าจะบอกว่าใครมีพฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมเสรีจะต้องพิจารณาบุคคลนั้นในสถานการณ์ที่เฉพาะของเขา โดยในการไปคาดคะเนเกี่ยวกับเสรีภาพของผู้อื่นอาจจะเกิดการคลาดเคลื่อนได้

4.2 การเน้นความเป็นอัตนัยของเสรีภาพ อาจจะก่อให้เกิดความคิดที่เหมือนจะขัดแย้งกันเองได้ เช่น หากเด็กไม่ได้มีความเชื่อว่า การนอนดึกเป็นเสรีภาพสำหรับตน การที่แม่จะบอกให้ลูกเข้านอนเมื่อถึงเวลาอันควรก็จะไม่ทำให้ลูกเกิดปฏิบัติการทางจิต หรือพฤติกรรมต่อต้านคำสั่งของแม่ การต่อต้านความควบคุมจากภายนอกจะเกิดขึ้นเมื่อ บุคคลรับรู้ว่าการควบคุมนั้นมาละเมิดเสรีภาพของเขา ทฤษฎีปฏิบัติการทางจิตไม่ได้เสนอว่าผู้คนมีแรงจูงใจจะต่อต้านการควบคุมพฤติกรรมของเขาเสมอ แต่พยายามระบุเงื่อนไขที่การต่อต้านเหล่านี้มีแนวโน้มจะเกิดขึ้น

สรชัย พิศาลบุตร (2528, หน้า 150-152) ได้สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็นของนักการศึกษา และนักจิตวิทยาไว้หลายท่าน และกล่าวว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็นที่ยอมรับและนิยมใช้กันในปัจจุบันมี 2 ทฤษฎี ได้แก่

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีหลายส่วนประกอบ (Multi-component view of attitude)

1.1 ความรู้ความคิด (Cognition) หมายถึง ความคิดเห็นหรือความเชื่อ (Opinion of belief) ที่บุคคลหนึ่งมีต่อบุคคลอื่น หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง

1.2 ความรู้สึกหรืออารมณ์ (Affect) หมายถึง ความรู้สึกหรือการประเมินค่า (Feeling of evaluation) ของบุคคลหนึ่งที่มีต่อบุคคลอื่น หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง

1.3 ความตั้งใจในการกระทำ (Conation) หมายถึง เจตนาต่าง ๆ ทั้งด้านพฤติกรรมและทางด้านการกระทำ (Behavioral or action intention) ที่บุคคลแต่ละคนมีอยู่และเป็นแนวทางที่จะใช้ปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งต่อบุคคลอื่นหรือสิ่งอื่น หรือสถานการณ์อื่น

นักการศึกษาและนักจิตวิทยาที่ยอมรับในทฤษฎีนี้เชื่อว่า เพียงสิ่งเดียวในหลาย ๆ สิ่ง ที่จะมีผลต่อความคิดเห็นของบุคคลให้มีต่อบุคคลอื่น หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง

นั้นจะไม่มีอิทธิพลเพียงพอต่อความคิดเห็น แต่จะต้องประกอบด้วยความเชื่อทั้งหมดที่มีผลต่อความคิดเห็นนั้น ๆ และความคิดเห็นจะไม่มีอิทธิพลใด ๆ กับเจตนาของแต่ละบุคคล แต่เจตนาของแต่ละบุคคลจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลนั้นต่อบุคคลอื่นถ้าไม่มีสิ่งกีดขวาง

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีส่วนประกอบเดียว (Unit-component view of attitude) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า ความรู้หรืออารมณ์ของบุคคลนั้น ๆ เพียงอย่างเดียวที่ควรจะเรียกว่าเป็นความคิดเห็นของบุคคล ส่วนความรู้ความคิด หรือความตั้งใจในการกระทำนั้น ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย

สรุปได้ว่าองค์ประกอบของทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็นนั้นประกอบด้วยทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีหลายส่วนประกอบ ได้แก่ ความรู้ความคิด ความรู้สึกหรืออารมณ์ ความตั้งใจในการกระทำ เป็นการประเมินค่าสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ส่วนทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีส่วนประกอบเดียวเน้นความรู้ของบุคคลที่แสดงออกมาเพียงอย่างเดียว เรียกว่าเป็นความคิดเห็นของบุคคล

## องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของคนในองค์กรเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร การเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กรจะทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน สามารถพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

### ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การสร้างความสำเร็จเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องศึกษาความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดพื้นฐานที่ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Senge (1990, p. 68) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรและการเรียนรู้วิธีการที่จะเรียน (Learning how to learn) และมีการแตกแขนงความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนาและแรงบันดาลใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

Watkins and Marsick (1993, p. 10) กล่าวว่า องค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศ ให้แก่องค์กร ขณะเดียวกันก็ใช้องค์กรสร้างความเป็นเลิศแก่คนในองค์กรด้วย โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการทำงานและมีการกระจายอำนาจ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พร้อมทั้งส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการฟังระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่เกี่ยวข้อง

Marquardt (1996, p. 19) กล่าวว่า เป็นองค์กรที่เรียนรู้ด้วยพลังอำนาจร่วมกัน (Synergy) อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนองค์กรให้สามารถบริหารจัดการและใช้ความรู้ที่มีอยู่ เพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ โดยเสริมให้พลังอำนาจแก่บุคคลทั้งภายในและนอกองค์กร เพื่อเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการทำงาน โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นส่วนช่วยพัฒนาการเรียนรู้ หรือการผลิตให้เกิดผลสูงสุด

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544, หน้า 6) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น และแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาส เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น กล่าวโดยสรุปองค์กรแห่งการเรียนรู้ความหมายขององค์กรที่สร้างความเป็นเลิศแก่คนในองค์กรด้วย โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการทำงานให้เป็นองค์กรแห่งการแข่งขัน ที่มีเรียนรู้ด้วยพลังอำนาจร่วมกัน (Synergy) อย่างต่อเนื่องและพัฒนาดนตลอดเวลาจนสร้างความมั่นคงและความอยู่รอดให้แก่องค์กร โดยทุกคนต้องพัฒนาดนในเรื่องต่าง ๆ เพื่อที่จะให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

### ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร ได้ซึ่งผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญและบริหารจัดการให้เกิดขึ้น โดยมีลักษณะทั้งหมด 11 ประการคือ (Marquardt & Reynolds, 1994, pp. 31-32)

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) กล่าวคือจะต้องมีชั้นการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงานและเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่น ๆ มีมากขึ้น

2. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (Corporate learning culture) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดมีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ขณะเดียวผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ถึงเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อม ๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วยเพราะวัฒนธรรมขององค์กร

โดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์กรจึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรหรือ “องค์กรนวัตกรรม” ที่แข็งแกร่งได้

3. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (Empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกันทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้นรวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงมือทำไปอีกด้วย

4. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์กรต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรเพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสรรค์สร้างนวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

5. มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (Knowledge creation) และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่องโดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

6. มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึงมีการเก็บประมวลซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น

7. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total quality management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (Strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กรเช่นเน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

9. มีบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิกเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพ

อย่างเป็นอิสระและต่อเนื่องเป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and networking) การทำงานในลักษณะนี้ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ทำให้อกลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกันการแบ่งปันความรู้การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกันซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

11. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้นเป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร

องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ (ดวงทิพย์ อวดร่าง, 2550, หน้า 18)

1. มีการแก้ปัญหายอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Dimming (PDCA: Plan, Do, Check, Action)

2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็นโครงการสาธิต

3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ ในอนาคตมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก

4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview) การสังเกต (Observation) เป็นต้น

5. มีการถ่ายทอดความรู้ โดยการทำให้ Report, Demonstration, Training & education, Job rotation เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่ ซึ่งจะเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมากที่สุด โดยจะมีการสร้างฐานความรู้และสินทรัพย์ทางปัญญา เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ ๆ มีการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้เป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพา ระหว่างบุคคล องค์กร รวมทั้งชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ทั้งนี้โดยการใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการ



ความรู้ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานมีการทำงานร่วมกัน เป็นทีมและเครือข่าย มีวิสัยทัศน์ร่วมกันเน้นความสำคัญกับคุณภาพส่งเสริมให้เกิดความคิด สร้างสรรค์และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

### ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการหลายท่านที่มีแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ในการพัฒนาการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเหมาะสมได้ ดังนี้

- องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge

องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1990, p. 55) ได้แยกแยะวินัยสำคัญ 5 ประการ ซึ่งเรียกกันว่า The fifth discipline ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยวินัยเหล่านี้เป็นการระบุลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งไม่เหมือนกับความคิดเดิม เขาเห็นว่าแนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีจุดสำคัญอยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้ปรากฏผลอย่างจริงจังในแง่ปฏิบัติ โดยที่การเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยมของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีการเชื่อมโยงวินัยทั้ง 5 ประการ เข้าด้วยกันอย่างดีจะทำให้องค์กรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยวินัย 5 ประการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) คนที่เป็นบุคคลที่รอบรู้จะขยายขีด

ความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้นั้น สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human mastery คือ การเป็นคนที่ยุ่เห็นการเรียนรู้อยู่เรื่อยๆ ยอมรับความเป็นจริง มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ การพัฒนาคนให้มีความเป็นบุคคลที่รอบรู้ถือเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างมุมมอง หรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริงหรือบนวิสัยทัศน์ของคนแต่ละคน

2. ด้านรูปแบบความคิด (Mental models) การมีแบบแผนความคิด เป็นความคิดความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อหน่วยงานต่อองค์กร การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจที่ทำแบบองค์รวมสามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวม ได้ความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการแปรเปลี่ยนของโลก การที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้นองค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกฝนตนเอง ให้เป็นคนที่ยุ่รู้ตลอดเวลา และการที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

2.1 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกัน อย่างยึดมั่นของคนในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่

ความปรารถนาร่วมกัน ท้าองค์กรมีมุมมองร่วมกัน เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงและอนาคตของ องค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็น องค์กรที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร เมื่อทุก คนในองค์กรมีวิสัยทัศน์แล้วประสบการณ์ระบุเหตุรับผิดชอบด้วยตนเองสอนตัวเองให้เปลี่ยนแปลง การรับรู้ศักยภาพของตนเอง ความใฝ่ฝันการกำหนดชีวิตให้เป็นไปได้ด้วยตนเองการเรียนรู้มั่นใจ ในศักยภาพ PERSONAL ความสำเร็จ MASTERY 12 จะต้องมีการสื่อให้รับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซับลงไป ในความคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.2 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศให้เกิดการสร้างสรรค วิสัยทัศน์ของตนเองการที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ ส่วนบุคคลเมื่อบุคคลมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดความร่วมมือกัน ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุดในองค์กร

2.3 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกับขององค์กร สิ่งสำคัญที่สุด ที่ผู้นำองค์กรจะต้องจำไว้เสมอคือผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะร่วมสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับคนในองค์กร โดยต้องไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยอัตโนมัติ

2.4 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดย ไม่ต้องมีการควบคุม สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสารสารสนเทศอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ บุคลากรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นหรือวิสัยทัศน์ออกมา และเมื่อบุคลากรได้เสนอแนวความคิด และได้รับการสนับสนุน บุคลากรจะรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและจะมีการตอบสนองในทางบวก (Positive feedback)

2.5 ทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกันมีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เด่นชัด

3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคลากรใน องค์กร ซึ่งเป็นตัวสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ในการตั้งข้อสมมติฐานเพื่ออธิบาย ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กร เพื่อการพัฒนาภาพอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์กรเพื่อช่วยให้คน เกิดการยอมรับให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะ เกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรขององค์กรมีจิตสำนึกหรือได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตน หรือความมีสติที่ ื่อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิด ความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งการทำความเข้าใจวิธีการที่จะสร้าง ความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีวิธีการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่าง

เหมาะสม มีความสามารถทางความคิดที่ไม่แปรผันหรือที่ถอยเมื่อต้องเผชิญกับวิกฤตต่าง ๆ ซึ่งความสามารถที่จะดำเนินการสนทนาเพื่อการเรียนรู้ที่ถามหาและสนับสนุนความสมดุลซึ่งสมาชิกเปิดโอกาสให้กับความคิดที่มีประสิทธิผลและสร้างความคิดเปิดเผยส่งอิทธิพลต่อผู้อื่น และแบบแผนทางความคิดเป็นภาพหรือมุมมองของเราต่อเหตุการณ์สถานการณ์หรือกิจกรรมเมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วจะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร ไรเป้าหมายคืออะไรและจะต้องซึมซับลงไปในการคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group thinking) พร้อมทั้งมีการกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) ซึ่งต้องทำควบคู่กันไปทั้ง (Discussion dialogue) จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้

4.1 การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and discussion) การสนทนาจะเป็นวิธีช่วยให้สมาชิกเป็นตัวแทนเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดและผู้สังเกตการณ์เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นซึ่งการสนทนานั้นเป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้งการสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มเพิ่มความเข้าใจระหว่างกันและการอภิปรายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเห็นได้ว่าการอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนาเป็นการช่วยค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงานแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็นทั้งเป็นการส่งเสริมความเสมอภาคในองค์กรด้วยการสื่อสารที่มีคุณภาพสูงนั้น ทั้งการฟังและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

4.2 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ที่เมื่อตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกันควรมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจทั้งเรื่องของความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่และสิ่งที่กำลังดำเนินอยู่ภายในกลุ่มเพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้นทีมจะสามารถเข้าใจได้ว่ากลยุทธ์ของเรานั้นสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ที่เป็นจริง

4.3 การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Learning how to practice) เป็นการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม (Joint skill) และนอกจากนั้นยังมีการใช้เครื่องมือ

คอมพิวเตอร์มาเป็นส่วนช่วยในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน  
องค์ประกอบที่สำคัญเพื่อประสิทธิภาพของทีม มีดังนี้

- 4.3.1 จุดมุ่งหมายของทีม ต้องชัดเจน เหมาะสม กระจ่าง และแม่นยำและเกี่ยวข้องกับความต้องการของกลุ่ม
- 4.3.2 การสื่อสารภายในทีมจะต้องกระจ่างและแม่นยำ เป็นสองทางและทั่วถึง
- 4.3.3 การมีส่วนร่วมของสมาชิกต้องเป็นไปอย่างกว้างขวาง
- 4.3.4 การมีอิทธิพลต่อบุคคลในทีม มีการกระจายทั่วถึงและเท่ากัน
- 4.3.5 การตัดสินใจต้องยึดหยุ่นตามสถานการณ์และเป็นไปโดยตัดสินใจ
- 4.3.6 มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในด้านเป้าหมาย ความเชื่อ ความพอใจและการยอมรับ
- 4.3.7 มีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จ

5. ด้านการคิดเชิงระบบ (System thinking) เป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กรการคิดอย่างเป็นระบบเป็นการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกันและเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่ง และไม่มองแบบแยกส่วนต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อยคือเห็นทั้งป่า และเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวมและส่วนย่อยได้สามารถเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็นระบบและสามารถระบุได้ว่าอะไรเป็นสาเหตุก่อให้เกิดอะไรนอกจากนี้ Marquardt (1994) ได้กล่าวไว้ว่าการเรียนรู้มีหลายประเภท โดยแต่ละประเภทมีความสำคัญต่อการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งการเรียนรู้ดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท

5.1 การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือการเรียนรู้จากประสบการณ์ และการปฏิบัติย้อนกลับ องค์กรมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายผลของความเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

5.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังโดยอนาคตเป็นวิธีการของวิสัยทัศน์-ผลสะท้อนกลับการปฏิบัติเพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์เชิงลบโดยการจำแนกโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด

5.3 การเรียนรู้ที่ได้จากที่เรียน (Deutero learning) องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ค้นพบว่าอะไรคือสิ่งที่

เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้น  
ได้การเรียนรู้เชิงรุกเป็นการเรียนรู้เชิงองค์กรประเภทที่มุ่งสร้าง (Generative) และสร้างสรรค์  
(Creative) โดยการเสริมความรู้ (Empower) ให้บุคคลากรมีการมองไปในอนาคตที่มีการปฏิบัติเชิง  
รุก (Proactive) สะท้อนความคิด (Reflective) และสร้างสรรค์การเรียนรู้ของตนเอง

5.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) สร้างขึ้นจากประสบการณ์และความรู้  
รวมทั้งทักษะของแต่ละกลุ่มหรือกลุ่ม โดยกลุ่มให้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติประโยชน์ของเรียนรู้โดย  
การปฏิบัติได้แก่การพัฒนาทักษะและความรู้ตลอดจนกระบวนการที่สะท้อนเป็นการปฏิบัติเมื่อเกิด  
ปัญหา และการเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้นเมื่อมีผู้เข้าร่วมแก้ปัญหาขององค์กรจากมุมมองใหม่

สรุปได้ว่าทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge เป็นแนวคิดในการสร้าง  
องค์กรแห่งการเรียนรู้มีจุดสำคัญอยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ประกอบด้วย ด้านบุคลิก  
ที่รอบรู้มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอด้านรูปแบบความคิด  
มีแบบแผนความคิด เข้าใจบุคคลที่มีต่อหน่วยงานและองค์กร การรับรู้และเข้าใจการทำงานแบบ  
องค์กรรวมสามารถเชื่อมโยงกันจะทำให้เกิดความร่วมมือกันและมีประสิทธิภาพสูงสุดใ้องค์กร  
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมเป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนใ้องค์กร  
เพื่อการพัฒนาภาพในอนาคตด้านการเรียนรู้เป็นทีมเป็นการพัฒนาความรู้และความสามารถของทีม  
อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม และด้านการคิดเชิงระบบ  
เป็นการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบให้ความสัมพันธ์ของกันและกัน  
ให้เป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่ง

- องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt

Marquardt (1996, p. 138) มีความคิดว่า องค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้  
ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่า  
ซึ่งการพัฒนาองค์กรด้วยแนวคิดแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นคำตอบที่ดีที่จะนำพาองค์กร  
ยุคใหม่ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวทาง Marquardt นั้น  
ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1. การเรียนรู้ (Learning) พลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) การเรียนรู้ถือเป็น  
ระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3  
ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้จำเป็นต้องเริ่มที่  
ทักษะของตัวบุคลากรแต่ละคน ซึ่งต้องมี 5 ประการ เพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
ได้แก่ ด้านการคิดเชิงระบบ (Systematic thinking) ด้านรูปแบบความคิด (Mental model) ด้านบุคคล  
ที่รอบรู้(Personal mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) และการสนทนาสื่อสาร

กัน (Dialogue) โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภท คือ การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive learning) คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action learning) คือ การเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้ และสุดท้ายคือ ระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร (Anticipatory learning) คือการเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นต้น

2. องค์กร (Organization) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organizational transformation) ระบบขององค์กรต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศนำองค์กร ไปยังเป้าหมายที่พึงประสงค์ กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์กรที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เป็นต้น

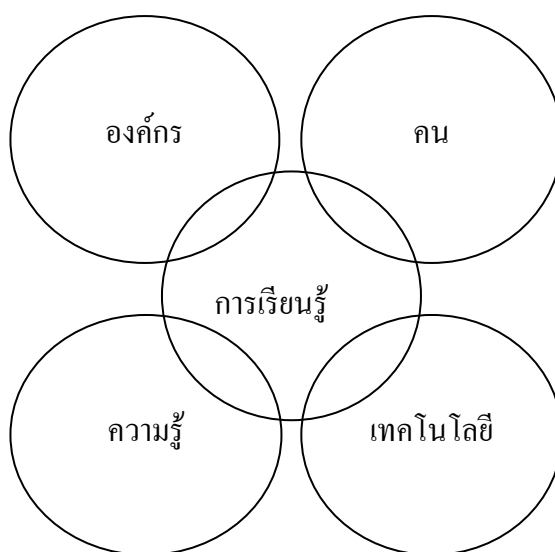
3. สมาชิกในองค์กร (People) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People empowerment) องค์กรหนึ่ง ๆ ต่างมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายทั้งภายในองค์กรเองเช่น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ และมีทักษะด้านการบริหาร เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติต้องมีนิสัยใฝ่รู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ลูกค้าที่ใช้บริการก็ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านของความต้องการแก่องค์กรเช่นเดียวกับ พันธมิตรทางธุรกิจ ที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง และรวมทั้งหมดนี้ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์กรที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ ก็มีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

4. ความรู้ (Knowledge) การจัดการความรู้ (Knowledge management) ความรู้ที่มีในองค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยกระบวนการในการจัดการความรู้ (Knowledge management) มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การระบุนวัตกรรมที่เป็นต่อองค์กร การเสาะแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งบันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เองคงเป็นการสร้างความกระจ่างถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) กับการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพราะว่าในแนวคิดของ Marquardt

ถือว่าการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

5. เทคโนโลยี (Technology) การใช้เทคโนโลยี (Technology application) การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภทคือ เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ (Manage knowledge) คือการใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สองคือเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Enhance learning) คือการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น Computer-based training E-Learning Web-based learning

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและจะมีการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2-1 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt (1996) อธิบายไว้ว่า ปัจจุบันโลกของเราเข้าสู่เทคโนโลยีสารสนเทศ จึงส่งผลให้ข้อมูลต่าง ๆ มีความสำคัญกับองค์กรมากยิ่งขึ้น การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้วยเหตุนี้เองการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องนำมาใช้ในการจัดการกับการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรทุกระดับ นอกจากนี้ องค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร เช่น ห้องประชุมฝักอบรม

คอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมพนักงานให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt ประกอบไปด้วย องค์ประกอบ 5 ประการ คือ การเรียนรู้ องค์กร สมาชิก ความรู้และ เทคโนโลยี โดยมีความสัมพันธ์ ซึ่งกันและกัน ซึ่งมีการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน และจะนำพาองค์กรยุคใหม่ไปสู่ความสำเร็จ

- องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Pedler, Burguynne, and Boydell

Pedler, Burguynne, and Boydell (1988, p. 144) กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็น บริษัทแห่งการเรียนรู้ (The learning company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัท แห่งการเรียนรู้ควรแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้คือ

### 1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร (Learning approach to strategy) ปกติแล้ว บริษัทจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์ จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วย ในขณะที่เดียวกันเสมือนเป็นการทดลองทางการบริหารแผนธุรกิจ ถูกเกี่ยวข้องและปรับแต่งอยู่ตลอดเวลาที่นำไปใช้การทดลองในเรื่องเล็ก ๆ และให้มีการสะท้อน ข้อมูลกันถูกสร้างในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative policy making) สมาชิกทุกคน มีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมอง ของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจ สร้างความขัดแย้งนโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคน ไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูง

### 2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)

2.1 การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกัน ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตน เป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติและนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบและการแปลความ ข่าวสารสอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2.2 การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (Formative accounting and control) ระบบ ของการตรวจสอบงบประมาณ และการรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็น



ที่ปรึกษาและให้คำแนะนำระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ระบบการเงิน กระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal exchange) แผนกผลิตงานมองว่าแผนกอื่น ๆ เป็นลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบ ที่เจรจาและมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพ ราคาและการส่งมอบแต่ละแผนก สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในเหล่านี้และยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์กร โดยรวมด้วย ผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญามากกว่าจะควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลิตงานสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยม ภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์กร โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัล อย่างลึกซึ้งและระบบรางวัลแบบมีตัวเลือก ถูกทดสอบ อภิปรายและทดลองใช้รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นทำให้คนมีการเข้าร่วมและความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกันทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัลทั้งหมด

### 3. ด้านโครงสร้าง (Structures)

3.1 โครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable structure) บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่า เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงานและแผนกอื่น ๆ ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงมีกฎระเบียบและกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อย ๆ ภายหลังจากทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

### 4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)

4.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary workers as environmental scanner) เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวมนำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท การประชุมทุกครั้งในบริษัทตามปกติจะร่วมกันทบทวนว่าอะไรกำลังเป็นไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดหา สมาชิกชุมชนและหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขามีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัทรับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์การตลาด เทคโนโลยี สังคมการเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

4.2 การเรียนรู้ข้ามองค์กร (Inter-company learning) มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำจากบริษัทที่มีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมทั้ง

ผู้จัดหาลูกค้าและคู่แข่งโดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันกับผู้จัดหาลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมีความผูกพันในการร่วมมือกับผู้จัดหาลูกค้า และคู่แข่งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

## 5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities)

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning climate) ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือสนับสนุนและสนใจในบทเรียน คนใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ เพื่อวิเคราะห์และเรียนรู้จากบทเรียน มีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพยายามเรียนรู้และทำให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์กรถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ เมื่อคุณต้องการรู้อะไรบางอย่างก็ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่จะถามจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการหรือได้รับความช่วยเหลือ

5.2 การพัฒนาตนเองของทุกคน (Self-development for all) มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการคำแนะนำที่เหมาะสม และถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเองมีประโยชน์ สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วยนั่นคือ มีโอกาส วัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรมากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัท การขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ

สรุปแนวคิดของ Pedler et al. มีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ ดังนี้คือ มีกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์ จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วย มีระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะนำพาองค์กรไปทางไหน มีโครงสร้างที่มีกฎระเบียบและกระบวนการสามารถยืดหยุ่นในการตอบสนอง การเปลี่ยนแปลงได้รับรู้ข่าวสารความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์การตลาด เทคโนโลยี สังคม การเมือง ตลอดจนถึงแนวโน้มของโลกและพยายามเรียนรู้ให้มีความพัฒนาตนเองของทุกคนให้ดีขึ้น

- องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Robbins and Coulter

Robbins and Coulter (2001, pp. 194-205) เป็นนักวิชาการด้านการจัดการชื่อดัง ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า จะต้อง มีรูปแบบและองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. รูปแบบขององค์กร (Organization design) ไร้พรมแดน (Boundless) การทำงานเป็นทีม (Team) และการเสริมอำนาจ (Empowerment) โดยที่พนักงานหรือบุคลากรในองค์กร

แห่งการเรียนรู้จะต้องแบ่งปันข้อมูล และให้ความร่วมมือกับทุกกิจกรรมของงาน และทุกหน่วยงาน ในองค์กร ถึงแม้ว่างานนั้นจะเป็นงานของหน่วยงานอื่นก็ตาม โดยการทำในลักษณะนี้ได้ ก็ต่อเมื่อมีการลดหรือกำจัดโครงสร้าง หรือขอบเขตที่เป็นทางการขององค์กร และสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีอิสระ ร่วมใจกันทำงานและเต็มใจในการให้ความร่วมมือช่วยเหลือระหว่างกัน ตลอดจนการเรียนรู้ร่วมกัน โดยความจำเป็นของการให้ความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในการดำเนินการทุกกิจกรรมขององค์กร นอกจากนี้พนักงาน จะต้องปฏิบัติงาน โดยได้รับมอบหมายอำนาจให้ตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องงานหรือประเด็นปัญหาต่าง ๆ เมื่อพนักงานและทีมได้รับมอบอำนาจแล้วบทบาทของผู้จัดการจะกลายเป็นเพียงการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ผู้สนับสนุน (Supporter) และที่ปรึกษา (Advocate) ของทีมงานเท่านั้น

2. การจัดการข้อมูล (Information sharing) อิสระ (Open) ทันเวลา (Timely) และแม่นยำ (Accurate) พนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งหมายถึงการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างเป็นอิสระทันเวลาและแม่นยำ เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่มีโครงสร้างหรือขอบเขตที่เป็นทางการ ดังนั้นบรรยากาศขององค์กรจึงเอื้อต่อการสื่อสารอย่างเป็นอิสระ และการใช้ข้อมูลที่หลากหลายด้านด้วยกัน

3. บทบาทผู้นำ (Leadership) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) และความร่วมมือ (Collaboration) ตลอดจนการโน้มน้าวให้สมาชิกองค์กรมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมนั้น ๆ นอกจากนี้ผู้นำ ยังต้องส่งเสริมและผลักดัน ให้บรรยากาศแห่งความร่วมมือเกิดขึ้นได้ ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและเข้มแข็งเท่านั้นจึงจะสามารถและแสดงบทบาทดังกล่าวไปแล้วได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

4. วัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด (Strong mutual relationship) สำนึกของความเป็นกลุ่ม (Sense of community) ความใส่ใจ (Caring) และความไว้วางใจ (Trust) วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือวัฒนธรรมที่ทุกคนเห็นด้วย และยึดมั่นในวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) และทุกคนตระหนักถึงความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างกระบวนการกิจกรรม และหน้าที่ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก บรรยากาศขององค์กรเต็มไปด้วยสำนักของความเป็นกลุ่ม ความใส่ใจซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจ ซึ่งทำให้พนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถสื่อสาร แลกเปลี่ยน ทดลองและเรียนรู้เพิ่มเติมที่โดยที่ไม่จำเป็นต้องกังวลกับการวิพากษ์วิจารณ์หรือการลงโทษขององค์กร

สรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Robbins and Coulter ประกอบด้วยรูปแบบขององค์กรไร้พรมแดน มีการทำงานเป็นทีม และมีการเสริมอำนาจมีการจัดการข้อมูล

อย่างอิสระ ทันเวลา และแม่นยำบทบาทผู้นำให้มีบรรยากาศแห่งความร่วมมือเกิดขึ้นองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด สำนึกของความเป็นกลุ่ม ความใส่ใจและมีความไว้วางใจกัน

- องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Hellriegel, Jackson and Slocum

Hellriegel, Jackson, and Slocum (2002, p. 334) จากหนังสือชื่อ Management: A competency-based approach ได้อธิบายถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในแนวทางของการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องไว้ว่ามี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีภาวะผู้นำร่วมกัน การมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม มีการใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้า มีโครงสร้างองค์กรแบบอินทรีย์ มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. การมีภาวะผู้นำร่วมกัน (Shared leadership)

บุคลากรในองค์กรมีความสำคัญที่สุด จึงต้องมีวิธีการต่าง ๆ ในการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้บุคลากร สิ่งแรกที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องปฏิบัติคือ บุคลากรในองค์กรต้องมีความรับผิดชอบและมีความสามารถในการเรียนรู้ พร้อมทั้งจะรับมือกับปัญหาต่าง ๆ มีความสนุกในงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งมีความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีประสิทธิภาพ มีพลัง และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

การมอบอำนาจในการกระทำแทนในขอบเขตของอำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะของการพึ่งพิงน้อยลงแต่มีความรับผิดชอบและความสามารถในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น การสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรมีความเป็นผู้นำ สามารถใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาอย่างเดียว โดยมีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติการและการตัดสินใจออกไปยังผู้มีอำนาจกระทำแทน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้านความรับผิดชอบ และขีดความสามารถในการเรียนรู้ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับทีมงาน

2. การมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Culture of innovation) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นนวัตกรรมของสมาชิกในองค์กร นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ นั้น เป็นสิ่งจำเป็นในการแข่งขันและการอยู่รอดในธุรกิจ องค์กรจึงต้องมีผลิตภัณฑ์และการบริหารใหม่ ๆ เพื่อการนำเสนออยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงให้ความสำคัญอย่างมากกับการเรียนรู้เพื่อก่อกำเนิด (Generative learning) อันจะนำไปสู่ความสำเร็จคือการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning) มีบรรยากาศองค์กรเต็มไปด้วยความไว้วางใจ ความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวกันและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.1 ชุมชน (Community) องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ตระหนักถึงผลประโยชน์มากมายที่ได้รับจากการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับชุมชน ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการ

เรียนรู้องค์กร คือการที่องค์กรสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทต่อชุมชน เพื่อสร้างความเป็นมิตร ผลประโยชน์ที่ชุมชนได้รับในการติดต่อกับบริษัททั้งในฐานะของลูกค้าหรือพนักงาน การสร้างความเข้มแข็งให้กับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน ไม่ว่าจะองค์กรจะตั้งอยู่ในชุมชนใด องค์กรควรจะสร้างชีวิตให้ดีขึ้นกับชุมชนนั้น เช่น หลีกเลี่ยงการทำลายสภาพแวดล้อม การจัดเตรียมแรงงานในอนาคตกับองค์กร เช่น การให้ทุนการศึกษา เป็นโอกาสอันดีในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนทรัพยากรของชุมชน สิ่งที่ชุมชนได้รับประโยชน์จากองค์กรคือ โอกาสในการเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมท้องถิ่นจากชุมชนด้วย เป็นการสร้างความเข้าใจในความต้องการของชุมชนที่มีวัฒนธรรมเช่นนั้น

2.2 การเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง (Continuous learning) องค์กรจะต้องส่งเสริมและจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนและให้รางวัลกับการเรียนรู้ ด้วยการสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการประสบความสำเร็จขององค์กร ต้องสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ถือว่าความผิดพลาดเป็นบทเรียน ด้วยการร่วมกันเปิดเผยและวิเคราะห์ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้คนในองค์กรสามารถร่วมกันปรับปรุงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้นเพื่อร่วมกันสร้างนิสัยของการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจในการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากร ให้มีความเชื่อร่วมกันว่าการทำงานคือโอกาสในการเรียนรู้

### 3. ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-focused learning)

ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-focused strategy) ได้แก่ กลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าด้วยการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มีความพึงพอใจ องค์กรสามารถเรียนรู้จากลูกค้าได้ เพราะลูกค้าคือแหล่งข้อมูลและผลสะท้อนป้อนกลับที่สำคัญในการผลิตสินค้าและบริการ ไม่ว่าจะ เป็นข้อมูลด้านการตลาด คู่แข่ง หรือแนวโน้มในสินค้าและบริการก็ตาม องค์กรสามารถหาได้จากลูกค้า ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องเตรียมการฝึกอบรม ให้การสนับสนุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในแบบที่ลูกค้าคาดหวังทั้งในด้านคุณภาพและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มพูนโอกาสในการเรียนรู้ให้กับลูกค้าทั้งในด้านธุรกรรมและเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของลูกค้าเป็นการตอบแทนด้วย ถือได้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน นอกจากนั้นองค์กรจะต้องแสวงหาผลสะท้อนป้อนกลับต่าง ๆ คำแนะนำที่ลูกค้ามีต่อองค์กรและผลิตภัณฑ์ โดยการเชื่อมโยงองค์กรของลูกค้าเพื่อติดตามผลการนำผลิตภัณฑ์ขององค์กรไปใช้

### 4. โครงสร้างองค์กรแบบอินทรีย์ (Organic organization design) ได้แก่

โครงสร้างองค์กรที่มีการยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม เน้นการทำงานเป็นทีม มีกลยุทธ์ในการแสวงหาพันธมิตรเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้จัดหาวัตถุดิบลูกค้า หรือแม้แต่ลูกค้าในลักษณะของเครือข่ายแพร่ขยายการติดต่อกันอย่างกว้างขวาง

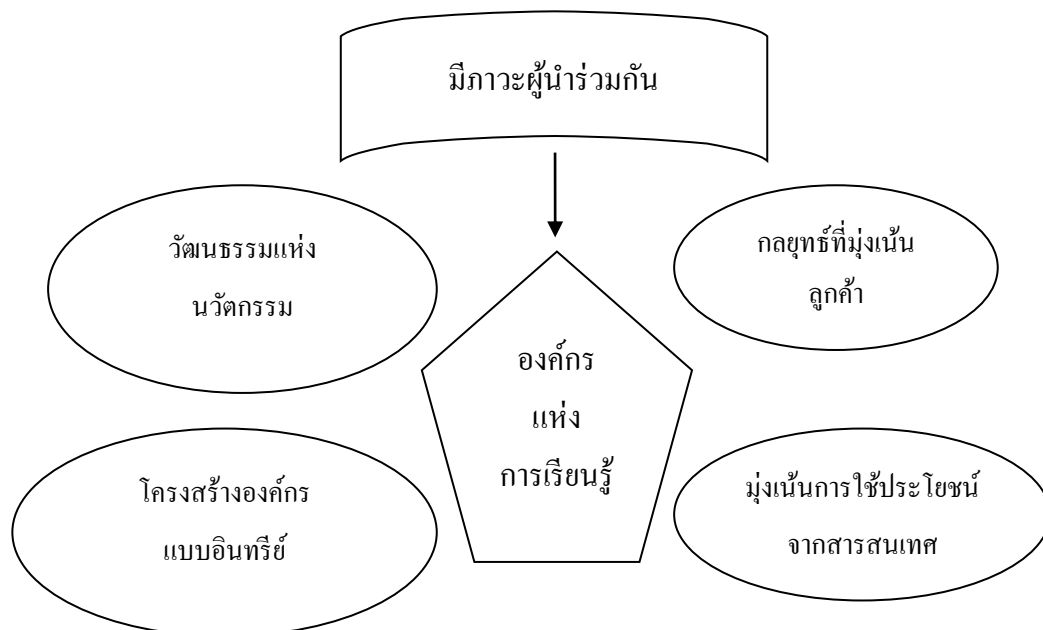
4.1 การทำงานเป็นทีม (Teams) ภายใต้อิทธิพลความสำเร็จขององค์กรในศตวรรษที่ 21 นี้ ไม่ว่าจะองค์กรจะมีวิสัยทัศน์เป็นไปในลักษณะใดก็แล้วแต่จำเป็นจะต้องมีลักษณะของการทำงานเป็นทีม (Team working) และที่สำคัญทีมงานดังกล่าวนี้จะดำรงอยู่ได้ก็จะต้องมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งถือเป็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) ประเภทหนึ่งด้วยเช่นกัน

4.2 กลยุทธ์ในการแสวงหาพันธมิตร (Strategic alliances) วัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กับคู่ค้า ทั้งผู้จัดหาและผู้ขายสินค้าในการเพิ่มพูนผลกำไรและส่วนแบ่งการตลาด ตลอดจนการตัดทอนรายจ่าย ระยะเวลา ตัดปัญหาการผลิตสินค้าที่ซ้ำซ้อน องค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องการพันธมิตรที่เอื้อประโยชน์ในระยะยาว นั่นคือ “การเรียนรู้” โอกาสที่ได้จากการเรียนรู้จากองค์กรอื่น ๆ ทั้งในธุรกิจเดียวกันและนอกธุรกิจล้วนเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งในด้านของนโยบาย การบริหาร วัฒนธรรม และลูกค้า ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถนำความรู้ที่ได้นี้มาปรับใช้เพื่อพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น

4.3 การทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เต็มไปด้วยความร่วมมือและการแบ่งปันด้วยความรู้ที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นวิธีที่ดีในการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศคือ การมีเครือข่ายร่วมกับองค์กรอื่น ๆ เปิดกว้างในการรับและแบ่งปันข้อมูลจากลูกค้า คู่ค้า ภายใต้การทำงานที่มีการเชื่อมโยงประสานกัน

#### 5. มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ (Intensive use of information)

เนื่องจากการที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้นั้น จะต้องใช้เวลาในการสั่งสม เพราะผู้คนย่อมต้องการเวลาเพื่อการวางแผนและศึกษาผลกระทบ และเวลาเหล่านี้จะต้องอาศัยทางกายภาพ ทางสังคม และทางจิตใจเพื่อการฟังและคิดอย่างสร้างสรรค์ รวมไปถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Scanning the environment) บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมแล้วนำบรรดาสารสนเทศที่มีในองค์กรเป็นข้อมูลในการพัฒนา ปรับปรุง นอกจากนั้นยังใช้การสื่อสารในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เพื่อให้มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา



ภาพที่ 2-2 โมเดลลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Hellriegel, Jackson, and Slocum

สรุปว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นองค์กรที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้มีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ในการตอบสนองความต้องการและการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยมีคุณลักษณะเด่น คือ การมีภาวะผู้นำร่วมกันของทั้งองค์กร เนื่องจากมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม ใช้กลยุทธ์ที่เน้นความสำคัญไปที่ลูกค้า โดยการออกแบบองค์กรเป็นรูปอินทรีย์ซึ่งปรับตัวได้ง่าย นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ประโยชน์ในองค์กรอย่างเต็มที่ โดยมองว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องปกติ หมายความว่ามีการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 2-1 เปรียบเทียบทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้คิดทฤษฎี	แนวคิดทฤษฎี
Senge (1990)	วินัย 5 ประการในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery)</li> <li>2. ด้านรูปแบบความคิด (Mental model)</li> <li>3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)</li> <li>4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)</li> <li>5. ด้านการคิดเชิงระบบ (System thinking)</li> </ol>
Marquardt (1996)	องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเรียนรู้ (Learning) พลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics)</li> <li>2. องค์กร (Organization) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organizational transformation)</li> <li>3. สมาชิกในองค์กร (People) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People empowerment)</li> <li>4. ความรู้ (Knowledge) การจัดการความรู้ (Knowledge management)</li> <li>5. เทคโนโลยี (Technology) การใช้เทคโนโลยี (Technology application)</li> </ol>
Pedler et al. (1988)	องค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ คือ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)</li> <li>2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)</li> <li>3. ด้านโครงสร้าง (Structures)</li> <li>4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)</li> <li>5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities)</li> </ol>



## ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

ผู้คิดทฤษฎี	แนวคิดทฤษฎี
Robbins and Coulter (2001)	<p>ลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. รูปแบบขององค์กร (Organization design) ไร้พรมแดน (Boundless) การทำงานเป็นทีม (Team) และการเสริมอำนาจ (Empowerment)</li> <li>2. การจัดการข้อมูล (Information sharing) อิสระ (Open) ทันเวลา (Timely) และแม่นยำ (Accurate)</li> <li>3. บทบาทผู้นำ (Leadership) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) และความร่วมมือ (Collaboration)</li> <li>4. วัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด (Strong mutual relationship) สำนึกของความเป็นกลุ่ม (Sense of community) ความใส่ใจ (Caring) และความไว้วางใจ (Trust)</li> </ol>
Hellriegel et al. (2002)	<p>ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในแนวทางของการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มี 5 องค์ประกอบ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีภาวะผู้นำร่วมกัน (Shared leadership)</li> <li>2. การมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Culture of innovation)</li> <li>3. ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้า (Continuous learning)</li> <li>4. โครงสร้างองค์กรแบบอินทรีย์ (Organic organization design)</li> <li>5. มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ (Intensive use of information)</li> </ol>

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการสร้างกรอบแนวความคิดตามทฤษฎีของ Senge (1990, p. 55) ได้แยกแยะวินัยสำคัญ 5 ประการ ในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยวินัย 5 ประการ ได้แก่ (1) ด้านบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) (2) ด้านรูปแบบความคิด (Mental model) (3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) (4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) (5) ด้านการคิดเชิงระบบ (System thinking)

1. ด้านบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคลจะเป็นจุดเริ่มต้นคนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ฝึกฝนปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเอง คือการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคลหรือแม้แต่วิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

2. ด้านรูปแบบความคิด (Mental model) หมายถึงแบบแผนทางความคิดความเชื่อทัศนคติจากการสังสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจวินิจฉัยตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมสิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional quotient: EQ) การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเองทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพื่อพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน กรอบความคิดของตนทำความเข้าใจได้ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering)

3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) หมายถึงการสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกันเป็นการมองในระดับความมุ่งหวังเปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็วประหยัดและปลอดภัยขององค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทผนึกแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของคนในองค์กรเป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) หมายถึงการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจมีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม

มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกันทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้นซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ ออกมาได้เต็มที่

5. ด้านการคิดเชิงระบบ (System thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผล เป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ (Total system) ก่อนที่จะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไรแล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน คนในองค์กรสามารถมองเห็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วย

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิตยา ไชยกุล (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออยล์ จำกัด (มหาชน) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออยล์ จำกัด (มหาชน) (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออยล์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล (3) เสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออยล์ จำกัด (มหาชน) ประชาชนในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ พนักงานของ บริษัท ซีพี ออยล์ จำกัด (มหาชน) สายงานการตลาดที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง จำนวน 190 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเคริจซีและมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่าง 127 คน โดยสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามและทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการศึกษาพบว่า (1) ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออยล์ จำกัด (มหาชน) จัดอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้สมาชิกในองค์กร ด้านความมีสติ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านกระบวนการคิดของคนในองค์กร (2) พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้านการมีสติแตกต่างกัน และพนักงานที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็น

ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรและความมีสติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (3) บริษัท ซีพี ออยล์ จำกัด (มหาชน) ควรสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออยล์ จำกัด (มหาชน) ให้ประสบความสำเร็จในระยะยาวโดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในด้านความมีสติ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านระบบการคิดของคนในองค์กร

สุรวงศ์ วรรณวิสันต์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่องการประเมินความเป็นองค์กรการเรียนรู้ของบริษัทเทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของบริษัทเทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรการเรียนรู้ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับบุคลากรทั้งหมดของบริษัทเทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด ปี พ.ศ. 2552 จำนวน 60 คน และได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อสถานะความเป็นองค์กรการเรียนรู้ของบริษัท ตามแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรการเรียนรู้ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” ซึ่งเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยตามมุมมอง 7 ด้าน ในการดำเนินการได้ดังนี้ มิติกลยุทธ์ภาวะผู้นำการเรียนรู้ มติการร่วมมือระหว่างกันและการเรียนรู้ของทีม มติการซักถามและการสื่อสาร มติการโอนอำนาจให้คนในองค์กร มติการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มติการเชื่อมโยงองค์กรและสิ่งแวดล้อม และมิติระบบที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกัน เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างมุมมอง การดำเนินการทั้ง 7 ด้าน กับการเป็นองค์กรการเรียนรู้แบบองค์รวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงระดับมาก และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ถ้ามีการให้ความสำคัญกับมุมมองการดำเนินการทั้ง 7 ด้านมากขึ้น บริษัทเทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด จะมีการเรียนรู้แบบองค์รวมเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน

ธิตินาถ พลอยอุจน์ศรี (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่องการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสำนักงานเขตเชียงใหม่ โดยศึกษาจากกลุ่มประชากร จากพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในสาขาสังกัดสำนักงานเขตเชียงใหม่ทั้งหมด จำนวน 217 คน รวม 21 สาขา พบว่า การรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากแบบสอบถาม DLOQ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวม 4.58 โดยเรียงลำดับจากมิติที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้ดังนี้ การวัดผลทางความรู้ การสนับสนุนให้มีการซักถามและสนทนา และสร้างระบบการรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ การวัดผลทางการเงิน การเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การให้อำนาจแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การให้ภาวะผู้นำเป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการส่งเสริมการร่วมมือกัน

และการเรียนรู้เป็นทีม ส่วนปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ส่วนปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับความเชื่อมั่นดังกล่าว ได้แก่ สถานะภาพ และระดับการศึกษาสูงสุด

อัญชลีพร หล่อสุวรรณกุล (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่องการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยบุคลากรฝ่ายเภสัชกรรม โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาจากกลุ่มประชากร โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ จำนวน 92 คน พบว่าการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเภสัชกรรม โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากแบบสอบถาม DLOQ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรวมของทุกมิติคือ 3.26 โดยเรียงลำดับจากมิติที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปน้อยที่สุดคือ การวัดผลทางความรู้ การสนับสนุนให้มีการซักถามและสนทนา การให้ภาวะผู้นำเป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ การให้อำนาจแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง งานเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การสร้างระบบการรับและการเปลี่ยนการเรียนรู้ ส่วนปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน อายุงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยมีความสัมพันธ์กันความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ส่วนปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับความเชื่อมั่นดังกล่าว ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ

พชรดนัย ศรีนวรรตน์ (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อศักยภาพในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา โรงพยาบาลทันตกรรม คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อศักยภาพในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลทันตกรรม คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของบุคลากรในด้านของลักษณะขององค์กรกับองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงพยาบาลทันตกรรม คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมดที่เป็นบุคลากรในสังกัดโรงพยาบาลทันตกรรม คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ได้แก่ ทันตแพทย์ หัวหน้าหน่วย และผู้ปฏิบัติงานทันตกรรม จำนวน 291 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามประกอบด้วย คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม คำถามเกี่ยวกับลักษณะของ

องค์การที่มีอิทธิพลและสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge (1990) และคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นลักษณะบุคคลของประชากร และระดับความคิดเห็น ใ้ช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของการเป็นองค์การที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดเห็นของบุคลากรผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เพียร์สัน ผลการวิจัยมีดังนี้ (1) ประชากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและระยะเวลาในการทำงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน (2) คะแนนความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อคุณลักษณะขององค์การที่มีอิทธิพลและสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .58 (3) คะแนนความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .48 (4) ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์การโดยรวม กับองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ( $r = .51$ ) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าบุคลากร โรงพยาบาลทันตกรรม คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มีความคิดเห็นว่างค์การมีศักยภาพในการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้บุคลากรที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกัน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นบุคลากรทุกระดับของโรงพยาบาลทันตกรรม คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสามารถดำเนินนโยบายขององค์การแห่งการเรียนรู้กับบุคลากรได้ทุกกลุ่ม โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ของบุคลากรในทุกระดับ

ศรัณย์ภัทร กรดคีรี (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ บริษัท สยามแปซิฟิก อีเล็กทริก ไลน์ แอนด์ เคเบิล จำกัด การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท สยามแปซิฟิก อีเล็กทริก ไลน์ แอนด์ เคเบิล จำกัด ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (2) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานของ บริษัท สยามแปซิฟิก อีเล็กทริก ไลน์ แอนด์ เคเบิล จำกัด จำนวน 336 คน กลุ่มตัวอย่างได้จากการคำนวณ

โดยใช้สูตรทาโร่ ยามาเน่ จำนวน 183 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ผลการศึกษาพบว่า (1) พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ (2) พนักงานที่มีเพศ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น พนักงานที่มีอายุ และระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบวิธีคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และพนักงานมีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความคิดเห็น ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

น้ำผึ้ง มณีเกตุ (2557, บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ บุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี จำนวน 99 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรทาโร่ ยามาเน่ จำนวน 131 คน สถิติที่ใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ส่วนการทดสอบสมมติฐานใช้ค่าสถิติ t-test ทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ใช้สถิติ One-way ANOVA ในการวิเคราะห์หาค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว และหากพบว่ามี ความแตกต่างจะทำการทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ LSD โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี ทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรมีความเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาคือ ด้านรูปแบบวิธีการ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และอันดับสุดท้ายคือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี แตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย แต่บุคลากรที่มี อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

ตารางที่ 2-2 เปรียบเทียบตัวแปรกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปร	ชื่อผู้วิจัย/ ปีที่วิจัย/ ชื่อเรื่อง	ผลการวิจัย
เพศ	นิตยา ไชสกุล (2551) ความคิดเห็นของ พนักงานที่มีต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออยล์ จำกัด (มหาชน)	พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้านการมีสติ แตกต่างกัน
เพศ	ธิดินาถ พลอยอุจน์ศรี (2554) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยพนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสำนักงานเขตเชียงใหม่	พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ความเชื่อมั่น 95%
เพศ	อัญชลีพร หล่อสุวรรณกุล (2554) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยบุคลากร ฝ่ายเภสัชกรรม โรงพยาบาลมหาราชนคร เชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่	บุคลากรที่มีเพศต่างกันไม่มีปัจจัย ลักษณะส่วนบุคคลที่มี ความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
เพศ	พชรคนย์ ศรีนวรรณ์ (2555) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อศักยภาพในการ พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลทันตกรรม คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล	บุคลากรที่มีเพศที่ต่างกันมีความ คิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ไม่แตกต่างกัน
เพศ	ศรัณย์ภัทร กรดคีรี (2555) ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีผล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท สยามแปซิฟิก อิเล็กทริก ไวร์ แอนด์ เคเบิล จำกัด	พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน
เพศ	น้ำผึ้ง มณีเกตุ (2557) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี	บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย บูรพา วิทยาเขตจันทบุรีแตกต่างกัน



ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ตัวแปร	ชื่อผู้วิจัย/ ปีที่วิจัย/ ชื่อเรื่อง	ผลการวิจัย
อายุ	ชิตินาถ พลอยอุจน์ศรี (2554) ศึกษา เรื่องการประเมินความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้โดยพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสำนักงานเขต เชียงใหม่	พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ความเชื่อมั่น 95%
อายุ	อัญชลีพร หล่อสุวรรณกุล (2554) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยบุคลากร ฝ่ายเกษตรกรรม โรงพยาบาลมหาสารนคร เชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่	บุคลากรที่มีอายุต่างกัน ไม่มี ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่มี ความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
อายุ	พชรดนัย ศรีนวรรณ์ (2555) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อศักยภาพในการ พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลทันตกรรม คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล	บุคลากรที่มีอายุที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ องค์ประกอบของการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน
อายุ	สรณ์ชัยภัทร กรดคีรี (2555) ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีผล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท สยามแปซิฟิก อิเล็กทรอนิกส์ ไวร์แอนด์ เคเบิล จำกัด	พนักงานที่มีอายุในการทำงาน แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็น ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบวิธีการคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05
อายุ	น้ำผึ้ง มณีเกตุ (2557) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี	บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความ คิดเห็นต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย บูรพา ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ตัวแปร	ชื่อผู้วิจัย / ปีที่วิจัย/ ชื่อเรื่อง	ผลการวิจัย
ระดับ การศึกษา	ธิตินาถ พลอยอรุณศรี (2554) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยพนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาใน สำนักงานเขตเชียงใหม่	พนักงานที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกัน ไม่มีปัจจัยลักษณะ ส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ระดับ การศึกษา	อัญชลีพร หล่อสุวรรณกุล (2554) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยบุคลากร ฝ่ายเภสัชกรรม โรงพยาบาลมหาราชนคร เชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่	บุคลากรที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน มีความสัมพันธ์กัน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ความเชื่อมั่น 95%
ระดับ การศึกษา	เพชรดนย์ ศรีนวรรณ์ (2555) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อศักยภาพในการ พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลทันตกรรม คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล	บุคลากรที่มีระดับการศึกษา ที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ องค์ประกอบของการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน
ระดับ การศึกษา	ศรัณย์ภัทร กรดคีรี (2555) ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีผล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท สยามแปซิฟิก อิเล็กทรอนิกส์ ไรส์ แอนด์ เคมีคอล จำกัด	พนักงานที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็น ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบวิธีการคิด ด้านการ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้าน การคิดอย่างเป็นระบบมีความ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 และด้านการมี วิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความแตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	ชื่อผู้วิจัย/ ปีที่วิจัยชื่อเรื่อง	ผลการวิจัย
ระดับ การศึกษา	น้ำผึ้ง มณีเกตุ (2557) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี	บุคลากรที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขต จันทบุรีไม่แตกต่างกัน
ประสบการณ์ ในการทำงาน	นิตยร์ดี ใจอาษา (2554) ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการ บริหารจัดการในองค์กรบริหารส่วนจังหวัด จันทบุรี	บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการ ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ กระบวนการบริหารจัดการใน องค์กรบริหารส่วนจังหวัด จันทบุรีไม่แตกต่างกัน
ประสบการณ์ ในการทำงาน	ธิตินาถ พลอยอุจน์ศรี (2554) ศึกษา เรื่องการประเมินความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้โดยพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสำนักงานเขต เชียงใหม่	พนักงานที่มีประสบการณ์ ในการทำงานแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ความเชื่อมั่น 95%
ประสบการณ์ ในการทำงาน	อัญชลีพร หล่อสุวรรณกุล (2554) ศึกษาเรื่องการประเมินความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้โดยบุคลากรฝ่ายเภสัชกรรม โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ จังหวัด เชียงใหม่	บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการ ทำงานต่างกัน มีความสัมพันธ์กับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ความเชื่อมั่น 95%

ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ตัวแปร	ชื่อผู้วิจัย/ ปีที่วิจัยชื่อเรื่อง	ผลการวิจัย
ประสบการณ์ ในการทำงาน	พชรคนย์ ศรีนวรรณ์ (2555, บทคัดย่อ) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อศักยภาพในการ พัฒนาผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลทันตกรรม คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล	บุคลากรที่มีระยะเวลา ในการทำงานที่ต่างกันมีความ คิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ ไม่แตกต่างกัน
ประสบการณ์ ในการทำงาน	ศรัณย์ภัทร กรดคีรี (2555) ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีผล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท สยามแปซิฟิก อีเล็กทริกไวร์แอนด์ เคเบิล จำกัด	พนักงานที่มีประสบการณ์ ในการทำงานแตกต่างกันมีระดับ ความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน
ประสบการณ์ ในการทำงาน	น้ำผึ้ง มณีเกตุ (2557) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี	บุคลากรที่มีประสบการณ์ ในการทำงานต่างกัน มีความ คิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรีไม่แตกต่างกัน

จากตารางที่ 2-2 เปรียบเทียบตัวแปรกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงตัดสินใจเลือกตัวแปรอิสระของงานวิจัยเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตารางที่ 2-3 สรุปตัวแปรอิสระที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน  
เบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี

ชื่อผู้วิจัย	ตัวแปรอิสระ							
	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	สถานภาพสมรส	อายุงาน	รายได้, เงินเดือน	ตำแหน่ง, ระดับตำแหน่ง	ประสบการณ์ในการทำงาน
นิตยา ไชสกุล (2551)	✓						✓	
ชิตินาด พลอยอุ่งนศรี (2554)	✓	✓			✓	✓	✓	
อัญชลีพร หล่อสุวรรณกุล (2554)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
พชรคนย์ ศรีนวรรณ์ (2555)	✓	✓	✓				✓	✓
ศรัณย์ภัทร กรดคีรี (2555)	✓	✓	✓				✓	✓
น้ำผึ้ง มณีเกตุ (2557)	✓	✓	✓					✓

จากการศึกษาตัวแปรของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามตารางที่ 2-1 พบว่า ผู้วิจัยแต่ละท่าน ได้ทำการศึกษาโดยใช้ตัวแปรอิสระ 8 ตัว ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุงาน รายได้หรือเงินเดือน ตำแหน่งหรือระดับตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนตัวแปรที่ผู้วิจัยแต่ละท่านใช้มากนั้น มีตัวแปรอิสระ 4 ตัว ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และ ประสบการณ์ในการทำงาน

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ผู้วิจัยสรุปตัวแปรอิสระในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2-4 อ้างอิงแหล่งที่มาของตัวแปรอิสระ

ตัวแปรอิสระ	ที่มา/ แหล่งอ้างอิง
1. เพศ	นิตยา ไชสกุล (2551), ธิตินาถ พลอยอรุณศรี (2554), อัญชลีพร หล่อสุวรรณกุล (2554), พชรดนัย ศรีนวรรตน์ (2555), ศรัณย์ภัทร กรดคีรี (2555), น้ำผึ้ง มณีเกตุ (2557)
2. อายุ	ธิตินาถ พลอยอรุณศรี (2554), อัญชลีพร หล่อสุวรรณกุล (2554), พชรดนัย ศรีนวรรตน์ (2555), ศรัณย์ภัทร กรดคีรี (2555), น้ำผึ้ง มณีเกตุ (2557)
3. ระดับการศึกษา	อัญชลีพร หล่อสุวรรณกุล (2554), พชรดนัย ศรีนวรรตน์ (2555), ศรัณย์ภัทร กรดคีรี (2555), น้ำผึ้ง มณีเกตุ (2557)
4. ประสบการณ์ในการทำงาน	พชรดนัย ศรีนวรรตน์ (2555), ศรัณย์ภัทร กรดคีรี (2555), น้ำผึ้ง มณีเกตุ (2557)

จากตารางที่ 2-4 อ้างอิงแหล่งที่มาของตัวแปรอิสระ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัย  
เลือกตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน นำมาใช้ใน  
การศึกษาคำคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ  
จังหวัดจันทบุรี

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ผู้วิจัยได้นำเสนอขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. เสนอผลการแปลผล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครู โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ในปีการศึกษา 2558 รวมทั้งสิ้น 142 คน (โรงเรียนเบญจมราชูทิศ, 2558)

กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำนวน 105 คน ซึ่งกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ความคลาดเคลื่อน 0.05% ซึ่งแทนค่าตามสูตร Yamane (1973, p. 727) ได้ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

n = ขนาดตัวอย่าง

N = บุคลากรครู 142 คน

e = ความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม กำหนดให้คลาดเคลื่อนได้ 0.05%

$$n = \frac{142}{1 + (142 \times 0.05^2)}$$

$$n = \frac{142}{1 + 0.35}$$

$$n = 105$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างของบุคลากรครู โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี มีจำนวน 105 คน

### วิธีการสุ่มตัวอย่าง

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างที่คำนึงถึงความน่าจะเป็น โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ซึ่งใช้วิธีการจับสลากจากทะเบียนรายชื่อบุคลากรจนครบตามจำนวนประชากรตัวอย่าง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามความคิดเห็นของของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี โดยแบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความคิดเห็นของของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี รวมทั้งหมด 22 ข้อ ใน 5 ด้าน ตามแนวคิดของ Senge (1990, p. 55) คือ

- |  |             |
|--|-------------|
| 1. ด้านบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery)   | จำนวน 5 ข้อ |
| 2. ด้านรูปแบบความคิด (Mental model)        | จำนวน 4 ข้อ |
| 3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) | จำนวน 4 ข้อ |
| 4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)  | จำนวน 4 ข้อ |
| 5. ด้านการคิดเชิงระบบ (System thinking)    | จำนวน 5 ข้อ |

แบบสอบถามที่ให้แสดงความคิดเห็นตามระดับความคิดเห็นมี 5 ระดับ โดยผู้วิจัยกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนน ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้	5 คะแนน
เห็นด้วยมาก	ให้	4 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	ให้	3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	ให้	2 คะแนน



เห็นด้วยน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน

## การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องความคิดเห็นของของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จากนั้นนำมา กำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย กำหนดนิยามและเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี และตรวจสอบเนื้อหา และแบบสอบถามว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ประกอบด้วย

3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาจันทบุรี

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

3.2 นายวิสิทธิ์ สกุรัตน์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี  
ชำนาญการพิเศษ

3.3 นางสาวศิริดา พรหมเทพ รองผู้อำนวยการ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี  
ชำนาญการ

4. นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการหาค่าความเที่ยง หรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยง หรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม เท่ากับ .82 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามนี้มีความเชื่อถือได้ สามารถนำไปเก็บข้อมูลจริงต่อไป

5. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือ จากวิทยาลัยการบริการรัฐกิจศูนย์จันทบุรี ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรครูของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ที่เป็นประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ผู้ทำการวิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามแก่บุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำนวน 105 คน เพื่อให้ตอบแบบสอบถาม
3. จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไป จำนวน 105 ชุด โดยมีแบบสอบถามได้รับกลับคืนมา และมีความสมบูรณ์ จำนวน 105 ชุด คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอน โดยใช้วิธีการประมวลผลค่าทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูล และตอบวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการวิเคราะห์หาค่าความถี่ ร้อยละ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการวิเคราะห์หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. ทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติเชิงอนุมานทดสอบความแตกต่างระหว่างตัวแปร อิสระกับตัวแปรตาม โดยใช้สถิติ t-test สำหรับเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระที่มี 2 กลุ่ม และใช้สถิติ One-way ANOVA สำหรับเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระที่มี 3 กลุ่มขึ้นไป และหากพบว่ามีมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 จะทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการ LSD (Least significant difference test)

### เกณฑ์การแปลผล

นำผลคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยเลขคณิต โดยมีเกณฑ์ในการแปลความ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตรการหาอัตราภาคชั้น} &= \frac{(\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการ}} \\ &= \frac{(5-1)}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

### เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลความ

ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00	เห็นด้วยมากที่สุด หมายถึง โรงเรียนเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20	เห็นด้วยมาก หมายถึง โรงเรียนเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในระดับมาก
ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40	เห็นด้วยปานกลาง หมายถึง โรงเรียนเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60	เห็นด้วยน้อย หมายถึง โรงเรียนเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย
ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80	เห็นด้วยน้อยที่สุด หมายถึง โรงเรียนเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรครู โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำนวน 105 คน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี แบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านบุคคลที่รอบรู้ (2) ด้านรูปแบบความคิด (3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (5) ด้านการคิดเชิงระบบ

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

## ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-1 จำนวน และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	22	20.95
หญิง	83	79.05
รวม	105	100.00
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	20	19.05
31 ปี-40 ปี	32	30.48
41 ปี-50 ปี	20	19.05
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	33	31.43
รวม	105	100.00
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	44	41.90
ปริญญาโท	61	58.10
ปริญญาเอก	0	0
รวม	105	100.00
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	19	18.10
5-10 ปี	8	7.62
10-20 ปี	39	37.14
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	39	37.14
รวม	105	100.00

จากตารางที่ 4-1 จำนวน และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 79.05 รองลงมา เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 20.95 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป คิดเป็น

ร้อยละ 31.43 รองลงมาอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.48 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และ 41-50 ปีเป็นอันดับสุดท้าย คิดเป็นร้อยละ 16.19 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 58.10 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 41.90 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปี และ มากกว่า 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 37.14 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.10 และสุดท้าย ประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.62

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี

โดยแบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านบุคคลที่รอบรู้ (2) ด้านรูปแบบความคิด (3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (5) ด้านการคิดเชิงระบบ

ตารางที่ 4-2 ความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศจังหวัดจันทบุรี ในภาพรวม จำแนกตามรายด้าน

ความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
1. ด้านบุคคลที่รอบรู้	4.23	0.37	มากที่สุด	5
2. ด้านรูปแบบความคิด	4.25	0.37	มากที่สุด	3
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	4.32	0.45	มากที่สุด	2
4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	4.25	0.36	มากที่สุด	4
5. ด้านการคิดเชิงระบบ	4.37	0.43	มากที่สุด	1
รวม	4.29	0.23	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4-2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมพบว่า บุคลากรครูมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.29$ ,  $SD = 0.23$ ) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดสรุปได้ดังนี้ บุคลากรครูมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.37$ ,  $SD = 0.34$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.32$ ,  $SD = 0.45$ ) ด้านรูปแบบ

ความคิด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ ,  $SD = 0.37$ ) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ ,  $SD = 0.36$ ) และด้านบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ ,  $SD = 0.37$ ) เป็นอันดับสุดท้าย

ตารางที่ 4-3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ด้านบุคคลที่รอบรู้

ด้านบุคคลที่รอบรู้	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. บุคลากรครู เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	57 (54.29)	47 (44.76)	1 (0.95)	0 (00.00)	0 (00.00)	4.53	0.52	มากที่สุด	1
2. บุคลากรครู เป็นผู้มีความรู้และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน	37 (35.24)	65 (61.90)	3 (2.86)	0 (00.00)	0 (00.00)	4.32	0.53	มากที่สุด	2
3. บุคลากรครู มีความใฝ่เรียนใฝ่รู้กับสิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา	23 (21.90)	71 (67.62)	11 (10.48)	0 (00.00)	0 (00.00)	4.11	0.56	มาก	4
4. บุคลากรครู ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	20 (29.52)	74 (70.48)	11 (10.48)	0 (00.00)	0 (00.00)	4.09	0.54	มาก	5
5. บุคลากรครู มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบในการตัดสินใจด้วยข้อมูลและข้อเท็จจริง	24 (22.86)	69 (65.71)	12 (11.43)	0 (00.00)	0 (00.00)	4.11	0.58	มาก	3
	รวม					4.23	0.37	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4-3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ด้านบุคคลที่รอบรู้ พบว่า ในภาพรวมบุคลากรครูมีความมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ ,  $SD = 0.37$ ) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดสรุปได้ดังนี้ บุคลากรครูมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องบุคลากรครูเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ,  $SD = 0.52$ ) เป็นอันดับแรก

รองลงมาคือ เรื่องบุคลากรครูเป็นผู้มีทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.32, SD = 0.53$ ) บุคลากรครูมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบในการตัดสินใจด้วยข้อมูลและข้อเท็จจริง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11, SD = 0.58$ ) บุคลากรครูมีความใฝ่เรียน ใฝ่รู้ กับสิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11, SD = 0.56$ ) และบุคลากรครูให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09, SD = 0.54$ ) เป็นอันดับสุดท้าย

ตารางที่ 4-4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ด้านรูปแบบความคิด

ด้านรูปแบบความคิด	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. บุคลากรครู มีวิถีชีวิตการทำงานที่ชัดเจน	31 (35.24)	57 (54.29)	11 (10.48)	0 (00.00)	0 (00.00)	4.25	0.63	มากที่สุด	3
2. บุคลากรครู เข้าในบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่าง ๆ	38 (36.19)	58 (55.24)	9 (8.57)	0 (00.00)	0 (00.00)	4.28	0.61	มากที่สุด	2
3. บุคลากรครู เป็นผู้มีโลกทัศน์กว้างไกล ขอมรับการเปลี่ยนแปลงทันต่อโลกสมัยใหม่	39 (37.14)	57 (54.29)	9 (8.57)	0 (00.00)	0 (00.00)	4.29	0.62	มากที่สุด	1
4. บุคลากรครู สามารถรวบรวมแนวคิดอย่างเป็นระบบและทำงานยุ่งยากซับซ้อนได้	29 (27.62)	69 (65.71)	7 (6.67)	0 (00.00)	0 (00.00)	4.21	0.55	มากที่สุด	4
	รวม					4.25	0.37	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4-4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ด้านรูปแบบความคิด พบว่า ในภาพรวมบุคลากรครูมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25, SD = 0.37$ ) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดสรุปได้ดังนี้



บุคลากรครูมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องบุคลากรครูเป็นผู้มีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทันต่อโลกสมัยใหม่ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.29$ ,  $SD = 0.62$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ เรื่องบุคลากรครูเข้าในบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่าง ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.28$ ,  $SD = 0.61$ ) บุคลากรครูมีวิถีชีวิตการทำงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ ,  $SD = 0.63$ ) และบุคลากรครูสามารถรวบรวมแนวคิดอย่างเป็นระบบและทำงานยุ่งยากซับซ้อนได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.21$ ,  $SD = 0.55$ ) เป็นอันดับสุดท้าย

ตารางที่ 4-5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. บุคลากรครู มีการร่วมคิด ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ ขององค์กร	44 (41.90)	56 (53.33)	5 (4.76)	0 (00.00)	0 (00.00)	4.37	0.58	มากที่สุด	1
2. บุคลากรครู สามารถ ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน	47 (44.76)	49 (46.67)	9 (8.57)	0 (00.00)	0 (00.00)	4.36	0.64	มากที่สุด	2
3. บุคลากรครู มีจุดมุ่งหมาย เดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กร	42 (40.00)	56 (53.33)	7 (6.67)	0 (00.00)	0 (00.00)	4.33	0.60	มากที่สุด	3
4. บุคลากรครู มีการสนับสนุน การแบ่งปันความรู้และการ เรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	37 (35.24)	54 (51.43)	14 (13.33)	0 (00.00)	0 (00.00)	4.22	0.67	มากที่สุด	4
	รวม					4.32	0.45	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4-5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า ในภาพรวมบุคลากรครูมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.32$ ,  $SD = 0.45$ ) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

บุคลากรครูมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องบุคลากรครูมีการร่วมคิด ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.37$ ,  $SD = 0.58$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ เรื่องบุคลากรครูสามารถปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.36$ ,  $SD = 0.64$ ) บุคลากรครูมีจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.33$ ,  $SD = 0.60$ ) และบุคลากรครูมีการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ ,  $SD = 0.67$ ) เป็นอันดับสุดท้าย

ตารางที่ 4-6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. บุคลากรครู มีการเสวนาอภิปรายร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	30 (28.57)	67 (63.81)	8 (7.62)	0 (00.00)	0 (00.00)	4.21	0.57	มากที่สุด	4
2. บุคลากรครู มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน	37 (35.24)	65 (61.90)	3 (2.86)	0 (00.00)	0 (00.00)	4.32	0.53	มากที่สุด	1
3. บุคลากรครู สามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมได้	36 (34.29)	60 (57.14)	9 (8.57)	0 (00.00)	0 (00.00)	4.26	0.61	มากที่สุด	2
4. บุคลากรครู มีความสามัคคีและมีความเป็นกันเองกับทุกคน	31 (29.52)	67 (63.81)	7 (6.67)	0 (00.00)	0 (00.00)	4.23	0.56	มากที่สุด	3
	รวม					4.25	0.36	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4-6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่า ในภาพรวมบุคลากรครูมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ ,  $SD = 0.36$ ) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

บุคลากรครูมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องบุคลากรครูมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.32$ ,  $SD = 0.53$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือเรื่องบุคลากรครูสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.26$ ,  $SD = 0.61$ ) บุคลากรครูมีความสามัคคี และมีความเป็นกันเองกับทุกคน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ ,  $SD = 0.56$ ) และบุคลากรครูมีการเสวนาอภิปรายร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.21$ ,  $SD = 0.56$ ) เป็นอันดับสุดท้าย

ตารางที่ 4-7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ด้านการคิดเชิงระบบ

ด้านการคิดเชิงระบบ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
1. บุคลากรครู นำสถานการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบันมาปรับใช้กับการเรียนการสอน	61 (58.10)	41 (39.05)	3 (2.86)	0 (00.00)	0 (00.00)	4.55	0.55	มากที่สุด	1
2. บุคลากรครู มีการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างเป็นระบบตลอดเวลา	44 (41.90)	61 (58.10)	0 (00.00)	0 (00.00)	0 (00.00)	4.42	0.50	มากที่สุด	2
3. บุคลากรครูมีโอกาสดแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กร	37 (35.24)	60 (57.14)	8 (7.62)	0 (00.00)	0 (00.00)	4.28	0.60	มากที่สุด	5
4. บุคลากรครู มีความคิดความสามารถเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และสามารถนำมาแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	39 (37.14)	56 (53.33)	10 (9.52)	0 (00.00)	0 (00.00)	4.28	0.63	มากที่สุด	4
5. บุคลากรครู มีการพิจารณาทบทวน คิดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	39 (37.14)	61 (58.10)	5 (4.76)	0 (00.00)	0 (00.00)	4.32	0.56	มากที่สุด	3
รวม						4.37	0.34	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4-7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ด้านการคิดเชิงระบบ พบว่า ในภาพรวมบุคลากรครูมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.37$ ,  $SD = 0.34$ ) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

บุคลากรครูมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องบุคลากรครูนำสถานการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบันมาปรับใช้กับการเรียนการสอน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ,  $SD = 0.55$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ เรื่องบุคลากรครูมีการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างเป็นระบบ ตลอดเวลา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.42$ ,  $SD = 0.50$ ) บุคลากรครูมีการพิจารณาทบทวน ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.32$ ,  $SD = 0.56$ ) บุคลากรครูมีความคิดความสามารถเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และสามารถนำมา แก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.28$ ,  $SD = 0.63$ ) และบุคลากรครู มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.28$ ,  $SD = 0.60$ ) เป็นอันดับสุดท้าย

### ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-8 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวนคน	$\bar{X}$	SD	t	Sig.
ชาย	22	4.26	.206	-5.23	.602
หญิง	83	4.29	.237		

จากตารางที่ 4-8 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามเพศ พบว่า ค่า Sig. = .602 หมายความว่าบุคลากรครูที่มีเพศต่างกัน

มีความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรครูที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-9 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	3	.403	.134	2.666	.052
ภายในกลุ่ม	101	5.091	.050		
รวม	104	5.494			

\* $p \leq .05$

จากตารางที่ 4-9 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามอายุ พบว่า ค่า Sig. = .052 หมายความว่าบุคลากรครูที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 3 บุคลากรครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-10 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	1	.006	.006	.115	.735
ภายในกลุ่ม	103	5.488	.053		
รวม	104	5.494			

\*  $p \leq .05$

จากตารางที่ 4-10 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ค่า Sig. = .735 หมายความว่าบุคลากรครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 4 บุคลากรครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-11 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	3	.223	.074	1.426	.240
ภายในกลุ่ม	101	5.271	.052		
รวม	104	5.494			

\*  $p \leq .05$

จากตารางที่ 4-11 ผลวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ค่า Sig. = .240 หมายความว่าบุคลากรครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐาน

ตารางที่ 4-12 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
1. บุคลากรครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
2. บุคลากรครูที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
3. บุคลากรครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
4. บุคลากรครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ไม่แตกต่างกันตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ความคลาดเคลื่อน 5% ซึ่งแทนค่าตามสูตร ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 105 คนผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

##### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 79.05 รองลงมาเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 20.95 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 31.43 รองลงมาอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.48 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และมีอายุ 40-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.05 เป็นลำดับสุดท้าย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 58.10 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 41.90 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปี และมากกว่า 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 37.14 รองลงมาไม่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.10 และสุดท้ายมีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.62



## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี

ความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ภาพรวมพบว่า บุคลากรครูมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.29$ ,  $SD = 0.23$ ) โดยบุคลากรครูมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดเชิงระบบอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.37$ ,  $SD = 0.34$ ) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.32$ ,  $SD = 0.45$ ) ด้านรูปแบบความคิดอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ ,  $SD = 0.37$ ) ด้านการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ ,  $SD = 0.36$ ) และด้านบุคคลที่รอบรู้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ ,  $SD = 0.37$ ) เป็นอันดับสุดท้าย

### ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

1. บุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน ปฏิเสธสมมติฐาน
2. บุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน ปฏิเสธสมมติฐาน
3. บุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน ปฏิเสธสมมติฐาน
4. บุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน ปฏิเสธสมมติฐาน

### อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ภาพรวมพบว่า บุคลากรครูมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

และเมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี อันดับแรกคือ ด้านการคิดเชิงระบบ รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม อันดับที่ 3 คือ ด้านรูปแบบความคิด อันดับที่ 4 คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และอันดับสุดท้ายคือ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ซึ่งผลการศึกษาไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ น้ำผึ้ง มณีเกตุ (2557) การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี ทั้ง 5 ด้าน ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากและการศึกษาของ นิตยา ไชยสกุล (2551) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออยล์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออยล์ จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ด้านความมีสติ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านระบบการคิดของคนในองค์กรจัดอยู่ในระดับมากทุกด้าน

1.1 ด้านบุคคลที่รอบรู้ พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.37 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ น้ำผึ้ง มณีเกตุ (2557) ทำการวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี” ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนใจใฝ่เรียนใฝ่รู้กับสิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา มีทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยเห็นว่า บุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จันทบุรี มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบในการตัดสินใจด้วยข้อมูลและข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงาน และสามารถนำข้อมูลนี้มาวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างถูกต้อง

1.2 ด้านรูปแบบความคิดพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.37 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ น้ำผึ้ง มณีเกตุ (2557) ทำการวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี” ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี มีวิถีชีวิตในการทำงานที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่าง ๆ เป็นผู้ที่มีโลกทัศน์กว้างไกล

ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และทันต่อโลกสมัยใหม่ ผู้วิจัยเห็นว่า บุคลากรครู โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี สามารถรวบรวมแนวคิดอย่างเป็นระบบและทำงานยุ่งยากซับซ้อนได้

### 1.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรครู

โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.45 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ น้ำผึ้ง มณีเกตุ (2557) ทำการวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี” ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรครู โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรีมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันได้ มีการร่วมคิดร่วมสร้างวิสัยทัศน์ เหมย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ผู้วิจัยเห็นว่า บุคลากรครู โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี มีการสนับสนุน แบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ของบุคลากรครูทุกคนในองค์กร โดยให้สมาชิกในองค์กรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมาย

1.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีมพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรครู โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.36 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ น้ำผึ้ง มณีเกตุ (2557) ทำการวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี” ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรครู โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี มีความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม และมีความสามัคคี มีความเป็นกันเอง มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ผู้วิจัยเห็นว่า บุคลากรครู โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ควรมีการเสวนา อภิปรายร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

1.5 ด้านการคิดเชิงระบบพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรครู โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.43 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ น้ำผึ้ง มณีเกตุ (2557) ทำการวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี” ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรครู โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี มีการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างเป็นระบบ นำเสนอสถานการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบัน

มาปรับใช้กับการเรียนการสอน และมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาองค์กร ผู้วิจัยเห็นว่าบุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรีมีความคิดความสามารถในการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และสามารถนำมาแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานอภิปรายผลได้ว่า

2.1 บุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรีไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรรณนีย์ ศรีนวรรณ์ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรต่อศักยภาพในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลทันตกรรม คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีเพศที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

2.2 บุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ น้ำผึ้ง มณีเกตุ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน

2.3 บุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรรณนีย์ ศรีนวรรณ์ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรต่อศักยภาพในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลทันตกรรม คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

2.4 บุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศรัณย์ภัทร กรดคีรี (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท

สยามแปซิฟิก อิเล็กทรอนิกส์ ไลฟ์สไตล์ เคเบิล จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรีพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น คือด้านบุคคลที่รอบรู้ ซึ่งผู้ทำวิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรส่งเสริมบุคลากรครูให้มีความใฝ่เรียนใฝ่รู้กับสิ่งใหม่ที่จะเกิดขึ้นในประชาคมอาเซียน (ASEAN) อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์
2. ควรจัดอบรมบุคลากรครูให้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบในการตัดสินใจ ข้อมูลและข้อเท็จจริงให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

#### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ควรจัดฝึกอบรมบุคลากรครู ให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามสายงานของตน และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน
2. ควรส่งเสริมบุคลากรครูให้เป็นผู้มีทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

จากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี ซึ่งในอนาคตควรมีผลการวิจัยที่ต่อเนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ คือ

1. ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี เพื่อเป็นแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานในองค์กร
2. ควรศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการนำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กร

## บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2544). การประกันคุณภาพในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษากกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.
- กฤษณา โสภิต. (2551). ความคิดเห็นของบุคลากรในการปฏิบัติเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพราษฎรไทยบริเวณชายแดนจังหวัดสระแก้ว. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กุศล ทองวัน. (2553). ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ดวงทิพย์ อวดรุ่ง. (2550). การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากร ในสังกัดสำนักงานอธิบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธิดินาถ พลอยอุจน์ศรี. (2554). การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสำนักงานเขตเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารรัฐกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธีระพร อูวรรณโณ. (2533). ความเชื่อและค่านิยม. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาและสังคมวิทยาพื้นฐานเพื่อการแนะแนว หน่วยที่ 8 (หน้า 40). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- น้ำผึ้ง มณีเกตุ. (2557). ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตยร์ดี ใจอาษา. (2555). ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- นิตยา ไชยกุล. (2551). *ความคิดเห็นของ พนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, คณะการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พรคนย์ ศรีนวัฒน์. (2555). *การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อศักยภาพในการพัฒนา ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลทันตกรรม คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พนานันท์ โกศลานนท์. (2551). *แนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้*. นนทบุรี: วิทยาลัยราชพฤกษ์.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2553). *เปลี่ยนมุมมองการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: สาขาวิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.
- ภัทรพร ไหลไพบูลย์. (2554). *องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนพานทองสภานุบาลมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 18*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา .
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2525). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- โรงเรียนเบญจมราชูทิศ. (2558). *บุคลากรครู โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี*. จันทบุรี: โรงเรียนเบญจมราชูทิศ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). *โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: อักษรภาพิพัฒนา.
- ศรัณย์ภัทร กรดศิริ. (2555). *ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท สยามแปซิฟิก อีเล็กทริก ไรร์แอนด์ เคเบิล จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, คณะการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สรชัย พิศาลบุตร. (2528). *เทคนิคการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2547). *การบริหารจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: สหાયบลิ็อกและพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). *มาตรฐานการศึกษาของชาติ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาการศึกษาระเบียบวาระแห่งชาติ (พ.ศ. 2551 - 2555)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น. (2558). *การพัฒนางองค์กรผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น.
- สุโท เจริญสุข. (2545). *เกร็ดจิตวิทยาประยุกต์สำหรับครูและนักเรียนครู*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สุรวงศ์ วรรณวิสันต์. (2553). *การประเมินความเป็นองค์กรการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทเทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด*. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัญชลีพร หล่อสุวรรณกุล. (2554). *การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยบุคลากรฝ่ายเภสัชกรรม โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่*. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Best, J. W. (1977). *Research in education* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Engle T. L., & Shellgrove, L. (1969). *Psychology: Its principle and application* (5<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2002). *Management: A competency based approach* (9<sup>th</sup> ed.). Canada: South Western/Thomson Learning.
- Marquardt, M. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M., & Reynolds, A. (1994 a). *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M., & Reynolds, A. (1994 b). *The global learning organization*. New York: Irwin.
- Marquardt, W. J. (1969). *The hand book of social psychology* (2<sup>nd</sup> ed.). Massachusetts: Wesley.
- Morgan, C. T., & King, R. A. (1971). *Introduction to psychology* (9<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. (1959). Attitude measurement. In *The handbook of social psychology* (pp. 206-210). Massachusette: Addison-Wesley.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1988). *The learning company: A strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill.



- Peter, M., & Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Double Day Currency.
- Robins, S. P., & Coulter, M. (2001). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Shaw, M. E., & Jack, A. (1967). *Group dynamics: The psychology of small group*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Steer, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1992). Building the learning organization: A new role for human resource developers. *Studies in Continuing Education*, 14(2), 115-129.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introduction analysis* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Harper & Row.

ภาคผนวก

**แบบสอบถาม**  
**ความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ**  
**โรงเรียนเบญจมราชูทิศจังหวัดจันทบุรี**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี
2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยในเชิงวิชาการเท่านั้น
3. ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี
4. แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี

**ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดใส่เครื่องหมาย (✓) ลงใน  ที่ตรงกับความเป็นจริงและโปรดตอบคำถามทุกข้อ เพื่อประโยชน์ในการประมวลผล

**1. เพศ** 1. ชาย 2. หญิง**2. อายุ** 1. ต่ำกว่า 30ปี 2. 31-40 ปี 3. 41-50ปี 4. มากกว่า 50ปีขึ้นไป**3. ระดับการศึกษา** 1. ปริญญาตรี 2. ปริญญาโท 3. ปริญญาเอก**4. ประสบการณ์ในการทำงาน** 1. ต่ำกว่า 5 ปี 2. 5-10 ปี 3. 10-20 ปี 4. มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน  
เบญจมาชฐิต จังหวัดจันทบุรี  
คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่กำหนดไว้ ที่ท่านเห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่าน  
มากที่สุดเพียงช่องเดียวและ โปรดตอบคำถามทุกข้อเพื่อประโยชน์ในการประมวลผล

ความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมาชฐิต จังหวัดจันทบุรี	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด (5)	เห็นด้วย มาก (4)	เห็นด้วย ปานกลาง (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อยที่สุด (1)
<b>1. ด้านบุคคลที่รอบรู้</b>					
1.1 บุคลากรครู เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน					
1.2 บุคลากรครู เป็นผู้มีทักษะและเจตคติที่ดี ในการปฏิบัติงาน					
1.3 บุคลากรครู มีความใฝ่เรียน ใฝ่รู้กับสิ่งใหม่ อยู่ตลอดเวลา					
1.4 บุคลากรครู ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง					
1.5 บุคลากรครู มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณ ไหวพริบในการตัดสินใจด้วยข้อมูลและข้อเท็จจริง					
<b>2. ด้านรูปแบบความคิด</b>					
2.1 บุคลากรครู มีวิถีชีวิตการทำงานที่ชัดเจน					
2.2 บุคลากรครู เข้าในบทบาทหน้าที่และกิจกรรม ต่าง ๆ					
2.3 บุคลากรครู เป็นผู้มีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทันต่อโลกสมัยใหม่					
2.4 บุคลากรครู สามารถรวบรวมแนวคิด อย่างเป็นระบบและทำงานยุ่งยากซับซ้อนได้					
<b>3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม</b>					
3.1 บุคลากรครู มีการร่วมคิด ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร					

ความคิดเห็นของบุคลากรครูต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย มากที่สุด (5)	เห็นด้วย มาก (4)	เห็นด้วย ปานกลาง (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อยที่สุด (1)
3.2 บุคลากรครู สามารถปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน					
3.3 บุคลากรครู มีจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร					
3.4 บุคลากรครู มีการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร					
<b>4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม</b>					
4.1 บุคลากรครู มีการเสวนาอภิปรายร่วมกัน อย่างสม่ำเสมอ					
4.2 บุคลากรครู มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน					
4.3 บุคลากรครู สามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมได้					
4.4 บุคลากรครู มีความสามัคคี และมีความเป็นกันเอง กับทุกคน					
<b>5. ด้านการคิดเชิงระบบ</b>					
5.1 บุคลากรครู นำสถานการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบัน มาปรับใช้กับการเรียนการสอน					
5.2 บุคลากรครู มีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ อย่างเป็นระบบตลอดเวลา					
5.3 บุคลากรครู มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ในการพัฒนาองค์กร					
5.4 บุคลากรครู มีความคิดความสามารถเชื่อมโยง เรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และสามารถนำมาแก้ไข ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
5.5 บุคลากรครู มีการพิจารณาทบทวน ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ					

\*\*\*\*\* ขอขอบคุณทุกท่านที่ร่วมตอบแบบสอบถาม \*\*\*\*\*