



การพัฒนองคฺการแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี
อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

สุวรรณโซเฟีย ลอ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

พ.ศ. 2557



The development of organizational learning of school administrators

Saiburi Watershed Network Centre Raman District

Yala Primary Educational Service Area Office 1

KUWANSOFIA LOW

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of

The Requirements for the Master of Education

Field in Educational Administration

Graduate School

Yala Rajabhat University

2014

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์
 เครือข่ายลุ่มน้ำสาบบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษายะลา เขต 1

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ The development of organizational learning of school
 administrators, Saiburi Watershed Network Centre, Raman
 District, Yala Primary Educational Service Area Office 1

ชื่อผู้ทำการค้นคว้าอิสระ กุวรรณโชติเพ็ญ ลอ

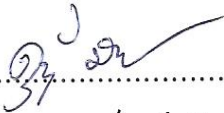
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก



 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรรณี เก้าเอี้ยน)

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


ประธาน
 (รองศาสตราจารย์คุณหญิง มัชฌิมาภิโร)

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระสมทบ

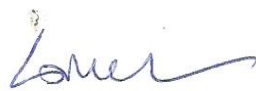


 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ดำนเดชา)


กรรมการ
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรรณี เก้าเอี้ยน)


กรรมการ
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ดำนเดชา)

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา อนุมัติให้นับการค้นคว้าอิสระฉบับนี้
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา


คณบดีคณะครุศาสตร์
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์เกสรี ลัดเลีย)

วันที่ 17 เดือน ๖ พ.ศ. ๒๕๖๓

“ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา”

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายกลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลา เขต 1

ชื่อผู้ทำการค้นคว้าอิสระ กุวรรณโชติเพ็ญ ลอ

ชื่อปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2556

คณะกรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

- | | |
|---|---------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรรณี เก้าเอี้ยน | ประธานกรรมการ |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สมศักดิ์ ด้านเดชา | กรรมการ |

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายกลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลา เขต 1 (2) เพื่อเปรียบเทียบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายกลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ยะลา เขต 1 จำแนกตามประเภทการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา (3) เพื่อประมวลปัญหา และข้อเสนอแนะการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายกลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ยะลา เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอน จำนวน 149 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าที (t-test) และทดสอบค่าเอฟ (F-test) เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันจึงทดสอบโดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Test)

ผลการค้นคว้าอิสระพบว่า

1. ระดับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายกลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ยะลา เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ภาพรวมไม่แตกต่างกัน

3. ประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 พบว่ามีปัญหา ดังนี้ 1) ด้านการ แก้ปัญหาอย่างมีระบบ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ใช้ข้อมูลทางด้านสถิติในการประกอบการตัดสินใจ 2) ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ช่วยกระตุ้นบุคลากรในองค์กร เพื่อให้มีการนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์ 3) ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและ อดีต คือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยอมรับคำกำหนดิขมในการบริหารจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ สถานศึกษา 4) ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี คือ ผู้บริหารสถานศึกษา นำบุคลากรไปศึกษาดูงานสถานศึกษาอื่นๆ แต่ไม่ได้ส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ที่ได้มาพัฒนาต่อยอด และ 5) ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในองค์กร คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ได้นำเทคนิคสมัยใหม่มาใช้ในการถ่ายทอดความรู้

ส่วนข้อเสนอแนะ มีดังนี้ 1) ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ข้อมูล ทางด้านสถิติในการประกอบการตัดสินใจ 2) ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องช่วยกระตุ้นบุคลากรในองค์กรเพื่อให้มีการนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์ 3) ด้านการเรียนรู้ จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต คือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องยอมรับคำกำหนดิขมในการบริหาร จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา 4) ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำบุคลากรไปศึกษาดูงานสถานศึกษาอื่นๆ และส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ ที่ได้มาพัฒนาต่อยอด และ 5) ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในองค์กร คือผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้มีการนำเทคนิคสมัยใหม่มาใช้ในการถ่ายทอดความรู้

Abstract

Independent study Title	The development of organizational learning of school administrators, Saiburi Watershed Network Centre, Raman District, Yala Primary Educational Service Area Office 1
Researcher	Kuwansofia Low
Degree Sought	Master of Education
Major	Educational Administration
Academic year	2013

Independent study Advisors

- | | |
|------------------------------------|-------------|
| 1. Asst. Prof. Dr. Jarunee kao-ian | Chairperson |
| 2. Asst. Prof. Somsak Dandecha | Committee |

The result of the research are ; This research aimed (1) to study the level of the development of organizational learning of school administrators, Saiburi Watershed Network Centre, Raman District, Yala Primary Educational Service Area Office 1 (2) to compare the development of organizational learning of school administrators, Saiburi Watershed Network Centre, Raman District, Yala Primary Educational Service Area Office 1, classified by experience of work and the size of the school (3) to process the problems and suggestions of the development of organizational learning of school administrators, Saiburi Watershed Network Centre, Raman District ,Yala Primary Educational Service Area Office 1 . The samples of this research consisted of 149 teachers, the tools used to collecting data was questionnaire, analyze the data using software packages and the statistics were percentage, mean, standard deviation test for the t-test and f- test, when showed a significant difference then it tested by Scheffe's Test.

The independent study results showed that:

1. The level of the development of organizational learning of school administrators, Saiburi Watershed Network Centre, Raman District ,Yala Primary Educational Service Area Office 1, overall at a high level.

2. The result of the comparison of the development of organizational learning of school administrators, Saiburi Watershed Network Centre, Raman ,Yala Primary Educational Service Area Office 1, classified by experience of work and the size of the school overall, no significant difference.

3. The process problems and suggestions of the development of organizational learning of school administrators, Saiburi Watershed Network Centre, Raman District, Yala Primary Educational Service Area Office 1 found that 1) solving problems systematically aspect, the school administrators did not use statistical information to support decision making 2) experimental new approaches aspect, the school administrators did not stimulate the personnel in the organization to apply the new knowledge to allow a new knowledge to utilization 3) learning from their own experience and past aspect, the school administrators did not accept the criticism in executive from those who are involved with school 4) learning from experience and what others achievements aspect, the school administrators deployed personnel administrators to study visit other schools but did not encourage personnel to use knowledge gained to develop further and 5) the fast transfer of knowledge and organizational effectiveness, the school administrators did not apply modern techniques used to convey knowledge.

The suggestions; 1) solving problems systematically aspect, the school administrator should use statistical information to support decision making, promote teamwork and encourage unity 2) experimental new approaches aspect, the school administrators must motivate people in the organization to apply the new knowledge to utilization 3) learning from their own experience and past aspect, the school administrators must accept the criticism in executive from those who are involved with school 4) learning from experience and what others achievements aspect, the school administrators should deployed personnel administrators to study visit other schools and encourage personnel to use the knowledge gained to develop further and 5) the fast transfer of knowledge and organizational effectiveness, the school administrators should promote to apply modern techniques used to convey knowledge.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์ของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายแห่ง ซึ่งไม่อาจนำมากล่าวได้หมดผู้ที่มิพระคุณท่านแรก คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรรณี เก้าเอี้ยน ประธานกรรมการที่ปรึกษา ที่ให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่งโดยได้เอาใจใส่ตรวจแก้ค้นคว้าอิสระเพื่อให้สมบูรณ์ที่สุด และให้กำลังใจแก่ผู้ค้นคว้าอิสระตลอด ท่านที่สองคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา ซึ่งให้คำปรึกษาอีกท่านหนึ่งที่สละเวลาให้คำปรึกษาและช่วยเหลือให้ข้อคิดอีกแง่มุมหนึ่ง ทำให้การค้นคว้าอิสระครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีผู้ค้นคว้าอิสระขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในสาขาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความรู้และคำแนะนำด้วยดีเสมอมา และอำนวยความสะดวกทุกเรื่องในการจัดทำารค้นคว้าอิสระ

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือค้นคว้าอิสระ คือ นางสาวอมล๊ะ สมาด หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ ครูโรงเรียนรามันห์ศิริวิทย์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 นายมุฮัมมัด ดือราแม หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป ครูโรงเรียนบ้านรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 นายสนธิ ผ่องมิ่งษ์ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ ครูโรงเรียนบ้านพะปงเงาะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 นางสาวอาริสา กามาอูเซ็ง หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป ครูโรงเรียนบ้านพะปงเงาะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 และนางสาวฟาติเมาะ ชูละ หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล ครูโรงเรียนบ้านพะปงเงาะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณครู โรงเรียนรามันห์ศิริวิทย์ ครู โรงเรียนบ้านรามัน และครู โรงเรียนบ้านพะปงเงาะ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือ ตลอดจนขอขอบพระคุณผู้บริหาร โรงเรียน และครูผู้สอนในศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ให้คณะครูได้ตอบแบบสอบถามและได้ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล และจัดส่งให้ผู้ค้นคว้าอิสระด้วยความเรียบร้อยและติดตามแบบสอบถามจนครบตามกลุ่มเป้าหมาย

สุวรรณโซเฟีย ลอ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ	5
ความสำคัญของการค้นคว้าอิสระ	6
ขอบเขตของการค้นคว้าอิสระ	6
1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	7
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา	7
3. ขอบเขตด้านตัวแปร	7
3.1 ตัวแปรต้น	7
3.2 ตัวแปรตาม	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	10
1. การพัฒนาองค์การ	11
2. องค์การแห่งการเรียนรู้	16
3. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิด 5 ด้านของ Garvin	22
4. แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	48
1. งานวิจัยในประเทศ	48
2. งานวิจัยต่างประเทศ	51
กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ	53
สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ	53

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 3 วิธีดำเนินการคั่นคว่ำอิสระ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	54
เครื่องมือที่ใช้ในการคั่นคว่ำอิสระ	55
1. ลักษณะของเครื่องมือ	55
2. วิธีการสร้างเครื่องมือ	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล	58
การวิเคราะห์ข้อมูล	58
1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	58
2. สถิติที่ใช้ในการคั่นคว่ำอิสระ	59
2.1 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	59
2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	59
แผนปฏิบัติการคั่นคว่ำอิสระ	60

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	61
ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล	61
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	62

บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการคั่นคว่ำอิสระ	83
อภิปรายผล	86
ข้อเสนอแนะ	87
1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการคั่นคว่ำอิสระไปใช้	88
2. ข้อเสนอแนะสำหรับการคั่นคว่ำอิสระครั้งต่อไป	88

บรรณานุกรม	89
------------------	----

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	92
ภาคผนวก ก สถิติที่ใช้ในการคั่นคว่ำอิสระ	93
ภาคผนวก ข ค่า IOC ในการคั่นคว่ำอิสระ	97
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการคั่นคว่ำอิสระ	101
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่น	110
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการคั่นคว่ำอิสระ	112
ภาคผนวก ฉ รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ	116
ภาคผนวก ช รายชื่อหน่วยงานที่ทำการคั่นคว่ำอิสระ	118
ภาคผนวก ซ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	120
ประวัติผู้ทำการคั่นคว่ำอิสระ	123

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 สัดส่วนจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ศูนย์ เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1	55
2 แผนปฏิบัติการคั่นคว่ำอิสระ	60
3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา	62
4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ภาพรวมและรายด้าน	63
5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ	64
6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ	66
7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ ตนเองและอดีต	68
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี	70
9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพในการ	72

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
10 ผลการการเปรียบเทียบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 1 จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน.....	73
11 ผลการการเปรียบเทียบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา.....	75
12 ผลการประมวลปัญหาการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 1	77
13 ผลการประมวลข้อเสนอแนะการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลา เขต 1	79

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	วงจรการแก้ปัญหา.....	28
2	ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ.....	29
3	ความสัมพันธ์การทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ.....	32
4	กระบวนการทำ Benchmarking.....	33
5	กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ.....	53

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระแสของความต้องการพัฒนาองค์กรดูเหมือนจะแผ่อิทธิพลไปทั่วโลก มีนักคิดนักบริหารจำนวนมากได้เสนอแนวคิดและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่และก้าวต่อไปสู่ศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นคง อันเป็นที่มาของแนวคิดต่างๆ ซึ่งเป็นที่แพร่หลายในปัจจุบัน ได้แก่ การปรับกระบวนการทำงาน (Re – Engineering) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ TQM) จนมาถึงแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

เดชนัน เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาพะสิรานนท์ (2545 : 7 – 8) ได้กล่าวไว้ว่า ภายใต้อิทธิพลของแนวคิดของเศรษฐกิจยุคใหม่ที่เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ โลกแห่งภูมิปัญญา (Knowledge Based Economy – KBE) นั้นย่อมมีความหมายว่า การที่องค์กรใด หรือผู้ใดจะคิดหรือตัดสินใจกระทำการใดๆ ย่อมต้องใช้ข้อมูล ข่าวสาร องค์กรความรู้ และภูมิปัญญา เข้ามาเป็นองค์ประกอบในการดำเนินการทุกครั้งไป

เมื่อบุคคลหรือองค์กรล้วนต้องดำรงตนอยู่ในสังคมแห่งการเรียนรู้ และภูมิปัญญา ทุกองค์กรที่ต่างแสวงหาความเจริญรุ่งเรืองอย่างมั่นคงและถาวรจำเป็นที่จะต้องอาศัยปัจจัยหลักที่สำคัญรวม 3 ประการคือ ความเป็นผู้นำ (Leadership) ซึ่งถือเป็นตัวขับเคลื่อน (Driver) ให้ภารกิจใดๆ สำเร็จลุล่วง ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) โดยเน้นวิธีคิดและวิธีปฏิบัติภารกิจใดๆ ให้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งถือเป็นพัฒนาการของทรัพยากรบุคคลและทีมงาน อันเป็นที่มาของทักษะ ศักยภาพ และขีดความสามารถขององค์กร ดังนั้น ทุกๆ หน่วยงานจึงต้องเพียรพยายามที่จะสร้าง “องค์กรการเรียนรู้” ขึ้น เพื่อกระตุ้นและเร่งเร้าให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะในภาวะการณ์ปัจจุบัน เราจะคิดถึงแต่เฉพาะการเรียนรู้เพื่ออยู่รอด (Survival Learning) เพียงอย่างเดียวคงจะไม่เพียงพออีกต่อไป เราจะต้องผสมผสานเข้า

ไปด้วยการเรียนรู้เพื่อความเจริญเติบโต (Generative Learning) และก้าวหน้าอย่างมั่นคงต่อไป จึงจะถือว่าองค์กรนั้นประสบความสำเร็จโดยกลยุทธ์ที่สำคัญก็คือ พัฒนาการไปสู่องค์การเรียนรู้ตนเอง

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” (คณะกรรมการกฤษฎีกา, 2547:4)

การพัฒนาที่ต่อเนื่องกระจายไปยังทุกองค์การเพื่อนำองค์การฝ่าฟันไปสู่ผลกำไรและข้อได้เปรียบขององค์การอื่น เป็นประเด็นที่มีมาตลอด และระดับการพัฒนาขององค์การยังคงลดลงอย่างน่าวิตกเพราะแต่ละองค์การส่วนใหญ่มีความเข้าใจที่ผิดพลาดเกี่ยวกับความจริงข้อหนึ่ง นั่นคือ การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อเนื่องจำเป็นจะต้องมีการเรียนรู้ แม้ว่าแนวความคิดของ Peter Senge' และคนอื่นๆ จะได้รับความนิยมและกล่าวอ้างอิงกันมาก แต่ Garvin มองว่า แนวความคิดของ Peter Senge' เป็นนามธรรมเกินไป ไม่มีกรอบที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และยังไม่ได้ตอบคำถามอีกมากมาย เช่น ผู้บริหารจะรู้ได้อย่างไรว่าองค์การของตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นรูปธรรมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คืออะไรและจะอย่างไร นโยบายและแผนงานที่จะต้องทำมีอะไรบ้าง Garvin มีประเด็นสำคัญ 3 ประเด็นที่ต้องการคำตอบที่ชัดเจน คือ 1) ความหมาย (Meaning) ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ควรเป็นความหมายที่สามารถนำไปปฏิบัติและประยุกต์ใช้ได้ 2) การจัดการ (Management) การมีแนวทางปฏิบัติมากกว่าการสร้างแรงบันดาลใจเท่านั้น และ 3) การวัดผล (Measurement) ต้องมีเครื่องมือในการวัดประเมินอัตรา และระดับของการเรียนรู้ เพื่อให้แน่ใจว่า บรรลุผลตามที่องค์การต้องการ (Garvin, 1993 : 78-79)

โรงเรียนเป็นองค์การให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ของโรงเรียนก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นในองค์การประเภทต่างๆ โรงเรียนจึงควรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์การใดๆ ขณะนี้โรงเรียนกำลังก้าวสู่ยุคการปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Hoy และ Miskel, 2001 : 32)

การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เรซิก และ สเวนสัน (2001 : 20) กล่าวว่าองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้โรงเรียนมีลักษณะเช่นนี้ได้ผู้บริหารต้องมองโรงเรียนเป็นระบบองค์กร (Organization System) ซึ่งส่วนต่างๆ ต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของขนาดหรือความซับซ้อนขององค์การเรื่องการตัดสินใจเรื่องอำนาจในองค์การ เรื่องของการเปลี่ยนแปลงในองค์การเรื่องความมีประสิทธิภาพในองค์การ การติดต่อสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การโดยมองโรงเรียนเป็นระบบสังคม (Social System) นั่นเอง

วีรฐ มาฆะศิรินันท์ (2549 : 369-370) ได้กล่าวไว้ว่า โรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่น เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ เมื่อผู้บริหารเชื่อในคุณค่าขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารเหล่านั้นต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ที่กระตือรือร้นในการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ และมองตนเองเป็นผู้ฝึกสอน เป็นผู้อำนวยความสะดวก และผู้สนับสนุนที่ช่วยส่งเสริม ผลักดันสร้างเสริมการเรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 27-28) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ผู้บริหารมีส่วนคิด ริเริ่ม ผลักดัน มีส่วนสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ขององค์กร การปรับเปลี่ยน ความเชื่อ และเจตคติของสมาชิกในองค์การ การเข้ามามีส่วนร่วม และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีส่วนอย่างมากในการบริหาร ผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบของการสร้างวัฒนธรรมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพสุ เดชะรินทร์ (2546 : 283-239) กล่าวว่า ผู้บริหารที่สร้างองค์การประสบความสำเร็จนั้นต่างมีพลังขับเคลื่อน มีความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน และพยายามไม่มีที่สิ้นสุดที่จะทำให้ห้องกรงของตนดีขึ้น ที่สำคัญสามารถถ่ายทอดถึงดังกล่าวมายังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้สึกลักษณะเดียวกัน และผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร บทบาทที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรต่อความสำเร็จที่จะพยายามปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของตนเองให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม ในการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญของแนวคิดในเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการเรียนรู้ และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

จากผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเขต 1 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันประชาชนในพื้นที่มีการตื่นตัวทางการศึกษาสูง ชุมชนและองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ส่งผลให้มีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น นักเรียนมีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ตามศักยภาพของนักเรียนอย่างมีคุณภาพ แต่เนื่องจากสภาพปัญหาทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองในปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาค่อนข้างมาก ก่อให้เกิดปัญหา อุปสรรคในการบริหารจัดการศึกษาอีกมากมาย จากการศึกษาสภาพปัญหา ในการบริหารจัดการศึกษาภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมของ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 พบว่ามีปัญหาดังนี้ ปัญหาด้านวิชาการ พบว่า 1) การพัฒนาคุณภาพนักเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนยังไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน 2) นักเรียนช่วงชั้นที่ 1 อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ และช่วงชั้นที่ 2 อ่านเขียนไม่คล่อง ยังมีอยู่มาก 3) นักเรียนทุกช่วงชั้นขาดทักษะการคิดวิเคราะห์ 4) ครูสอนไม่ตรงตามวิชาเอกและความถนัด 5) ครูมีภาระงานมากนอกเหนือจากการสอน และ 6) บุคลากรทางการศึกษามีข้อจำกัดในเรื่องความถนัดเฉพาะด้าน

ปัญหาด้านงบประมาณ พบว่า 1) งบประมาณที่ได้รับจัดสรรเพื่อบริหารจัดการภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มีไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทของพื้นที่ 2) งบประมาณที่ได้รับจัดสรรบางโครงการ/กิจกรรม ได้รับการจัดสรรล่าช้า แต่การเบิกจ่ายงบประมาณต้องเป็นไปตามแผนปฏิบัติการของ สพฐ. จึงเป็นข้อจำกัดในการบริหารจัดการให้ได้คุณภาพตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย 3) การกำหนดราคากลางตามมาตรฐานที่ตั้งไว้มีราคาต่ำกว่าสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ทำให้มีข้อจำกัดในการจัดซื้อจัดจ้าง หาผู้ว่าจ้างในพื้นที่ยาก และดำเนินการได้ล่าช้า และ 4) การจัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษาล่าช้า และบางรายการไม่มีความชัดเจนในการดำเนินงาน ส่งผลให้สถานศึกษาเบิกจ่ายงบประมาณได้ล่าช้า จึงไม่สามารถรายงานการเบิกจ่ายงบประมาณได้ตรงตามไตรมาส

ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า 1) ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาศักยภาพไม่ทั่วถึงและเท่าที่ควรจะได้รับ 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการโยกย้ายอยู่อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ และ 4) ครูและบุคลากรทางการศึกษา ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ปัญหาด้านการบริหารจัดการทั่วไป พบว่า 1) สภาพปัญหาความไม่สงบในพื้นที่ ทำให้การนิเทศติดตามประเมินผล ขาดความเข้มแข็ง 2) สภาพชุมชนและครอบครัวของประชากรวัยเรียนมีฐานะยากจนอยู่จำนวนมาก 3) การส่งเสริมสนับสนุนการใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านและแหล่งเรียนรู้ในชุมชนเพื่อการจัดการเรียนการสอน ยังทำได้ไม่ทั่วถึงทุกพื้นที่ และงบประมาณไม่เพียงพอในการสนับสนุน 4) นโยบายของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยและอย่างไม่ต่อเนื่อง และ 5) ประชากรในพื้นที่ส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในระบบการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 เป็นองค์กรที่ต้องรับผิดชอบสถานศึกษาครอบคลุมจำนวน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอกรงปินัง และอำเภอรามัน จากการสรุปผลการประเมินคุณภาพนักเรียน ปีการศึกษา 2555 ที่ผ่านมาโดยกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 มีผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-net) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สอบจำนวน 8 วิชา มีผลคะแนนเฉลี่ย

รวม 36.88 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สอบจำนวน 8 วิชา มีผลคะแนนเฉลี่ยรวม 34.97 จากคะแนนดังกล่าวเห็นได้ว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนยังอยู่ในระดับต่ำ จากสภาพความเปลี่ยนแปลง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 มีสภาพทางภูมิศาสตร์ที่อยู่ในตัวเมือง และมีภาวะความเสี่ยงด้านความมั่นคง ความตึงเครียดกับสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยภาพรวม และจากปัญหาต่างๆ ดังกล่าว ทำให้คะแนนผลสัมฤทธิ์ในการเรียนของผู้เรียนอยู่ในระดับต่ำ บ่งชี้ว่า สถานศึกษาไม่สามารถจัดการเรียนการสอนได้มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ ผู้เรียนไม่สามารถเชื่อมโยงความรู้กับชีวิตจริง ไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในห้องเรียนให้เป็นวิถีชีวิต เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การคือบุคลากรทางการศึกษาทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาค้นคว้าเพื่อทราบความเห็นของครูผู้สอนต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยเห็นถึงความจำเป็นเกี่ยวกับการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยเฉพาะระดับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 เพื่อที่จะได้นำแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเพื่อเสนอแนะผู้บริหารการศึกษาและสถานศึกษาให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาเชิงปริมาณโดยใช้ข้อมูลเชิงสำรวจครูผู้สอนในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 เพื่อใช้เป็นแนวทางและแนวคิดในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และหน่วยงานต่างๆ และส่วนรวมต่อไป

วัตถุประสงค์การค้นคว้าอิสระ

1. เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

2. เพื่อเปรียบเทียบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงานและขนาดของสถานศึกษา

3. เพื่อประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

ความสำคัญของการค้นคว้าอิสระ

ผลการค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 มีความสำคัญและประโยชน์ดังนี้

1. ทำให้ทราบระดับการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 โดยแบ่งเป็นด้านต่างๆ ดังนี้ ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดีและด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร เพื่อที่จะได้นำแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ทำให้ทราบความแตกต่างระหว่างการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางและแนวคิดในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ทำให้ทราบปัญหาและข้อเสนอแนะการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขอบเขตของการค้นคว้าอิสระ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้มุ่งศึกษาการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 โดยมีขอบเขตดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในงานค้นคว้าอิสระคือ ครูผู้สอนในสถานศึกษา จำนวน 237 คน จากสถานศึกษา 12 แห่ง ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ปีการศึกษา 2556

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานค้นคว้าอิสระคือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาจำนวน 149 คน ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ปีการศึกษา 2556 ได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรยามานะ (Yamane, 1973: 727)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ตามกรอบแนวคิดของ Garvin (1993 : 78 – 91) ซึ่งยึดหลัก 5 ด้านในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

- 2.1 ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ
- 2.2 ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ
- 2.3 ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต
- 2.4 ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี
- 2.5 ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์การ

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

3.1 ตัวแปรต้น (Independent variables) แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

3.1.1 ประสบการณ์การทำงาน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

3.1.1.1 ต่ำกว่า 5 ปี

3.1.1.2 5 ปีขึ้นไป

3.1.2 ขนาดของสถานศึกษา แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

3.1.2.1 ขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 120 คน)

3.1.2.2 ขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 121-300 คน)

3.1.2.3 ขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป)

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent variables) คือ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ตามกรอบแนวคิดของ Garvin (1993:78-91) ซึ่งยึดหลัก 5 ด้านในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

- 3.2.1 ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ
- 3.2.2 ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ
- 3.2.3 ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต
- 3.2.4 ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี
- 3.2.5 ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาครั้งนี้ มีคำศัพท์เฉพาะ ดังนี้

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานศึกษาที่มีการตื่นตัว มุ่งเน้นในการแสวงหาความรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายโอนความรู้ และปรับแต่งความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่จะสะท้อนต่อความรู้ใหม่ เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์การและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่เปี่ยมไปด้วยประสิทธิผล

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่บุคลากรทั้งหมดในองค์กรมีทักษะในการสร้างสรรค์ เรียนรู้ และถ่ายทอดความรู้ และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่และความเข้าใจอย่างถ่องแท้ โดยการแก้ปัญหาอย่างมีระบบการทดลองแนวทางใหม่ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดีการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร มี 5 ด้านได้แก่

1. ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ หมายถึง การวิเคราะห์ปัญหา ใช้ข้อมูลจริงมาใช้ในการตัดสินใจแทนการใช้สมมติฐาน และการใช้เครื่องมือทางสถิติมาช่วยในการจัดข้อมูล เป็นกระบวนการอย่างมีระบบเพื่อระบุสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมถึงการค้นพบกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาดังกล่าวและการนำเอากลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติและทำการประเมิน โดยเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงและผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังไว้

2. ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ๆ อย่างมีระบบโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ โดยการทดลองย่อยๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต หมายถึง การตรวจสอบการประสบความสำเร็จ และล้มเหลวขององค์การ โดยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) อย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถนำไปใช้แก้ไขและพัฒนาองค์การหรือสถานศึกษา

4. ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี หมายถึง การที่องค์กรมองไปข้างนอก ซึ่งหมายรวมถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่และองค์การที่แตกต่าง ได้แก่ Benchmarking และการสร้างสภาพแวดล้อมให้องค์การเปิดกว้างในการยอมรับข้อตำหนิตามเพื่อการพัฒนาองค์กร

5. ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร หมายถึง กลวิธีกลไกต่างๆ ที่ช่วยในการกระจายความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพตามความเหมาะสม

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ ในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครู พนักงานราชการ และครูอัตราจ้างที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนประถมศึกษาขยายโอกาสสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในการสอน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระยะเวลาดำกว่า 5 ปี และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระยะเวลา 5 ปีขึ้นไป

ขนาดของสถานศึกษา หมายถึง ลักษณะของสถานศึกษาที่ใช้เกณฑ์จำนวนนักเรียนระดับประถมศึกษา โดยกองแผนงานของกระทรวงศึกษาธิการ ปีการศึกษา 2546 ซึ่งกำหนดขนาด ดังนี้ สถานศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1-120 คน สถานศึกษานขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 121-300 คน และ สถานศึกษานขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี หมายถึง ศูนย์ที่รับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอนในระดับประถมประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งมีโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี 12 แห่ง ประกอบด้วยโรงเรียนบ้านตะโละหลอ โรงเรียนบ้านปาตาฮัน โรงเรียนบ้านบึงน้ำใส โรงเรียนบ้านคันแชะ โรงเรียนบ้านบือเล็ง โรงเรียนบ้านจะกะวะ โรงเรียนบ้านกำปงบือแน โรงเรียนครูประชาสรรค์ โรงเรียนบ้านปาแตรายอ โรงเรียนบ้านแหลมทราย โรงเรียนบ้านพะปูละ และโรงเรียนบ้านกะรอ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับเขตในระดับประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยสถานศึกษาที่อยู่ในอำเภอเมือง อำเภอรามัน และอำเภอกงปิง

บทที่ 2

เอกสารและงานค้นคว้าอิสระที่เกี่ยวข้อง

การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ศึกษาเอกสารตำราคู่มือและงานค้นคว้าอิสระที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ประกอบด้วย

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. การพัฒนาองค์การ
 - 1.1 ความหมายของการพัฒนาองค์การ
 - 1.2 ความสำคัญของการพัฒนาองค์การ
 - 1.3 กระบวนการพัฒนาองค์การ
2. องค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 ประวัติความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.4 การพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
3. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิด 5 ด้าน ของ Gavin
 - 3.1 ด้านการแก้ปัญหามีระบบ
 - 3.2 ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ
 - 3.3 ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต
 - 3.4 ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี
 - 3.5 ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในองค์การ
4. แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยภายในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ

สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. การพัฒนาองค์กร

1.1 ความหมายของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรได้นักวิชาการให้ความหมาย และแนวทางไว้มากมาย ดังนี้
 ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551 : 118) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์กร คือ วิธีการอย่างเป็นระบบต่อการปรับปรุงขององค์กรที่ประยุกต์ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการวิจัยมาใช้ เพื่อเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีและควมมีประสิทธิภาพของคนและองค์กร

ณัฐพันธ์ เชนันนท์ (2551 : 265-269) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่างๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไข เพื่อให้้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

Owen (1987, อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2551 : 194-195) ได้เสนอแนวคิดไว้ในหนังสือของเขา มีใจความว่า การพัฒนาองค์กรในแต่ละเขตพื้นที่บริการทางการศึกษา (School District) หมายถึง ความพยายามซึ่งเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ สมเหตุสมผลและมีแผนรองรับเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนที่เป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นทางการ กระบวนการดำเนินงาน ปทัสถานสังคมหรือโครงสร้างองค์กร ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จุดหมายของการพัฒนาองค์กร คือ การยกระดับคุณภาพชีวิตของแต่ละคน และปรับปรุงพันธกิจและการปฏิบัติงานขององค์กร และมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรนั้น ประกอบด้วยแนวคิดหลัก 9 ประการ ดังนี้

1. จุดหมายของการพัฒนาองค์กร
2. ระบบในการปรับเปลี่ยนองค์กร
3. วิธีการเชิงระบบ
4. ใช้วิธีการทางการศึกษา
5. เรียนรู้จากประสบการณ์
6. เกาะติดกับประเด็นปัญหาสำคัญจริงๆ
7. มีแผนยุทธศาสตร์

8. มีหน่วยประสานการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

9. ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 436) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนยุทธศาสตร์ และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์การ เริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

สร้อยตระกูล (ตียานนท์) อรรถมานะ (2550 : 478) ได้ให้แนวคิดของความหมายในทางปฏิบัติจริงๆ ว่า การพัฒนาองค์การโดยทั่วไปมักจะหมายถึงความถึงการฝึกอบรมในหลายๆ รูปแบบ หรือการพยายามเข้าแทรกแซงองค์การในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมุ่งประสงค์ที่จะปรับปรุงองค์การ หรือสมาชิกองค์การ และในภาพรวม การพัฒนาองค์การก็จะนำไปสมตามชื่อ นั่นก็คือ ให้ความสำคัญที่การเจริญเติบโตและการพัฒนาการขององค์การ โดยทั้งหมด

สายหยุด ใจสำราญ และศุภาพร พิศาลบุตร (2549 : 49) ได้ร่วมกันสรุปความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่า เป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า และจะเน้นกระทำในส่วนที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและกระบวนการของกลุ่มบนรากฐานแห่งความร่วมมือร่วมใจกัน ด้วยความช่วยเหลือของที่ปรึกษาและใช้เครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ เข้าช่วยในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาและธำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์การ

สมคิด บางโม (2547 : 51-53) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ คือ ความพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์การโดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มความมีประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์การโดยการสอดแทรกสิ่งที่ได้มีการวางแผนไว้แล้วเข้าไปในกระบวนการขององค์การโดยการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 269-270) ได้ร่วมกันสรุปลักษณะของการพัฒนาองค์การจากการให้ความหมายของ Bennis (1969), Aplin และ Thomson (1974) และ French และ Bell (1973) ดังนี้

1. เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผน (Planned Change)
2. เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเบ็ดเสร็จ (Comprehensive Change)
3. เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม (Emphasis on Work Group)
4. เป็นการเปลี่ยนแปลงระยะยาว (Long-Range Change)
5. เป็นการร่วมมือของผู้ทำการเปลี่ยนแปลง (Participation of Change Agent)

6. เน้นถึงวิธีการดำเนินงานและการวิจัยปฏิบัติการ (Emphasis Upon Interventions and Action Research)

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยบุคลากรทุกระดับในองค์กรโดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าและเป้าหมายความสำเร็จร่วมกันเพื่อให้้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

1.2 ความสำคัญของการพัฒนาองค์กร

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2549 : 52-53) ได้ร่วมกันสรุปเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาองค์กร ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรอย่างมีแผนซึ่งจะต้องกระทำโดยตระหนักถึงภาวะแวดล้อมขององค์กรตลอดเวลา
2. การพัฒนาสมรรถนะขององค์กร จะเน้นในเชิงกระบวนการของกลุ่ม และขององค์กรเป็นที่ตั้ง โดยกระบวนการเหล่านี้จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้ใช้ศักยภาพหรือสติปัญญาความสามารถอย่างเต็มที่
3. เน้นทีมงานเป็นเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมขององค์กรเป็นส่วนรวม
4. เน้นความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมของทีมงาน
5. เน้นการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรทั้งระบบใหญ่และระบบย่อย
6. ใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ
7. ใช้ที่ปรึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาช่วยให้คำปรึกษา
8. ยุทธศาสตร์อันสำคัญยิ่งของการพัฒนาองค์กรก็คือ การใช้เครื่องมือทางการพัฒนาองค์กรเข้าสอดแทรก
9. กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง
10. มุ่งหวังที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานสูงสุดขององค์กร ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความสุขภาพสมบูรณ์ขององค์กร

สรุปได้ว่า องค์กรจะดำรงอยู่ได้นั้นต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา สร้างความเข้าใจร่วมกันโดยมุ่งหวังที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานสูงสุดขององค์กร ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความสุขภาพสมบูรณ์ขององค์กร และดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

1.3 กระบวนการพัฒนาองค์การ

ชัยเชษฐ พรหมศรี (2551 : 125-126) ได้เสนอรูปแบบของการพัฒนาองค์การว่าโดยทั่วไป ตั้งอยู่บนพื้นฐานของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของเลวิน โดยการวินิจฉัยจะถูกนำไปปฏิบัติในช่วงระหว่างของขั้นการละลายพฤติกรรม (Refreezing) ส่วนการเปลี่ยนแปลง (Change) จะถูกแนะนำอย่างระมัดระวังผ่านการเข้าแทรกที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อสถานการณ์ที่องค์การเผชิญอยู่ หรือเพื่อความเหมาะสมกับสภาพขององค์การในขณะนั้น และสุดท้าย การติดตามผลอย่างเป็นระบบ เป็นการคงสภาพพฤติกรรมหรือสถานการณ์ที่พึงปรารถนาขององค์การโดยมีกระบวนการเป็นลำดับขั้น ดังนี้

1. ขั้นละลายพฤติกรรม เป็นการวินิจฉัย ประเมินสถานการณ์และระบุถึงกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม
2. ขั้นเปลี่ยนพฤติกรรม คือ การเข้าแทรก นำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติผ่านการร่วมมือและประสานงานที่เพิ่มขึ้น
3. ขั้นคงพฤติกรรม คือ การติดตามผล ระบุถึงปัญหาที่ไม่คาดคิด และผลกระทบ ประเมินความมีประสิทธิภาพของกลยุทธ์

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2551 : 265-269) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่างๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไขเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาองค์การยังป็นวิธีการที่เป็นระบบในการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ 2 ประการต่อไปนี้

1. เป้าหมายกระบวนการ (Process Goals) มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการในการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคล เช่น การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา และการจัดการความขัดแย้งระหว่างสมาชิก เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

2. ผลลัพธ์รวม (Outcomes Goals) การพัฒนาองค์การจะให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน (Task Performance) ขององค์การ โดยมุ่งพัฒนาความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้สามารถดำเนินงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม โดยใช้เทคนิคในระดับต่างๆ ขององค์การเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ

กระบวนการในการพัฒนาองค์กรมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวินิจฉัย (Diagnosis) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการพัฒนาองค์กร ภายหลังจากการรับรู้ปัญหา นักพัฒนาองค์กร (OD Practitioner) จะทำเพื่อที่จะกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางแก้ไขปัญหารวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมของระบบ โดยอาศัยความรู้จากการวิจัยและเทคนิคการพัฒนาองค์กรประกอบกัน

2. การปฏิบัติ (Active Intervention) ผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์กรจะดำเนินการพัฒนาองค์กร โดยประยุกต์วิธีการต่างๆ ตามแผนการที่กำหนด เพื่อให้การพัฒนาองค์กรดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวัดและประเมินความก้าวหน้าของแผนการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อที่จะปรับปรุงให้การดำเนินงานมีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. การเสริมแรง (Reinforcement) ผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์กรต้องทำการประเมินผลการดำเนินงานว่าประสบผลตามที่ต้องการเพียงใด ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงให้การดำเนินงานเหมาะสมกับสถานการณ์ จากนั้นทำการเสริมแรงและทำพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงให้คงตัว (Refreezing) เพื่อให้พฤติกรรมที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยไม่ผันแปรหรือย้อนกลับสู่สภาวะเดิม เนื่องจากความเฉื่อยที่เกิดจากความเคยชินของบุคคลหรือกลุ่ม ตลอดจนติดตามผล (Follow Up) เพื่อทำการปรับปรุงและเสริมแรงให้ระบบที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง

เทคนิควิธีการที่นิยมใช้ในการพัฒนาองค์กรมีดังนี้

1. การพัฒนาระดับองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพโดยรวมขององค์กร โดยใช้เทคนิคดังนี้

- 1.1 การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback)
- 1.2 การประชุมร่วมกัน (Confrontation Meeting)
- 1.3 การออกแบบโครงสร้างใหม่ (Structural Redesign)
- 1.4 องค์กรแบบขนาน (Collateral Organization)

2. การพัฒนาระดับกลุ่ม เป็นการพัฒนาศักยภาพในกลุ่มย่อยขององค์กร โดยใช้เทคนิคดังนี้

- 2.1 การสร้างทีมงาน (Team Building)
- 2.2 การให้คำปรึกษาด้านกระบวนการ (Process Consultation)
- 2.3 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup Team Building)

3. การพัฒนาระดับบุคคล เป็นการทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ โดยใช้เทคนิคดังนี้

3.1 การฝึกความอ่อนไหว (Sensitivity Training)

3.2 การเจรจาเรื่องบทบาท (Role Negotiation)

3.3 การออกแบบงานใหม่ (Job Redesign)

3.4 การวางแผนอาชีพ (Career Planning)

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การที่มีประสิทธิภาพ นอกจากการกำหนดแนวทางและเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว จะต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถแก้ไขอุปสรรคต่างๆ อย่างเรียบร้อย โดยผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาองค์การต้องวางแผนปฏิบัติการในการพัฒนาองค์การดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการพัฒนาองค์การที่จะประสบความสำเร็จนั้น สามารถดำเนินการตามแนวทางต่อไปนี้ คือ การให้ความนับถือต่อบุคคล ความเชื่อมั่นและการสนับสนุน ความเท่าเทียมกันของอำนาจ ความเปิดเผยหรือโปร่งใส และการมีส่วนร่วม

2. องค์การแห่งการเรียนรู้

ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์การจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระแสนี้ของความต้องการพัฒนาองค์การดูเหมือนจะมีอิทธิพลแผ่ไปทั่วโลก มีนักคิดนักบริหารจำนวนมากได้เสนอแนวคิด อธิบายปรากฏการณ์และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนี้

2.1 ประวัติความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาของแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้สามารถค้นพบได้จากการศึกษาเริ่มมาจากการเขียนของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เห็นได้จากผลงานเขียนที่เขาได้เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในปี 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกศาสตราจารย์ทั้งสองได้ใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organization Learning)” ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ (ของคน) ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ Argyris เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การมากกว่า 40 ปีมาแล้ว เนื่องจากงานเขียนของท่านไม่เป็นที่นิยมแพร่หลายนัก หลังจากนั้นก็มีบุคคลที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับ คือ Peter Senge ศาสตราจารย์วัย 53 ปี ของ Massachusetts Institute of Technology (MIT) สหรัฐอเมริกา ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT Center for Organization Learning ก่อตั้งตั้งแต่ปี 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่างๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันเรียกว่า Society for Organization Learning (SOL) โดยการเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้

และแก้ไขปัญหาร่วมกัน Peter Senge' ได้เขียนหนังสือที่มีผู้สนใจมากคือ “The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (1990)” Peter Senge' เลือกที่จะใช้คำว่า Learning Organization แทน Organization Learning องค์การของ Peter Senge' มีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 52-56) และได้มีการเขียนเล่มที่สองออกมาภายใต้ชื่อ “The Fifth Discipline – Strategies and Tools for Building a Learning Organization (1994)” โดยแนวคิดในการบริหารให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้พิสูจน์ถึงความสำเร็จขององค์การธุรกิจในสหรัฐอเมริกา ได้รับความนิยมนในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและแพร่หลายตลอดระยะเวลาที่ล่วงเลยมา (เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2545 : 3 – 4) หลังจากนั้นได้มีนักวิชาการและนักพัฒนาหลายท่านที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการที่เป็นที่ยอมรับในด้านนี้ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้จากอดีต และปรับปรุงพัฒนามาจนกระทั่งถึงปัจจุบันดังนี้

Garvin (1993, อ้างถึงใน ยุทธ สุทธิรัตน์, 2552 : 7) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าคือ องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ (Creating) เรียนรู้ (Acquiring) และถ่ายทอด (Transferring) ความรู้ และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่และความเข้าใจอย่างถ่องแท้

Marquardt (1996, อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552 : 6) ให้ความหมายว่า องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์การและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ อีกทั้งให้อำนาจบุคลากรทั้งในและนอกองค์การในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2551 : 146) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การที่สร้างการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ อันนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการทำงานขององค์การที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าและนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551 : 278) ได้สรุปความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึงหลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้้องค์การมีความพร้อมและมีศักยภาพพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อการสร้างโอกาสใหม่ๆ และปรับปรุงสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

Peter Senge' (1990, อ้างถึงใน เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มามะศิริรานนท์ 2545 : 11) ผู้นำในการเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์การต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มามะศิริรานนท์ (2545 : 11) ได้ร่วมกันให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเอง และขององค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติการกิจน่านัปการให้สำเร็จลุล่วงโดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

สรุปได้ว่า ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีการตื่นตัว มุ่งเน้นในการแสวงหาความรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายโอนความรู้และปรับแต่งความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่จะสะท้อนต่อความรู้ใหม่ เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์การและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่เปี่ยมไปด้วยประสิทธิผล

2.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์การโดยทั่วไป ทั้งนี้ เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพทั้งของตนเอง ทีมงาน และองค์การให้สามารถปฏิบัติการกิจน่านัปการได้สำเร็จลุล่วง และบรรลุตามความมุ่งหมาย ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะดังต่อไปนี้ (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552: 9-14)

1. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยพนักงานทุกคนในองค์การจะมีลักษณะนิสัยที่ใฝ่รู้ องค์การมีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ รวมทั้งมีการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์การ และใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกัน

2. โครงสร้างขององค์การมีสายการบังคับบัญชาสั้นๆ ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน สามารถปรับเปลี่ยนและจัดทีมงานได้ง่าย อีกทั้ง การบริหารงานจะอิงกับสมรรถนะ (Competencies) ของพนักงานมากกว่าการอิงกับคำอธิบายรายละเอียดงาน (Job Description)

3. มีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับล่าง รวมถึงมีการมอบหมายงาน และกระจายความรับผิดชอบให้พนักงาน สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและดำเนินการในงานที่อยู่ในข่ายความสามารถและความรับผิดชอบ ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการทำงานด้วยอีกทางหนึ่ง

4. ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วิธีการปฏิบัติงาน รวมตลอดถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดไม่ว่าจะในสภาวะการณ์ใดๆ รวมถึงสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมั่นคง

5. มีการสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อกระตุ้นและก่อให้เกิดการแพร่กระจายของความรู้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ เทคโนโลยีใหม่ๆ จะนำมาซึ่งทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอีกด้วย ซึ่งนับเป็นโอกาสในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์กร

6. มุ่งเน้นคุณภาพของผลงานและผลิตภัณฑ์ตามความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งหมายความว่า องค์กรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป แตกต่างจากองค์กรแบบเดิมๆ ซึ่งมักย่ำอยู่กับที่ อีกทั้ง การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใดๆ ก็มักเป็นไปด้วยความยากลำบาก

7. มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เช่น การให้พนักงานทุกคนมีอิสระในการคิด การแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ โดยใช้แนวทางประชาธิปไตย อันเป็นการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกคนในองค์กร ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งก่อให้เกิดการค้นพบ สิ่งใหม่หรือนวัตกรรมให้กับองค์กร

8. มีการทำงานเป็นทีม โดยการเน้นให้พนักงานรับรู้เป้าหมายร่วมกัน เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ปลูกจิตสำนึกให้พนักงานรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตน เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของผู้อื่น รวมถึงการประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน อันจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามความมุ่งหมาย

9. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการกำหนดเป้าหมาย แนวทางและทิศทางของการดำเนินงานองค์กรร่วมกัน ซึ่งหมายความว่า พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร แทนที่จะมาจากการกำหนดของผู้บริหารดังเช่นในอดีต อันจะนำมาซึ่งความรู้สึกเป็นเจ้าของ ก่อให้เกิดความรักและความมุ่งมั่นในงาน

10. มีการสร้างระบบที่เอื้ออำนวย ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะการปฏิบัติที่เป็นระบบ ทำให้พนักงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นตัวพี่ ผู้สอนงาน หรือผู้ชี้แนะการปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้ที่ได้รับการสอนหรือการชี้แนะก็ตาม ได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันและทำความรู้จักกันมากขึ้น

11. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากภายในอันหมายถึงขององค์กรเอง และจากภายนอกอันหมายถึงขององค์กรอื่น รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี

12. การไม่เพิกเฉยต่อความผิดพลาด จะนำมาพิจารณาและดำเนินการแก้ไขเพื่อแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีกว่า นอกจากนี้ ยังพร้อมที่จะเล็งหารูปแบบใหม่ๆ ในการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งนับเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและไม่สิ้นสุด

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเฉพาะซึ่งแตกต่างไปจากองค์กรแบบเดิมๆ และจะสามารถเกิดขึ้นได้โดยหากองค์กรไม่รู้จักจัดการกับความรู้ที่องค์กรมีหรือที่เรียกว่า “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)”

2.4 การพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องสร้างคุณลักษณะ 6 ประการให้เกิดขึ้น ดังต่อไปนี้ (จันทรานี สงวนนาม, 2551 : 206-207)

1. การใฝ่รู้ใฝ่เรียนของบุคลากร (Personal Mastery) สถานศึกษาจะต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถ เชี่ยวชาญในหน้าที่ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้เป็นทีมต่อไป

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการร่วมคิดร่วมทำและเป็นการถ่ายทอดทิศทางเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร จากผู้บริหารและครูผู้สอนหรือคณาจารย์ซึ่งเป็นลักษณะของการสื่อสารแบบสองทางเพื่อสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ เป้าหมาย และทิศทางของสถานศึกษาร่วมกัน

3. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอาจใช้แนวทางการทำไปปรับปรุงไป โดยมีการร่วมปรึกษาหารือแบบไม่เป็นทางการทุกครั้งที่มีการปฏิบัติภารกิจเสร็จ เพื่อการทำครั้งต่อไปให้ดีกว่า หรือที่เรียกว่า After Action Review

4. การมีโมเดลความคิดใหม่ (Mental Model) เป็นกรอบความคิดที่ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจ โดยตีความต่อสิ่งที่ได้ยินหรือรับรู้ต่างๆ ซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละคน โมเดลความคิดจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่คุ้นเคยได้เป็นอย่างดี หากสถานศึกษายอมรับแต่โมเดลความคิดเดิมๆ ที่มีอยู่ ก็จะทำให้เกิดการปฏิเสธต่อสิ่งที่ไม่คุ้นเคย ทำให้ไม่เกิดความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น

5. การมีการเสวนา (Dialogue) การเสวนาเป็นพื้นฐานของการสร้างความเข้าใจในแนวคิดของผู้อื่น ก่อให้เกิดการฟังที่ดีจากมุมมองที่หลากหลายและช่วยให้เข้าใจสิ่งต่างๆ ได้ชัดเจนขึ้น

6. ฝึกการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หลักการคิดอย่างเป็นระบบ ก็คือ ต้องทำความเข้าใจกับเหตุการณ์ต่างๆ ในภาพรวมอย่างเป็นระบบ มิใช่แยกส่วนต่างๆ จากระบบมาทำความเข้าใจ

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ในระบบการบริหารยุคใหม่เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ต่างๆ เช่น การบริหารคุณภาพโดยรวม ในปี 1980 และการรีอปรับระบบ ในปี 1990 ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องเรียนรู้เพื่อปรับปรุงองค์การให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น รองรับการแข่งขัน การพัฒนาองค์การจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและจะต้องอาศัยทฤษฎีองค์การใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการจัดระบบเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

การสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งความสามารถและการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่นับว่าจะมีการแข่งขันมากขึ้น และมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและการทำกิจกรรมขององค์การ ในการเรียนรู้้องค์การอาจจะต้องการถามตนเองเกี่ยวกับทางเลือกต่างๆ ว่า มีความจำเป็นหรือไม่บนพื้นฐานของความต้องการ เพื่อการสนับสนุนสิ่งที่มีอยู่ องค์การส่วนใหญ่ มักจะมีการเรียนรู้ด้วยการสะสมสิ่งที่ผิดพลาดในการทำงานในอดีตและใช้นโยบายปัจจุบันมาแก้ไข ในสิ่งที่ผิดพลาด (Single-loop Learning) เมื่อสิ่งที่เคยผิดพลาดในอดีตได้รับการป้องกันการ ทำงานขององค์การก็จะดีขึ้น ในทางตรงกันข้ามการเรียนรู้ขององค์การอาจจะใช้วิธีการเก็บสะสมความผิดพลาดและใช้วิธีการปรับตัวอุปประสงค์ขององค์การ นโยบาย และมาตรฐานการทำงาน (Double-loop Learning) การเรียนรู้โดยวิธีนี้จะเกิดความท้าทาย และเป็นบรรทัดฐานให้กับองค์การในการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Characteristics of a Learning Organization) ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. สมาชิกขององค์การจะต้องมีการยอมรับร่วมกันในวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์การ
2. พนักงานจะต้องทิ้งวิธีคิดแบบเก่าและสร้างมาตรฐานในการทำงานเพื่อแก้ปัญหาหรือทำงานให้มีประสิทธิภาพ
3. สมาชิกทุกคนจะต้องคิดถึงกระบวนการขององค์การซึ่งรวมถึงกิจกรรม หน้าที่ และการกระทำร่วมกันภายใต้สภาพแวดล้อมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน
4. พนักงานจะต้องสามารถติดต่อสื่อสารในงานซึ่งกันและกันกับทุกฝ่ายทุกแผนก ไม่ว่าจะเป็น การติดต่อข้ามหน้าที่กัน ในแนวนิ่ง หรือแนวราบ โดยปราศจากความกลัวที่จะถูกลงโทษ

5. พนักงานจะต้องมีการทดลองใช้ความสนใจส่วนตัวและความสนใจของแผนกต่างๆ ทำงานร่วมกันเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยพนักงานกำลังร่วมกันระหว่างตัวบุคคลกับฝ่ายต่างๆ ในองค์การ

สรุปได้ว่า การที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องสร้างคุณลักษณะ ดังนี้คือ การใฝ่รู้ใฝ่เรียนของบุคลากร พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้เป็นทีมต่อไป การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การมีโมเดลความคิดใหม่ การมีการเสวนา และฝึกการคิดอย่างเป็นระบบ

3. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิด 5 ด้านของ Gavin

การพัฒนาที่ต่อเนื่องกระจายไปยังทุกองค์การเพื่อนำองค์การฝ่าฟันไปสู่ผลกำไรและข้อได้เปรียบองค์การอื่น เป็นประเด็นที่มีมาตลอดและหลากหลาย บางครั้งดูเหมือนว่าการดำเนินการเรื่องนี้เพียงหนึ่งเดือนอย่างสม่ำเสมอจะเพียงพอแต่ทว่าโซคร้ายความล้มเหลวผิดพลาดมีจำนวนเหนือกว่าความสำเร็จ และระดับการพัฒนาขององค์การยังคงลดลงอย่างน่าวิตกเพราะแต่ละองค์การส่วนใหญ่มีความเข้าใจที่ผิดพลาดเกี่ยวกับความจริงข้อหนึ่ง นั่นคือ การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อเนื่องจำเป็นจะต้องมีการเรียนรู้ แม้ว่าแนวความคิดของ Peter Senge' และคนอื่นๆ จะได้รับความนิยมและกล่าวอ้างอิงกันมาก แต่ Garvin มองว่า แนวความคิดของ Peter Senge' เป็นนามธรรมเกินไป ไม่มีกรอบที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และยังไม่ได้อธิบายคำถามอีกมากมาย เช่น ผู้บริหารจะรู้ได้อย่างไรว่าองค์การของตนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แล้ว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นรูปธรรมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คืออะไรและจะทำอย่างไร นโยบายและแผนงานที่จะต้องมีอะไรบ้าง Garvin ได้พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน (Garvin, 1993 : 78-79) ดังนี้

3.1 ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ เป็นภารกิจลำดับแรกที่มีความสำคัญทั้งในด้านปรัชญาและวิธีการในการแสดงคุณภาพของการพัฒนาซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับ ประกอบด้วย

1. เชื่อมมั่นในกระบวนการวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์ปัญหา คือ วงจรของ Deming (PDCA Cycle) Deming เสนอหลักการสำคัญไว้ 14 ข้อ ดังนี้ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ และคณะ, 2546 : 72-75)

1.1 สร้างปณิธานที่มุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ (Constancy of Purpose) ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่น และทุ่มเทในการพัฒนาคุณภาพ โดยกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้นระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งจะพิสูจน์ความตั้งใจ อดทน และไม่ย่อท้อต่อความล้มเหลว

1.2 ขอมรับปรัชญาการบริหารคุณภาพใหม่ๆ (Adopt the New Philosophy) ที่เปลี่ยนแปลง และก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารต้องสร้าง “วัฒนธรรมคุณภาพและการเรียนรู้ อย่างไม่หยุดยั้ง” ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกคนและในทุกระดับขององค์กร

1.3 ยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบเพียงด้านเดียว (Cease Dependence on Mass Inspection) การให้ความสำคัญกับการควบคุมกระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้ได้ตามมาตรฐาน ไม่ได้เป็นการดำเนินงานในเชิงรุกที่จะป้องกันความผิดพลาด ทั้งนี้การควบคุมและประกันคุณภาพเป็นการแก้ไขที่ปลายเหตุเท่านั้น

1.4 ยุติการดำเนินธุรกิจโดยการตัดสินกันที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว (End the Practice of Awarding) เพราะราคาขายจะไม่มี ความหมายต่ออนาคตธุรกิจ ถ้าไม่สามารถพัฒนาคุณภาพให้ก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง ธุรกิจที่แข่งขันกันลดราคา ทำสงครามราคา จนสุดท้ายต่างจะล้มเหลวในการดำเนินงานและไม่สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว

1.5 ปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) โดยใช้วงล้อ PDCA เป็นเครื่องผลักดันองค์กรให้หมุนไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องซึ่ง จะช่วยให้ธุรกิจก้าวไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ และไม่หยุดยั้ง

1.6 ทำการฝึกอบรมทักษะ (Training for a Skill) ในการทำงานและการจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น จัดทำ การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ และใช้เครื่องมือการควบคุมคุณภาพต่างๆ เพื่อให้วัฒนธรรมคุณภาพแทรกเข้าสู่การดำเนินงานทุก ขั้นตอนอย่างเป็นธรรมชาติ

1.7 สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น (Leadership) กับสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยต่างจะเป็นผู้นำและกล้าที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจ ในการกระทำของตนและกลุ่ม

1.8 กำจัดความกลัวให้หมดไป (Driver Out Fear) เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้าง องค์กรคุณภาพ โดยส่งเสริมความกล้าถาม กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าปฏิบัติ และกล้ายอมรับใน ความผิดพลาด ในทุกระดับของธุรกิจ

1.9 ทำลายสิ่งทีกีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ (Break Down Barriers) โดยส่งเสริมการประสานงาน และช่วยเหลือกันข้ามสายงาน เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา และ บรรลุเป้าหมายในการส่งมอบสินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า

1.10 ยกเลิกคำขวัญ คติพจน์ และเป้าหมายที่ตั้งตามอำเภอใจ (Eliminate Slogans, Exhortations, Arbitrary Targets) โดยเฉพาะที่เขียนขึ้นมาอย่างขอไปที แต่ไม่เกิดขึ้นจากความเข้าใจ ในปรัชญาของคุณภาพ ซึ่งทำให้ข้อความที่กำหนดไว้เป้าหมายที่เป็นรูปธรรม ไม่สามารถนำไป ปฏิบัติได้จริง

1.11 ยกเลิกการกำหนดจำนวนโควตาที่เป็นตัวเลข (Eliminate Numerical Quotas) ในการประเมินผลงานด้านปริมาณเพียงด้านเดียว เพราะพนักงานจะทำงานเพื่อเป้าหมายเท่านั้น แต่จะต้องวัดคุณภาพอย่างชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้

1.12 ยกเลิกสิ่งกีดขวางความภาคภูมิใจของพนักงาน (Remove Barriers to Pride of Workmanship) โดยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในผลงานและความสำเร็จของตน ซึ่งมีส่วนผลักดันให้เขาและองค์กรประสบความสำเร็จร่วมกัน

1.13 การศึกษาและการเจริญเติบโต (Education and Growth) เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ ตลอดจนให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่เป็นสินทรัพย์สำคัญที่สุดของทุกธุรกิจ

1.14 ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Take Action to Accomplish the Transformation) ดำเนินการให้เห็นผลที่เป็นรูปธรรม และต่อเนื่องในระยะยาว ไม่ใช่การดำเนินงานเฉพาะหน้าในการแก้ไขปัญหาเล็กน้อยเท่านั้น โดยผู้บริหารต้องเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ และผลักดันการดำเนินงานด้านคุณภาพโดยเป็นผู้นำต้นแบบ และสนับสนุนการดำเนินงานคุณภาพอย่างสมบูรณ์

ส่วน PDCA ที่คนทั่วไปรู้จักประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักดังนี้ (วีรพล บดีรัฐ, 2543 : 7) P = Plan หมายถึง การวางแผน D = Do หมายถึง การปฏิบัติตามแผน C = Check หมายถึง การตรวจสอบ A = Action หมายถึง การดำเนินการให้เหมาะสม

การวางแผน (Plan : P) การวางแผนเป็นส่วนประกอบของวงจรที่มีความสำคัญ เนื่องจากการวางแผนจะเป็นจุดเริ่มต้นของงานและเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานในส่วนอื่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนในวงจร Deming เป็นการหาองค์ประกอบของปัญหา โดยวิธีการระดมความคิด การเลือกปัญหา การหาสาเหตุของปัญหา การหาวิธีการแก้ปัญหา การจัดทำตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีดำเนินการ การกำหนดวิธีการตรวจสอบและประเมินผล ในขั้นตอนนี้สามารถนำเครื่องมือเบื้องต้นแห่งคุณภาพอื่นๆ มาใช้งานร่วมด้วย เช่น Flowchart, Why-Why Diagram, How-How Diagram, 5W 2H Principles, Brainstorming ฯลฯ ในขั้นนี้ดำเนินการดังนี้

1. ตระหนักและกำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไข หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยสมาชิกแต่ละคนร่วมมือ และประสานกันอย่างใกล้ชิดในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน เพื่อที่จะร่วมกันหาการศึกษาและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขต่อไป

2. เก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์และตรวจสอบการดำเนินงานหรือหาสาเหตุ ของปัญหา เพื่อใช้ในการปรับปรุง หรือแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ซึ่งควรจะวางแผนและดำเนินการเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ ระเบียบ เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการใช้งาน เช่น ตารางตรวจสอบ แผนภูมิ แผนภาพ หรือแบบสอบถาม เป็นต้น

3. อธิบายปัญหาและกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ปัญหา เพื่อใช้กำหนดสาเหตุของความบกพร่อง ตลอดจนแสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งนิยมใช้วิธีการเขียนและวิเคราะห์แผนภูมิหรือแผนภาพ เช่น แผนภูมิแกงปลา แผนภูมิพาเรโต และแผนภูมิการควบคุม เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกทุกคนในที่ทำงานคุณภาพเกิดความเข้าใจในสาเหตุและปัญหาอย่างชัดเจน แล้วร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) ในการแก้ปัญหา โดยสร้างทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อมาทำการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินงาน

4. เลือกวิธีการแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงการดำเนินงาน โดยร่วมกันวิเคราะห์ และพิจารณาทางเลือกต่างๆ ผ่านการระดมความคิด และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิก เพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงานให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะต้องทำวิจัยและหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือกำหนดทางเลือกใหม่ที่มีความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาได้มากกว่าเดิม

การปฏิบัติตามแผน (Do : D) การปฏิบัติตามแผน เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ในตารางการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ สมาชิกกลุ่มต้องมีความเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนนั้นๆ ความสำเร็จของการนำแผนมาปฏิบัติต้องอาศัยการทำงานด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดีจากสมาชิก ตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนนั้นๆ ในขั้นตอนนี้ขณะที่ลงมือปฏิบัติจะมีการตรวจสอบไปด้วย หากไม่เป็นไปตามแผนอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนใหม่ และเมื่อแผนนั้นใช้งานได้นำไปใช้เป็นแผนและถือปฏิบัติต่อไป มีเทคนิคขั้นตอนการปฏิบัติดังนี้ คือ

1. ทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรกจะได้ไม่ต้องแก้ไขหรือรับผลเสียจากการกระทำที่ผิดพลาด
2. ตรวจสอบทุกขั้นตอน หากพบข้อบกพร่องให้รีบแก้ไขก่อนที่ความเสียหายจะขยายเป็นวงกว้าง

การตรวจสอบ (Check : C) การตรวจสอบ หมายถึง การตรวจสอบว่าเมื่อปฏิบัติงานตามแผนหรือการแก้ปัญหาดำเนินการตามแผนแล้ว ผลลัพธ์เป็นอย่างไร สภาพปัญหาได้รับการแก้ไขตรงตามเป้าหมายที่กลุ่มตั้งใจหรือไม่ การไม่ประสบความสำเร็จอาจจะเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น ไม่ปฏิบัติตามแผน ความไม่เหมาะสมของแผนการเลือกใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น มีเทคนิคขั้นตอนการตรวจสอบดังนี้ คือ

1. ตรวจสอบวิธีการและระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติจริง ว่าทำได้ตามแผนหรือไม่
2. ตรวจสอบผล ที่ได้ว่าได้ตามเป้าหมายหรือไม่
3. ตรวจสอบว่ามีข้อมูลอะไรใหม่ๆ เกิดขึ้นบ้าง
4. รวบรวมและบันทึกข้อมูลที่จะเป็นเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป สิ่งที่จะสามารถรู้ได้ว่าผลกับแผนที่ตั้งไว้แตกต่างกันอย่างไร สิ่งสำคัญที่สุดคือการบันทึกข้อมูล ซึ่งเทคนิคการบันทึกข้อมูลมีเครื่องมืออยู่หลายชนิด และหลายเทคนิควิธี เช่น Check list, test, Questionnaires, Attitude test, Interview, Observation, Fishbone diagram, Pareto ฯลฯ

การดำเนินการให้เหมาะสม (Action : A) การดำเนินการให้เหมาะสม เป็นการกระทำภายหลังที่กระบวนการ 3 ขั้นตอน ตามวงจรได้ดำเนินการเสร็จแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นการนำเอาผลจากขั้นการตรวจสอบมาดำเนินการให้เหมาะสมต่อไป (วีรพล บศิริฐ, 2543 : 15-16) มีเทคนิคขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสมดังนี้ คือ

1. หลังจากตรวจสอบแล้ว ถ้าเราทำได้ตามเป้าหมาย ให้รักษาความดีนี้ไว้
2. หากตรวจสอบแล้ว พบว่ามีข้อผิดพลาดไม่ว่าในขั้นตอนใดๆ ก็ตาม ให้หาสาเหตุ และแก้ไขสาเหตุ

3. หาทางปรับปรุง เพื่อให้การปฏิบัติครั้งต่อไปดีขึ้นกว่าเดิม

กรณีที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ ให้นำวิธีการหรือการปฏิบัตินั้นมาปรับใช้ให้เป็นนิสัยหรือเป็นมาตรฐานส่วนตัวสำหรับใช้กับแผนอื่นๆ ที่มีลักษณะเดียวกัน เช่น ไม่ว่าการวางแผนสำหรับการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในโรงเรียนขนาดเล็กก็โรงเรียนก็ตาม เราสามารถบริหารได้ดีทุกครั้ง จนเรียกได้ว่าการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กไม่ใช่ปัญหาสำหรับเรา เพราะเราใช้วิธีการหรือขั้นตอนในการทำงาน และใช้เทคนิคแบบเดิมที่เคยบริหารประสบความสำเร็จมาแล้ว นอกจากนี้เรายังจำเป็นต้องคิดหาทางปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการที่จะทำให้แผนประสบความสำเร็จมากกว่าที่ตั้งไว้ ซึ่งอาจจะหมายถึงประสบผลสำเร็จตามแผนเร็วขึ้น หรือใช้ทรัพยากรน้อยลง หรือได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพมากขึ้น

กรณีที่ไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ เมื่อผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ไม่ว่าจะมากหรือหรือให้เอาข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และให้พิจารณาว่าควรทำอะไรต่อไป เช่น

1. มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าเป็นไปได้
2. ใช้ความพยายามให้มากกว่าเดิม
3. ขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นในกรณีที่ไม่สามารถจัดการด้วยตัวเองได้
4. เปลี่ยนเป้าหมายใหม่

สรุปได้ว่า วงจร PDCA ที่สมบูรณ์จะเกิดขึ้นเมื่อเรานำผลที่ได้จากขั้นตอนการดำเนินการที่เหมาะสม (A) มาดำเนินการให้เหมาะสมในกระบวนการวางแผนอีกครั้งหนึ่ง (P) และเป็นวงจรอย่างนี้เรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด จนกระทั่งเราสามารถใช่วงจรนี้กับทุกกิจกรรมที่คล้ายกันได้ อย่างเป็นปกติธรรมดาไม่ยุ่งยากอีกต่อไปจะเห็นว่า วงจร PDCA จะไม่ได้หยุดหรือจบลง เมื่อหมุนครบรอบ แต่วงล้อ PDCA จะหมุนไปข้างหน้าเรื่อยๆ โดยจะทำงานในการแก้ไขปัญหาในระดับที่สูงขึ้น ซับซ้อนขึ้น และยากขึ้น หรือเป็นการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ปัจจุบันทั้งแรงงานปฏิบัติการ แรงงานที่มีความรู้ และผู้บริหารชาวไทย ส่วนใหญ่จะรู้จัก PDCA มากขึ้นกว่าในอดีต ถึงแม้จะไม่เข้าใจรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างสมบูรณ์ แต่ก็ช่วยให้การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ และเห็นผลที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น อย่างไรก็ดี หัวใจสำคัญของวงจร Deming ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ PDCA เท่านั้น แต่อยู่ที่คนที่มีคุณภาพ และเข้าใจคุณภาพอย่างแท้จริง หรือที่เรียกว่า คุณภาพอยู่ที่ใจ (Quality at Heart) ที่พร้อมจะเปิดใจเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา อย่างมุ่งมั่น และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (ณัฐพันธุ์ เชนนันท์ และคณะ, 2546 : 80)

2. ยื่นหยัดบนข้อมูลมากกว่าสมมติฐาน เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจต่างๆ ที่นักปฏิบัติที่มีคุณภาพเรียกว่า การตัดสินใจจากพื้นฐานความจริง หรือ Fact-based Management

3. การใช้เครื่องมือทางสถิติต่างๆ มาช่วยในการจัดข้อมูลด้วย เช่น Histogram, Photo Chart, Correlation เป็นต้น

โปรแกรมการฝึกปฏิบัติส่วนมากมุ่งปูพื้นฐานในการฝึกฝนเทคนิคการแก้ไขปัญหา โดยใช้แบบฝึกและกรณีตัวอย่างซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีการเรียบเรียงวินัยทางความคิด และต้องมุ่งมั่น ตั้งใจจริงในการดำเนินการ กระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบนั้น Garvin ได้นำเสนอรูปแบบตัวอย่างที่น่าสนใจของบริษัท Xerox ดังนี้

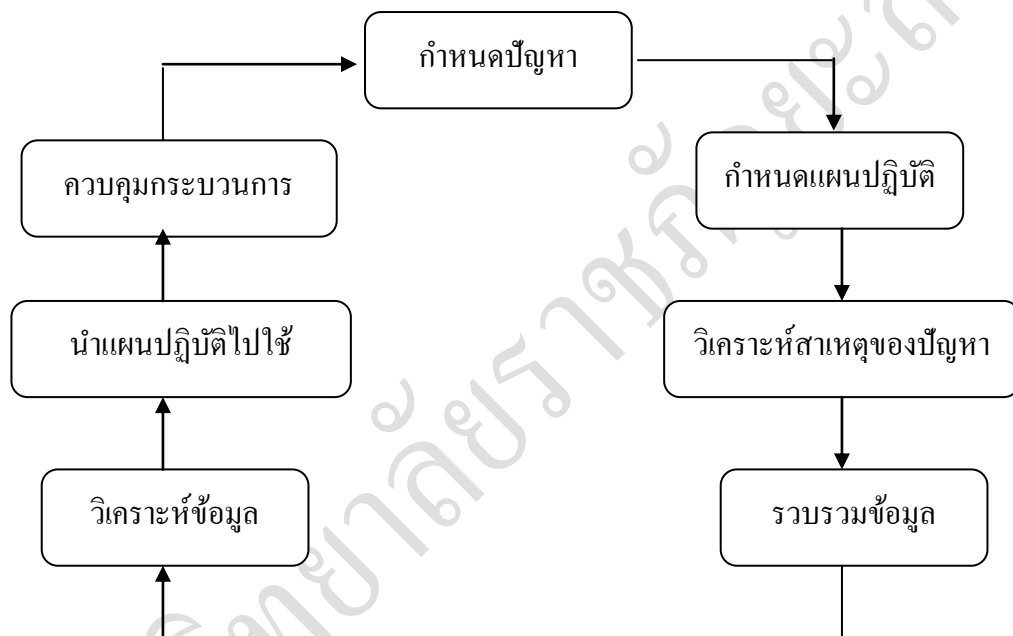
กระบวนการแก้ไขปัญหาของ บริษัท Xerox (Garvin, 1993 : 81) มีดังนี้

1. ระบุและเลือกปัญหา
2. การวิเคราะห์ปัญหา
3. สร้างแนวทางการแก้ไขปัญหาที่มีโอกาสเป็นไปได้มากที่สุด
4. คัดเลือกแนวทาง และวางแผนการแก้ไขปัญหา
5. สนับสนุน และส่งเสริมการแก้ไขปัญหา
6. ประเมินผลการแก้ไขปัญหา

กระบวนการแก้ปัญหา (Problem Solving Techniques) ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 213-214) มีเทคนิคขั้นตอนที่ควรนำมาใช้ และสอดคล้องกับ Garvin ดังนี้

1. ขั้นตอนกำหนดปัญหาหรือทำความเข้าใจกับปัญหาใช้ Pareto Diagram เป็นเครื่องมือ
2. ขั้นตอนการกำหนดกระบวนการ/แผนปฏิบัติใช้ Process Flow Chart เป็นเครื่องมือ
3. ขั้นตอนวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ใช้แผนภูมิแก้างปลา Fishbone Diagram เป็นเครื่องมือ
4. ขั้นรวบรวมข้อมูลใช้ Check sheet หรือ เทคนิควิธีเป็นเครื่องมือ
5. ขั้นวิเคราะห์ปัญหาใช้ Histogram, Graphs และ Control Chart เป็นเครื่องมือ
6. ขั้นนำแผนปฏิบัติไปใช้ ขั้นนี้เป็นการนำแผนปฏิบัติตามข้อ 2 ไปใช้
7. ขั้นเฝ้าดูหรือติดตามการปฏิบัติตามแผนเพื่อควบคุมกระบวนการใช้ Control Chart เป็น

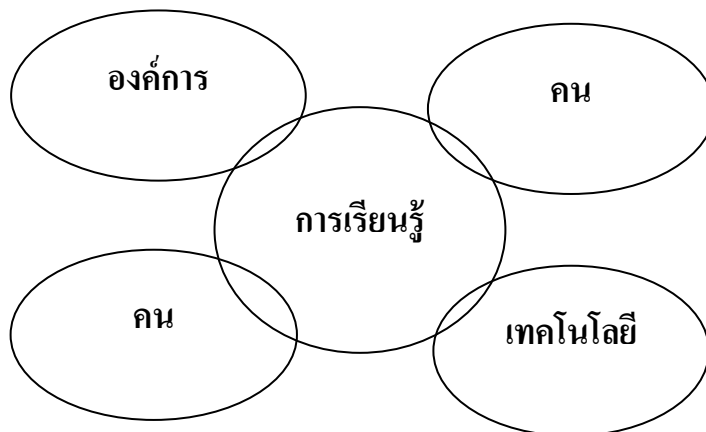
เครื่องมือ



ภาพที่ 1 วงจรการแก้ปัญหา

ที่มา : ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 213-214)

Marquadt (2005 : อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์, 2549 : 49-50) ได้นำเสนอตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบไว้ว่า องค์การส่วนใหญ่ ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ องค์การต้องเรียนรู้ให้เร็วยิ่งขึ้น และดีกว่าเดิม การเรียนรู้ประเภทนี้ไม่สามารถจะเกิดขึ้น และคงอยู่ได้ หากปราศจากความเข้าใจ และพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ ต่อไปนี้ คือ การเรียนรู้ (Learning) องค์การ (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) ดังภาพ



ภาพที่ 2 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ
ที่มา : Marquette (2005 : อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์, 2549 : 49-50)

สรุปได้ว่า การแก้ปัญหาย่างมีระบบ เป็นการวิเคราะห์ปัญหา ใช้ข้อมูลจริงมาใช้ในการตัดสินใจแทนการใช้สมมติฐาน และการใช้เครื่องมือทางสถิติมาช่วยในการจัดข้อมูล เป็นกระบวนการอย่างมีระบบ เพื่อระบุสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมถึงการค้นพบกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาดังกล่าว และการนำเอากลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ และทำการประเมิน โดยเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง และผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังไว้นั้นคือ วงจรของ Deming นั่นเอง

3.2 ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ๆ อย่างมีระบบ โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการทดลองนี้จะทำคู่ขนานไปกับการแก้ปัญหาย่างมีระบบ การทดลองอาจจะเป็นลักษณะของการทำการทดลองย่อยๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่นำการทดลองมาใช้ได้อย่างประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะดังนี้

1. การทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
2. มีการนำระบบการให้ผลตอบแทนที่เน้นในเรื่องการเสี่ยงที่จะทดลองสิ่งใหม่
3. ผู้จัดการและพนักงานจะต้องถูกฝึกทักษะในเรื่องเกี่ยวกับการจะทำการทดลองอย่างไร และประเมินการทดลองอย่างไรด้วย

นอกจากนี้ การทดลองอาจจะเป็นไปในลักษณะของโครงการสาธิต ซึ่งจะใหญ่และซับซ้อนกว่าการทดลองย่อยดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ลักษณะของโครงการสาธิต คือ โครงการริเริ่มที่รวบรวมหลักการและแนวคิดที่องค์กรสามารถพัฒนาไปข้างหน้า เป็นโครงการที่บอกโดยนัยถึงแนวทางนโยบายและการตัดสินใจของโครงการต่อไป และเป็นโครงการที่มักจะถูกพัฒนามาจากทีมงานจากหลายๆ หน่วยงาน

สรุปได้ว่า การทดลองแนวทางใหม่ๆ ผู้บริหารต้องมีลักษณะคือ การทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และองค์กรต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ๆ อย่างมีระบบโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ โดยการทดลองย่อยๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3.3 ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต

องค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งในด้านการประสบความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กรเอง โดยทำอย่างเป็นระบบ จดบันทึกในลักษณะที่พนักงานสามารถที่จะค้นดูได้ มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case Study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก

การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต บริษัทหรือองค์กรต้องทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นในอดีต ประเมินอย่างเป็นระบบ และบันทึกบทเรียนในรูปแบบที่บุคลากรสามารถค้นหาได้เท่าที่จำเป็น ผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งได้เรียกกระบวนการแบบนี้ว่า “Santayana Review” โดยการอ้างนักปรัชญา George Santayana ผู้ที่คิดไว้ว่า “ผู้ใดที่ไม่สามารถจดจำอดีตได้นั้นถูกดำเนิน ทราน้ำแน่นอนต่อความผิดพลาดในอดีตที่กลับมาเกิดซ้ำอีก” และที่โชคร้ายคือผู้บริหารส่วนใหญ่ทุกวันนี้ไม่มีความแตกต่าง แม้ที่เป็นคู่แข่งกันในอดีต พวกเขากลับปล่อยให้ผลจากความผิดพลาดในอดีตหมดค่าไปอย่างน่าเสียดาย

แนวคิดนี้มีเนื้อหาตรงกับแนวคิดของ Marquardt (อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์, 2547 : 88) ในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นการที่จะทำให้คนในองค์กรเรียนรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้พัฒนาตนเอง และการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การที่คนและองค์กรจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่กันไปเสมอ ซึ่งก็คือ “การมีกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้”(อุทุมพร จามรมานและคณะ, 2553 : 62)

สรุปได้ว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต เป็นการตรวจสอบความสำเร็จ และล้มเหลวขององค์กร โดยทำอย่างเป็นระบบ การจัดการความรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้พัฒนาตนเอง และการดำเนินงานขององค์กร

3.4 ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี

การเรียนรู้ในองค์กรไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ประสบการณ์ขององค์กรแต่เพียงอย่างเดียว บางครั้งการเข้าใจอย่างลึกซึ้งในแนวคิดใหม่ๆ อาจจะมาจากการที่องค์กรมองไปข้างนอก ซึ่งหมายรวมถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ และที่แตกต่างด้วย

การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี สามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบกับองค์กรที่ดีกว่า (Benchmarking) โดยประโยชน์ที่ได้รับจะมาจากการศึกษาวิธีการปฏิบัติว่ามีการทำงานอย่างไร ไม่ได้ดูที่ผล และการเรียนรู้จากลูกค้า (Customer) การสนทนาพูดคุยกับลูกค้าเป็นการกระตุ้นการเรียนรู้วิธีการหนึ่ง โดยลูกค้าจะเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ทันสมัย การได้เปรียบเทียบเชิงเปรียบเทียบ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงความชอบ และผลสะท้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการบริการและรูปแบบการใช้ เป็นต้น

การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดีนั้น จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมของการเปิดกว้างในการยอมรับฟัง พร้อมทั้งจะยอมรับทั้งข้อตำหนิตชม องค์กรจึงจะมีโอกาสที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้ได้ หากมีความคิดว่าเราเป็นผู้ถูกต้องเสมอและผู้อื่นผิด หรือในลักษณะของความคิดที่ว่าไม่มีใครสอนเราได้ คนในองค์กรนั้นก็ยากที่จะเรียนรู้ และองค์กรเองก็ยากที่จะพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดีมีรูปแบบและแนวทางดังนี้

1. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการเปรียบเทียบกับองค์กรที่ดีกว่า (Benchmarking)

1.1 ความหมายของ Benchmarking มีนักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามคำว่า Benchmarking หลายคำจำกัดความ และในตำราบางเล่มได้เพิ่มเติมคำว่า Benchmark และ Best Practices ซึ่งมีความหมายเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ซึ่งบุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณศิริพานิช (2545 : 9-11) ได้ให้ความหมายทั้งสามคำไว้ว่า Benchmark หมายถึง Best-In-Class คือเก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับ โลกอันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ Best Practices คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือกระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่ เป็น Benchmark หรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้



ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์การทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ที่มา : บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณศิริพานิช (2545 : 11)

Kearns (อ้างถึงใน ฌญฐพัณฑ์ เจริญนนท์, 2544 : 52-54) อดีตหัวหน้าคณะผู้บริหาร (Chief Executive Officer, CEO) ของบริษัท Xerox ซึ่งเป็นผู้นำในการทำ Benchmark ที่มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า การทำ Benchmark เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลสัมฤทธิ์ บริการและการดำเนินงานของธุรกิจ เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เข้มแข็งที่สุด (Toughest) หรือบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม (Industry Leader) ซึ่งจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ (Key Elements) 3 ด้าน คือ การวัด (Measuring) เปรียบเทียบ (Comparison) และความต่อเนื่อง (Continuous)

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่านพอสรุปได้ว่า Benchmarking หมายถึง กระบวนการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า และนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์การของตนเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

1.2 ประโยชน์ของการทำ Benchmarking เนื่องจาก Benchmarking เป็นการเน้นความสำคัญไปยังกระบวนการ (Process) ที่สำคัญๆ ในสถานศึกษา ในการทำ Benchmarking ว่า Benchmark จะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี การวิจัยและการเปรียบเทียบกระบวนการบริหารจัดการกับสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุด (best-In-Class) จะให้ประโยชน์มหาศาลในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งมี 4 ประการ คือ

1.2.1 การ Benchmark ทำให้สถานศึกษารู้จักการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการวัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานที่ดีที่สุด

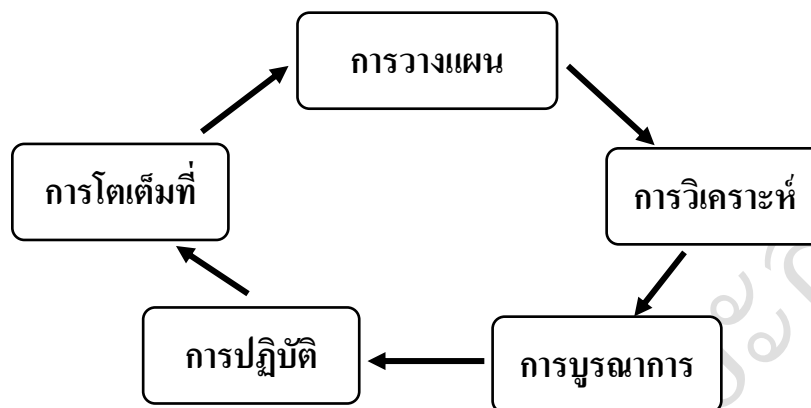
1.2.2 การ Benchmark เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้

1.2.3 การ Benchmark เป็นการสั่งสมความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาของสถานศึกษาในอนาคต

1.2.4 การ Benchmark มิใช่เทคนิคการปฏิบัติการเพื่อสร้างคุณภาพประสิทธิภาพ แต่จะเป็นเครื่องมือที่จะพัฒนาศักยภาพแสดงความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษา และการทำ Benchmarking เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1.3 กระบวนการทำ Benchmarking การทำ Benchmark เป็นงานที่ไม่ง่ายนัก เนื่องจากจะต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลต่างๆ มีความซับซ้อน จึงต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและ

ต่อเนื่อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงวิธีการและขั้นตอนการทำ Benchmark ตามความคิดของตนเอง เช่น Robert Camp (อ้างถึงใน ญัฎฐพันธ์ เจริญนันท์, 2544 : 58-62) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการ Benchmark ว่า ประกอบไปด้วยช่วงเวลา (Phase) ที่สำคัญ 5 ระยะ ได้แก่



ภาพที่ 4 กระบวนการทำ Benchmarking

ที่มา : ญัฎฐพันธ์ เจริญนันท์ (2544 : 59)

ซึ่งอธิบายความหมายในแต่ละระยะ ได้ว่า

ระยะที่ 1 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขต วางแผนและระดับความสำคัญในการดำเนินงาน

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือกระบวนการของสถานศึกษาที่นำมาเปรียบเทียบ

ระยะที่ 3 การบูรณาการ (Integration) เป็นการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งจะสอดคล้องกับการวางแผนของสถานศึกษา

ระยะที่ 4 การปฏิบัติ (Action) เป็นการแปลงแนวคิดและผลการศึกษาให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนา

ระยะที่ 5 การเติบโตเต็มที่ (Maturity) เป็นการนำ Benchmark เข้าไปในทุกกระบวนการซึ่งจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้น บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณศิริพานิช (2545:20-21) ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ขั้นตอนของการทำ Benchmark นั้นแตกต่างกันขึ้นอยู่กับจุดเน้นของแต่ละองค์กรว่าให้ความสำคัญกับขั้นตอนใดเป็นพิเศษ ก็จะย่อขั้นตอนลงรายละเอียดสำหรับเรื่องนั้นโดยเฉพาะ แต่โดยหลักแล้วพบว่าทุกรูปแบบจะมีพื้นฐานใกล้เคียงกันและยึดถือตามกรอบแนวคิดที่เหมือนกัน คือ แนวคิดการใช้วงจร Deming หรือ PDCA Cycle นั่นคือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การ

ตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง (Act) เข้ามาใช้ในการกำหนดรูปแบบของการทำ Benchmarking

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่มีต่อขั้นตอนการทำ Benchmark นั้นพอสรุปได้ว่า ขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการทำ Benchmark ล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำ Benchmarking ในองค์กรทั้งสิ้น ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจแต่ละรูปแบบอย่างแท้จริง จึงจะสามารถนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งควรจะปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพองค์กรของตนให้มากที่สุด

1.4 การนำ Benchmarking มาใช้ในสถานศึกษาในวงการต่างๆ ทั้งวงการธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ รัฐบาล หรือแม้กระทั่งร้านค้าทั่วไป จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ในการนี้จำเป็นต้องเริ่มต้นจากกระบวนการ Benchmark กับผู้ที่ดีกว่าหรือดีที่สุดเป็นอันดับแรก ซึ่งวงการบริหารทั่วไปต่างยอมรับกันว่า Benchmark เป็นขั้นตอนมาตรฐานสากลที่ทำได้โดยง่าย วงการศึกษาก็เช่นเดียวกัน สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษา และเพื่อให้การพัฒนางานเพื่อเข้าสู่มาตรฐานทั้ง 3 ด้าน คือ มาตรฐานด้านการบริหารโรงเรียน มาตรฐานด้านการเรียนการสอน และมาตรฐานด้านคุณภาพนักเรียน ได้อย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องจึงควรแสวงหาเทคนิค วิธีการที่ถูกต้อง มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ตามสภาพแวดล้อมของแต่ละท้องถิ่น และ Benchmark คือวิธีการหนึ่งที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาเพื่อเข้าสู่มาตรฐานที่กำหนดได้

จึงสรุปได้ว่า การทำ Benchmark จะมีผลในทางบวกและมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และการรักษาความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษาในระยะยาว ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่โดยตรงที่จะกำหนดแนวทาง และเป็นผู้นำสถานศึกษาในการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่สร้างสรรค์ต่อไป

1.5 กระบวนการทำ Benchmarking ในสถานศึกษาเนื่องจากได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง กระบวนการทำ Benchmark ในองค์กรไว้หลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีความสมบูรณ์ในตัวเอง จากศึกษาพบว่าองค์กรส่วนใหญ่เป็นกลุ่มธุรกิจ และกลุ่มอุตสาหกรรม ยังไม่มีการนำ Benchmark มาใช้ในสถานศึกษามากนัก ดังนั้นจึงไม่ปรากฏกระบวนการทำ Benchmarking อย่างชัดเจน ดังนั้นจึงขอยึดถือกระบวนการทำ Benchmarking ในลักษณะของวงจรชูฮาร์ต ที่ดัดแปลงสำหรับการทำ Benchmark (อ้างถึงใน พิรศักดิ์ วรสุทโธสถ, 2544 : 283-255) ที่ค่อนข้างชัดเจนและเข้าใจง่าย มีแนวการปฏิบัติและรายละเอียดสอดคล้องกันมาบูรณาการเสียใหม่เพื่อตอบสนองการนำไปใช้ในสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน ดังนี้

1.5.1 การวางแผน (ทำอะไร)

1.5.2 การค้นคว้าวิจัยและเก็บข้อมูล (ดูเรา-ดูเขา)

1.5.3 การวิเคราะห์หาสาเหตุของข้อแตกต่าง (ของเรา-ของเขา)

1.5.4 ลงมือปฏิบัติปรับปรุงกระบวนการใหม่และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และกลับไปขั้นที่ 1 ในด้านอื่นๆ ใหม่ เพราะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง

ขั้นที่ 1 การวางแผนมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจถึงประโยชน์ของการทำ Benchmark และคณะกรรมการสถานศึกษา ครู และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จะต้องยินยอมพร้อมใจที่จะสนับสนุน

1.2 หากจุดอ่อนในสถานศึกษาของเรา มีส่วนไหนบ้างที่ควรต้องดู ต้องหาทางปรับปรุง โดยระบุถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา ดำรงพิจารณาปฏิบัติงานโดยรวมภายในสถานศึกษา วิเคราะห์และศึกษากระบวนการที่สำคัญที่จะมีผลลัพธ์ในการทำ Benchmark รวมถึงวิธีการวัดค่าสิ่งต่างๆในกระบวนการนั้นๆและตัดสินใจว่าสถานศึกษาต้องการรายละเอียดในเรื่องใดบ้างสำหรับการทำ Benchmark

1.3 พิจารณากำหนดหัวข้อที่จะทำ Benchmark ลงไป กำหนดขอบเขตของการที่จะทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบโดยการตัดสินใจว่าจะทำการ Benchmark ในลักษณะใด(ภายนอก หรือ ภายใน หรือ ตามหน้าที่) เปรียบหาสถานศึกษาที่คู่ควรแก่การนำมาเป็นแม่แบบ ติดต่อกับสถานศึกษาที่เป็นคู่เปรียบเทียบ เพื่อขอความช่วยเหลือในการทำโครงการ Benchmark ร่วมกัน และให้ความสนใจเป็นพิเศษกับข้อวิจารณ์ทั้งปวงที่อาจเกิดขึ้นกับสถานศึกษาในช่วงเวลานั้น

1.4 จัดทีมงาน ซึ่งทีมงานเป็นสิ่งสำคัญมากในการที่จะทำให้กระบวนการ Benchmarking นั้นประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว โดยคัดเลือกทีมงานตามทักษะ ความรู้ ความสามารถและมีความเต็มใจ ของแต่ละคนจากหลายๆ ส่วนในสถานศึกษา ซึ่งรวมถึงเจ้าของ (Owner) ของสถานศึกษาคู่เปรียบเทียบที่จะศึกษาไปด้วย นอกจากนั้นจะต้องมีทรัพยากรที่เหมาะสมและเอื้อต่อการดำเนินการอย่างเพียงพอ เช่นเวลา งบประมาณ บุคลากร และกระบวนการสนับสนุนในด้านต่างๆ เป็นต้น

1.5 กำหนดขอบเขตวางแผนการทำ Benchmark โดยเริ่มต้นหมุนวงจร PDCA ให้ละเอียดรัดกุม ว่าวงจร PDCA ที่หมุนอันแรกจะต้องปรับปรุงแก้ไขในพารามิเตอร์ใดบ้างทำไมอย่างไร ฯลฯ โดยการดักข้อมูล-ซ้ำ-ทวน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อให้ได้ความชัดเจนของทีมงาน ให้มองภาพรวมเดียวกันและไม่มีข้อกังขา รู้เท่ากัน เหมือนกัน และมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

ขั้นที่ 2 เก็บข้อมูลและทำการวิจัยมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

2.1 คูภาพสถานศึกษาของเราให้ชัดก็จะต้องวิเคราะห์และจัดบันทึกกระบวนการภายในสถานศึกษาของเราเองที่เราเลือกจะทำ Benchmark กับสถานศึกษาคู่เปรียบเทียบเพื่อให้เข้าใจและมองถึงจุดอ่อนจุดแข็งในสถานศึกษาของเราให้ได้ภาพที่ถูกต้อง

2.2 หาสถานศึกษาคู่เปรียบเทียบที่มีจุดแข็งกว่าสถานศึกษาของเรา หรือมีจุดแข็งที่เด่นที่สุดในด้านนั้นๆ เพื่อที่จะใช้เป็นต้นแบบของการทำ Benchmark ซึ่งอาจอาศัยข้อมูลจากเอกสาร รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี (SSR) อินเทอร์เน็ต แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ การรวบรวมข้อมูลนั้นมักจะเริ่มต้นตั้งแต่ขั้นตอนแรกๆ อย่างหยาบๆ และดำเนินไปสู่การวิเคราะห์ในรายละเอียดอย่างต่อเนื่อง

2.3 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นให้ถี่ถ้วน แล้วจึงเตรียมเพื่อเข้าเยี่ยมชม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในหัวข้อที่เราวางแผนกำหนดทำ Benchmark เพื่อแลกเปลี่ยนเอกสารข้อมูลกัน ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อใจกัน การฟังพา และแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ต่างฝ่ายก็ต่างต้องการทราบซึ่งกันและกัน และข้อมูลสำคัญของคู่เปรียบเทียบที่จะต้องเก็บเป็นความลับ นอกจากจะมีการตกลงร่วมกันเป็นอย่างอื่น

ในการทำการเก็บข้อมูลและการวิจัยของสถานศึกษา เมื่อเราหาสถานศึกษาคู่เปรียบเทียบว่าจะ Benchmark ในส่วนใดแล้ว เช่นเดียวกันกับขั้นตอนนี้ที่ต้องมีการหมุนวงจร PDCA ส่วน D ให้ละเอียดรัดกุม โดยการตั้งคำถามลักษณะเดียวกัน ตอกย้ำ-ซ้ำ-ทวน ลงไป เพื่อให้ครบวงจร และแน่ใจว่าได้ภาพชัด ข้อมูลที่ถูกต้องทั้งสถานศึกษาของเราและของสถานศึกษาคู่เปรียบเทียบ เพื่อนำมาวิเคราะห์ในขั้นต่อไป

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

3.1 ต้องนำข้อมูลที่ใส่ให้อยู่ในรูปแบบเดียวกัน เปรียบเทียบในสิ่งที่เหมือนกัน เพราะการเก็บข้อมูลในแต่ละสถานศึกษาไม่อาจอยู่ในรูปแบบเดียวกัน ไม่สามารถนำมาใช้ได้โดยทันที จึงต้องปรับให้ข้อมูลมีฐานอย่างเดียวกัน จึงจะเปรียบเทียบภาพได้ถูกต้องข้อมูลใดที่ไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้ ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างกันในเนื้อหาของงาน ขอบเขตของงาน เช่น การแบ่งหมวด/ฝ่ายต่างๆ วัฒนธรรมองค์กร กฎระเบียบ แนวปฏิบัติต่างๆ รวมถึงสถานการณ์ของสถานศึกษา เช่น จำนวนครู จำนวนนักเรียน สถานการณ์ทางด้านงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับ เช่น ในเขตเมือง ต่างอำเภอ

3.2 เริ่มต้นการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่สถานศึกษาของเราทำอยู่ในปัจจุบันกับสถานศึกษาคู่แข่ง ซึ่งในการวัดเพื่อการเปรียบเทียบที่ดีต้องมีการตรวจสอบและตัดตัวแปรที่ไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้ออกเสีย และความแตกต่างที่ได้จะแสดงให้เห็นถึงช่วงห่าง(Gap) ของสมรรถนะ (Performance) ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด เมื่อมองเห็นภาพข้อแตกต่างที่ชัดเจนแล้วก็จะเริ่มมองวิเคราะห์ลงไปในรายละเอียด หาสาเหตุของการที่ทำให้สถานศึกษาของเราถูกทิ้งห่างจากสถานศึกษาคู่แข่ง และมองหาช่องทางในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ให้ดีขึ้น

3.3 วางเป้าหมายเชิงทิศ เพื่อที่จะทำให้เราแข่งก้าวกระโดดให้ข้ามและสามารถแซงหน้าเขาให้ได้ ซึ่งการวางเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญถ้ามีวิสัยทัศน์เป้าหมายได้ แต่ถ้าเป็นการวางเป้าหมายลอยๆ นั้นเป็นการบ่อนทำลายทีมงานและเสียเวลาในการทำ Benchmark

3.4 วางรูปแบบการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของเราและมีการทบทวนกระบวนการทำงานให้ละเอียด เพื่อสร้างความมั่นใจในเบื้องต้น

ในทุกขั้นตอนจะต้องมีการตกย้ำ-ซ้ำ-ทวน ในคำถามเดิม ให้ครบวงจร PDCA อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ผ่านมา

ขั้นที่ 4 การลงมือปฏิบัติปรับปรุงกระบวนการใหม่และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

4.1 จัดทำแผนการดำเนินการต่อจากขั้นที่ 3 ให้มีรูปร่างสมบูรณ์ในระดับหนึ่ง แล้วส่งให้ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งท่านได้ตกลงรับหลักการไว้แล้วในขั้นตอนที่ 1 อนุมัติแผนการดำเนินการให้เรียบร้อยเสียก่อน

4.2 จัดเตรียมทีมงานในการวางแผน เพราะในตอนนี้อาจต้องใช้ทีมงานเสริมจากส่วนอื่นๆ เข้ามาช่วยโครงการเพิ่มเติม หลังจากทีมงานเดิมเริ่มวางแผน ทำการกระจายแผนลงไปสู่ทีมงานทั้งหมด ให้เข้าถึงจุดมุ่งหมายประโยชน์ที่ควรจะได้รับ และให้มอง ให้เห็น ให้รู้สึก ให้มีความรู้ทัดเทียมกับทีมงานเดิม เพื่อให้เดินหน้าไปในทิศทางเดียวกัน ประสพผลสำเร็จ โดยปัจจัยที่ควรให้ความสนใจมี 7 ประการ ได้แก่

4.2.1 พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วม

4.2.2 การนำเข้าไปใช้ปฏิบัติให้สำเร็จนั้น ต้องมีพันธสัญญา

4.2.3 เป้าหมายและกลยุทธ์จะต้องเป็นที่เข้าใจ

4.2.4 จะต้องมีการวางแผนสำหรับการเข้าใช้ปฏิบัติ

4.2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับโครงการนี้

4.2.6 มีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์

4.2.7 ทุ่มเทบากบ้น

4.3 ปฏิบัติตามแผนใหม่ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาของเราให้ดีขึ้นในทุกด้านตามแนวทางใหม่ที่วางไว้ โดยมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ และอาจต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนให้เข้ากับสถานการณ์ และให้เดินทางเข้าหา Benchmark ใหม่ที่เราวางไว้ ซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องและต้องมีขวัญกำลังใจ ความมุ่งมั่น และที่สำคัญที่สุดต้องมีองค์ความรู้ในวิธีการ

ในการเดินเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงใหม่ โดยมีการตอกย้ำ-ซ้ำ-ทวน ตัวเราเอง และทีมงาน ในวงจร PDCA อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้สถานศึกษาของเราทัดเทียมแข่งขันในระดับแนวหน้าและคงอยู่แนวหน้าตลอดไป ดังที่ ฟิรศักดิ์ วรสุนทรโรสด (2544 : 283-255) กล่าวไว้ในหนังสือวัดรอยเท้าช้างถึงการทำ Benchmarking ว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำ Benchmarking ก็คือการทำ Benchmark นั้นเอง ซึ่งหมายความว่ากระบวนการ Benchmark เป็นกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมีระบบ เมื่อทำเสร็จอันหนึ่งแล้วจะค่อยๆ มีความเข้าใจมากขึ้น และเริ่มที่วงจรที่ 2 ของ Benchmark ต่อไป 3-4 และ 5 เรื่อยๆ จะต่อเนื่องตลอดไปไม่มีที่สิ้นสุด

สรุปได้ว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี หมายถึงการที่องค์กรมองไปข้างนอก ซึ่งหมายรวมถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่และองค์กรที่แตกต่าง ได้แก่ Benchmarking และการสร้างสภาพแวดล้อมให้องค์การเปิดกว้างในการยอมรับข้อตำหนิตามเพื่อการพัฒนาองค์กร

3.5 ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร

การกระจายความรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญกลไกต่างๆ ที่ช่วยในการกระจายความรู้ เช่น การเขียน การพูด รายงานต่างๆ ที่คนในองค์กรสามารถหาอ่านได้ การเยี่ยมชมหน่วยงานต่างๆ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ การฝึกอบรมพัฒนา เป็นต้น โดยกลไกเหล่านี้มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป

สำหรับการกระจายความรู้ด้วยการรายงาน จะเป็นสิ่งที่ช่วยสรุปสิ่งที่ค้นพบ อาจจะมีการทำในลักษณะของเช็คลิสต์ (Checklist) เพื่อตรวจสอบว่าอะไรต้องทำหรือไม่ต้องทำ หรืออาจจะเป็นการอธิบายถึงกระบวนการและสิ่งที่เกิดขึ้น สำหรับองค์กรขนาดใหญ่และมีหลายหน่วยงาน การเยี่ยมชมหน่วยงานอื่นเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการกระจายความรู้ การถ่ายทอดความรู้อาจเกิดระหว่างหน่วยงานหรือแผนก โดยอาจเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น องค์กรอาจจะโยกย้ายผู้บริหารที่มีประสบการณ์ไปยังหน่วยงานอื่นเพื่อเป็นการกระจายความรู้ในองค์กร

นอกจากนี้ Garvin ได้เสนอแนะวิธีการวัดการเรียนรู้ที่เรียกว่า “Half-life Curve” โดย Half-life Curve นี้จะวัดเวลาที่ใช้ไปเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพงานให้ดีขึ้น 50% โดยจะวัด

ประสิทธิภาพงาน เช่น อัตราของที่มีคำหนิ หรือการขนส่งที่ตรงเวลา เป็นต้น โดยจะพหอดบนแกนเอกซ์ (X-axis) และจะพหอดเวลา เช่น วัน เดือน ปี บนแกนวาย (Y-axis)

การเรียนรู้ขององค์การยังสามารถติดตามได้จาก 3 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันดังนี้

1. ขั้นความรู้ (Cognitive) สมาชิกในองค์การมีความคิดใหม่ๆ และขยายความรู้และคิดในแนวทางที่แตกต่างกัน

2. ขั้นพฤติกรรม (Behavior) สมาชิกในองค์การเริ่มที่จะนำความรู้ความเข้าใจมาใส่ตัว และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

3. ขั้นปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Improvement) ที่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนทางพฤติกรรม เช่น คุณภาพที่เหนือกว่า ส่วนแบ่งการตลาดที่มากขึ้น เป็นต้น

เทคนิคการถ่ายทอดอย่างมีประสิทธิภาพ สมชายกิจขรรยง (2546:21-39) ได้ให้แนวคิดที่น่าสนใจไว้ 2 ประเด็นดังต่อไปนี้

1. การถ่ายทอดต่อภาวะการณั้เป็นผู้นำ

ผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อการคงอยู่ขององค์กร เป็นตัวแทนขององค์กร และเป็นศูนย์รวมพลังของสมาชิกทั้งมวลในองค์กร ดังนั้น ความสามารถ ศักยภาพและลักษณะของผู้นำจึงเปรียบเสมือนตัวสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารและปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ เป็นอย่างดี ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การจะเป็นผู้นำที่ดีได้ต้องประกอบด้วย 3 กรอง คือ กรองตน กรองคน และกรองงาน และ 4 เก่ง คือ เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด และเก่งดำเนินชีวิต และต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญอีกหลายประการดังนี้

1.1 ความรู้ สติปัญญา ความสามารถ

1.2 ความกล้าหาญ ความเชื่อมั่น

1.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.4 ความสามารถกระตุ้นจูงใจ

1.5 ความยุติธรรม จริงใจ ซื่อสัตย์

1.6 ความใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็น

1.7 สร้างบรรยากาศในการทำงาน

1.8 การใช้จิตวิทยาในการปกครองดูแลงานภายใต้บังคับบัญชา

1.9 สามารถในการสื่อความกับสร้างความเข้าใจต่อบุคคลทุกระดับ

การสื่อความด้วยการพูดถือว่าเป็นศิลปะที่ยากและละเอียดอ่อนที่สุด เพราะบทบาทผู้นำเป็นผู้ออกคำสั่ง หรือเป็น “ผู้ใช้เขา” ที่มีไว้ “ผู้รับคำสั่ง” หรือ “ผู้ให้เขาใช้” ซึ่งการให้เขาใช้นั้นง่ายกว่า ในขณะที่การเป็นผู้ใช้นั้นยากกว่า แต่หลายคนอยากที่จะเป็นผู้ใช้เขาอยู่ดี ทุกคนมีปากไว้พูดและพูดได้ทุกคน แต่หลายคนยังพูดไม่เป็น โดยเฉพาะผู้นำที่พูดเป็น ก็มีศิลปะและเทคนิคใน

การพูดถ่ายทอดหรือนำเสนอให้ผู้อื่นเห็นด้วย คล้อยตาม โน้มหน้าใจได้ เชื่อมมั่น ขอมรับ ศรัทธา ปฏิบัติตามด้วยความยินดี ร่วมมือและเต็มใจ ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหาร หัวหน้างานทุกระดับให้มี เทคนิคทักษะ ศิลปะในการพูดและถ่ายทอดจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งคือ ความจำเป็นที่ต้องสอนงาน แนะนำงานให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้ เพื่อฝึกหัดพนักงานเก่าไว้ทดแทน ปรับเปลี่ยน พัฒนาพฤติกรรมในการทำงาน สร้างตัวสำรองที่จะทำงานแทนกัน เสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ พนักงาน ให้ผู้ฟังสามารถสร้างทีมงานได้ และเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ที่ถูกต้องเกี่ยวกับงาน คน และองค์กรได้

หลักเกณฑ์สำคัญในการถ่ายทอดที่ประสบความสำเร็จมีดังนี้

1. ตระหนักถึงเหตุผลที่ต้องพูด
2. กำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของการพูด
3. กำหนดเรื่องที่จะพูดให้แน่ชัด
4. วางแผนและแนวทางที่จะพูด
5. รวบรวมข้อมูลและหลักฐาน หรือเอกสารที่จำเป็นต้องอ้างอิงถึงในการพูด
6. เตรียมการเริ่มเรื่องและการสรุปเรื่องที่ต้องพูด
7. กำหนดโครงสร้างของเรื่องเป็นหัวข้อสั้นๆ ในการพูดแต่ละครั้ง
8. เลือกภาษาที่จะใช้ในการพูดเพื่อให้เกิดความหมายที่ดี
9. ผู้พูดที่ดีจำเป็นต้องศึกษาถึงพื้นฐานและพื้นความรู้ของผู้ฟัง
10. ผู้พูดจำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นในตนเองอย่างสม่ำเสมอ
11. ผู้พูดที่จะประสบความสำเร็จในการสื่อความหมายจำเป็นต้องควบคุมอิริยาบถ และท่าทาง ตลอดจนการเคลื่อนไหวของร่างกายให้เกิดความเหมาะสม และสอดคล้องกับเรื่องที่พูด
12. ผู้พูดควรประเมินผลสำเร็จของการพูดของตนเอง เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงความสามารถในการถ่ายทอดของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
13. ผู้ที่จะประสบความสำเร็จต้องสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง
14. ผู้พูดต้องแสดงออกถึงความเชื่อมั่น และความจริงใจในเรื่องที่ตนพูด

2. การถ่ายทอดกับการพัฒนาองค์กร

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) โดยส่วนใหญ่เรา มักจะจัดกันใน 3 รูปแบบ คือ

- 2.1 การให้การศึกษา (Education)
- 2.2 การให้การฝึกอบรม (Training)

2.3 การพัฒนาคนโดยการพัฒนาในงาน หรือการแนะนำงานการสอนงาน (Job Instruction)

ซึ่งทั้ง 3 รูปแบบดังกล่าว ก็เป็นการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวมซึ่งความเหมาะสมว่าควรจะใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับโอกาสจังหวะและปัจจัยหลายๆ ประการ เช่น เวลา คน สถานที่ เครื่องมือ ระยะเวลา งบประมาณ ฯลฯ ทั้ง 3 วิธี ก็อาจจะแยกย่อยได้ในหลายๆ เรื่อง เช่นการให้การศึกษาการเรียนคอมพิวเตอร์ การเรียนภาษาอังกฤษ การฟังเทป/คู่มือทัศน การอ่านตำราวิชาการการอ่านคู่มือต่างๆ เรียนต่อระดับสูง การศึกษาดูงาน ฯลฯการให้การฝึกอบรม การให้การฝึกอบรมในสถานที่ (In-House Training) การส่งอบรมภายนอก (Public Training) หลักสูตรระยะสั้น – ระยะยาว ฯลฯ การพัฒนาในตัวเอง การสอนงานแนะนำงาน การมอบหมายงาน การให้รักษาการแทน การให้ไปประชุมแทน การให้เป็นกรรมการต่างๆ ฯลฯ

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดและการพัฒนาองค์กรนั้นเพื่อให้บรรลุผลในการพัฒนาคนและองค์กร ผู้ถ่ายทอดควรเข้าในประเด็น 3 ด้าน ดังนี้

1. การนำเสนอกับการพัฒนาองค์กร (Presentation)การนำเสนอ เป็นวิธีการหรือเป็นเครื่องมือที่ผู้นำเสนอจะใช้ในการติดต่อสื่อสาร โดยการถ่ายทอดข้อมูล แผนการ โครงการ เนื้อหา ข้อเสนอ ฯลฯ เพื่อให้ผู้ถูกเสนอหรือผู้อนุมัติให้เข้าใจ เห็นด้วยคล้อยตาม สนับสนุนและอนุมัติ ดังตัวอย่างข้างล่างนี้การติดต่อสื่อสารโดยการนำเสนอ

1.1 ผู้ส่งสาร คือ ผู้นำเสนอ ผู้พูด

1.2 ผู้รับสาร คือ ผู้พิจารณาผลงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้อนุมัติ ลูกค้า ผู้เยี่ยมชม หรือผู้ฟัง

1.3 ช่องทาง คือ วาจา ลายลักษณ์อักษร โสตทัศนอุปกรณ์

1.4 สื่อ คือ ข้อมูล ข่าวสาร โครงการ ข้อเสนอ งานโสตทัศนอุปกรณ์

1.5 ข้อมูลป้อนกลับ คือ การซักถาม อภิปราย

1.6 ผล คือ เข้าใจร่วมกัน และมีการอนุมัติข้อเสนอหรือโครงการ หรือยอมรับ

2. การสอนงานกับการพัฒนาองค์กร (Job Instruction) จากเอกสารประกอบการบรรยายของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย เรื่องการสอนงาน ได้ให้ข้อมูลเรื่องการสอนงานไว้ตามลำดับ คือความหมายของการสอนงาน

2.1 การสอนงาน คือ การที่ผู้บังคับบัญชาได้สอนผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ว่างานที่ตนได้รับมอบหมายนั้นมีวัตถุประสงค์อย่างไร มีวิธีปฏิบัติอย่างไร จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การสอนงาน คือ การที่หัวหน้างานได้บอกรายละเอียดในวิธีปฏิบัติงานให้แก่พนักงานของตน เพื่อการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องรวดเร็ว

2.3 การเสนองาน เป็นกระบวนการเรียนรู้ของพนักงานเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน โดยหัวหน้างานเป็นตัวละครสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ดังกล่าวนี้

องค์ประกอบของการสอนงาน มีดังนี้ การสอนงานเป็นเรื่องของการเรียนรู้การสอนงานเกี่ยวข้องกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นการสอนเกี่ยวกับงานที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายหรือกำหนดจะมอบหมายให้แก่ผู้ผู้ใต้บังคับบัญชา

การสอนงานที่ประสบความสำเร็จ

- 1) เขาได้ทราบว่าจะงานที่สอนนั้นมีวัตถุประสงค์อะไร มีความสำคัญอย่างไรต่อหน่วยงาน
- 2) งานที่เขาจะต้องเรียนรู้ นั้น หากเขาทำได้แล้วผลงานจะสนองตอบความต้องการเฉพาะตนของเขาได้อย่างไร หรือเขาจะได้รับอะไรตอบแทนบ้าง หากเขาทำงานนั้นได้ดียิ่งขึ้น
- 3) คนเราจะเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น หากได้ลงมือปฏิบัติด้วย
- 4) คนเราจะเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น หากผู้สอนงานแจ้งให้เขาทราบถึงผลการปฏิบัติงานทันทีที่การทดลองปฏิบัติงานของเขาสิ้นสุด
- 5) การเรียนรู้จะได้ผลดียิ่งขึ้นหากผู้สอนจะได้พยายามดัดแปลงสภาพการณ์ของการสอนให้เหมือนสภาพการณ์ในขณะปฏิบัติงานจริง
- 6) การเรียนรู้จะได้ผลดียิ่งขึ้นหากผู้สอนจะได้ทบทวนเน้นย้ำถึงขั้นตอนการสอนที่ผ่านมา และผู้รับการสอนได้มีโอกาสปฏิบัติ ทบทวนขั้นตอนที่ผ่านมาอยู่น้อยเสมอ
- 7) การเรียนรู้ของบุคคลจะได้ผลดียิ่งขึ้นหากบุคคลนั้นได้มีโอกาสเรียนรู้ไปตามกำลังความสามารถของตน

3. การฝึกอบรมกับการพัฒนาองค์กร (Training) มิติใหม่ของการพัฒนาบุคลากรนั้น มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของพนักงานให้มีลักษณะการทำงานแบบมืออาชีพ และมุ่งเน้นถึงเป้าหมายหลักในองค์กรนั้นๆ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจะช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่องค์กรนั้นๆ อย่างมากมาย

ดังนั้น มิติใหม่ของการฝึกอบรมก็คือ แนวความคิดที่ว่า การฝึกอบรม คือ การลงทุนในการพัฒนาบุคคลเพื่อความสำเร็จขององค์กร

ความสำคัญของการฝึกอบรมต่อองค์กร

1. สร้างความประทับใจให้พนักงานที่เริ่มทำงานเพื่อให้พนักงานใหม่มีเจตคติที่ดีต่อหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงขึ้น

3. เตรียมขยายงานองค์กร

4. พัฒนาพนักงานขององค์กรให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ประสิทธิภาพในการผลิต ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

5. สร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานขององค์กรให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน

6. เพิ่มพูนวิทยาการที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กร

7. ลดงบประมาณค่าวัสดุอุปโภค

8. สร้างความสามัคคีในหมู่พนักงาน

9. เป็นการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education)

ลักษณะการสื่อสารในองค์กรแห่งการเรียนรู้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ชูพรศุทธรัตน์ (2552 : 260-262) ได้สรุปไว้อย่างน่าสนใจดังนี้

1. เป็นการสื่อสารที่สมาชิกในองค์กรมีอิสระ เปิดกว้าง และมีการแชร์ระหว่างสมาชิกในองค์กร

2. เป็นการสื่อสารที่มีความรวดเร็ว ชัดเจน และมุ่งไปสู่เนื้อหาที่เป็นประเด็นสำคัญ

3. การสื่อสารในองค์กรเพื่อการเรียนรู้จะคาดหวังการมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นและยอมรับความขัดแย้งนั้น

4. ถือว่าข้อผิดพลาดเป็นโอกาสของการเรียนรู้

5. เป็นการสื่อสารเพื่อให้พนักงานเกิดความเต็มใจที่จะแบ่งปันความคิดและข้อคิดเห็นต่างๆ และส่งผลให้เกิดความรู้ใหม่ หรือความรู้ที่ลึกซึ้งกว่าเดิม

6. เป็นการสื่อสารภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีความเชื่อถือว่าไว้วางใจซึ่งกันและกัน

7. การสื่อสารกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้

8. การให้พนักงานได้มีส่วนพูดคุย แลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันความคิด และได้แสดงความสามารถในการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร

9. มีการสื่อสารวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายไปยังสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความมุ่งมั่นในการทำงานและเดินไปในทิศทางเดียวกัน

10. มีการนำวิธีการสื่อสารที่หลากหลายตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาร่วมใช้

สรุปได้ว่า การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร เป็นกลวิธี กลไกที่ช่วยในการกระจายความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพตามความเหมาะสมการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ทุกองค์กรสามารถนำแนวทางจากผู้เชี่ยวชาญด้านนี้ที่ได้ศึกษาวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร โดยผู้บริหารถือเป็นผู้ที่มีบทบาทหลักในการนำองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีบุคลากรทั้งหมดในองค์กรมี

ทักษะในการแสวงหาความรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และถ่ายทอดความรู้ และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่และความเข้าใจอย่างถ่องแท้

4. แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

Swee C. Goh (1998, อ้างถึงใน ยุทธพร ศุภรัตน์, 2552 : 18-20) สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Garvin โดยเพิ่มเติมว่า องค์การทุกองค์การสามารถเรียนรู้ได้ และบางองค์การสามารถที่จะเรียนรู้ได้ดีกว่าองค์การอื่น ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้ Goh ได้เสนอหลัก 5 ประการที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ ดังนี้

1. ความชัดเจนและการสนับสนุนพันธกิจ กลยุทธ์ ขององค์การ
2. ภาวะการณ์เป็นผู้นำ
3. การทดลอง
4. การถ่ายทอดความรู้
5. การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนแนวคิดของ Goh อีก 2 ประการคือการออกแบบองค์การ (Organizational Design) และทักษะและความสามารถในการทำงานของพนักงาน

Hodge และคณะ (1996, อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2551 : 195-196) กล่าวถึงลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ลักษณะ ดังนี้

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ พัฒนารูปแบบในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ องค์การจะเรียนรู้ว่าอะไรแก้ปัญหาได้ อะไรไร้ประโยชน์ องค์การแห่งการเรียนรู้พร้อมจะเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง และของผู้อื่น
2. ในการเรียนรู้จากประสบการณ์ไม่ควรติดยึดกรอบเดิมๆ จนเกินไป พุดอีกนัยหนึ่งก็คือ ฝึกคิดนอกกรอบเสียบ้าง
3. สมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ และฝึกฝนตนเองให้เป็นคนตรงไปตรงมา เปิดเผย และพร้อมจะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
4. การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ เรียนรู้ ถ่ายโอนความรู้ และข้อมูลระหว่างกันและกันเป็นคุณสมบัติสำคัญขององค์การ
5. องค์การแห่งการเรียนรู้ควรใช้กระบวนการเรียนรู้และการถ่ายโอนสารสนเทศเพื่อการพัฒนาและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

Hodge และคณะ มีหลักการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ Garvin จำนวน 4 ข้อ คือ พัฒนารูปแบบในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การสื่อสารเป็น

เครื่องมือสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ เรียนรู้ ถ่ายโอนความรู้ และการถ่ายโอนสารสนเทศเพื่อการพัฒนาและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ในขณะที่ ฌักกูพันธุ์ เชมรันทน์ (2551 : 266 - 288) ได้นำเสนอในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นหลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้้องค์การมีความพร้อมและมีศักยภาพพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถปรับเปลี่ยนให้ตอบสนองต่อการสร้างโอกาสใหม่ๆ และปรับปรุงสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และพัฒนาการของทุกองค์การ จนเราสามารถกล่าวได้ว่า องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้บริหารเพราะการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาจะสร้างผลกระทบในวงกว้างแก่องค์การ เช่นเดียวกับงานอื่นๆ ภายในองค์การ และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จไม่ได้หากขาดความเข้าใจและการส่งเสริมของผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

1. การริเริ่ม ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมใหม่ของสถานศึกษา
2. การมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อม ในการสร้างองค์การการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเป็นส่วนสำคัญในการวางแผนและดำเนินการของสถานศึกษา
3. การส่งเสริม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการของโครงการพัฒนาสถานศึกษาอย่างเต็มที่ทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยการสนับสนุนทั้งในด้านงบประมาณ ทรัพยากร การให้ความสำคัญและกำลังใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา
4. การเป็นต้นแบบ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินการและการนำแนวทางให้มาปฏิบัติ มิเช่นนั้นบุคลากรในสถานศึกษาอาจมองไม่เห็นภาพที่เป็นรูปธรรมหรือไม่กล้าที่จะปฏิบัติงานตามแนวใหม่
5. การเปิดโอกาส ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้โอกาสแก่บุคลากรในการสร้างความเปลี่ยนแปลงและทดลองสิ่งใหม่ๆ ตลอดจนยอมรับต่อความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้และประสบการณ์ของสถานศึกษา
6. การติดตามผล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงความใส่ใจ และมุ่งมั่นในการสร้างองค์การการเรียนรู้ ติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำจะทำการปรับปรุงได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นในเชิงจิตวิทยาแก่บุคลากรในสถานศึกษา
7. การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการเรียนรู้ของสถานศึกษา

4.1 องค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (2002 : 23)

องค์การที่จะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วยระบบย่อยๆ ที่สำคัญ 5 ระบบ คือ

1. การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์การประกอบไปด้วยระบบย่อยๆ 3 ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

2. องค์การ (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การที่องค์การจะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในองค์การดังนี้ คือ

2.1 วิสัยทัศน์องค์การหรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์การปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน

2.2 วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์การร่วมกัน

2.3 กลยุทธ์องค์การ ซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต

2.4 โครงสร้างองค์การ ต้องมีความเหมาะสม มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร สามารถติดต่อสื่อสารร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3. บุคคล (People) ซึ่งเป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์การ รวมถึงลูกค้าและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชนรวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนและมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมโดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน

4. ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูลมีการแลกเปลี่ยนความรู้การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5. เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์การ (Technology Application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์การสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การในการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ

4.2 วินัย 5 ประการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge'

ปีเตอร์ เซงเก (Peter Senge', 1990 : อ้างถึงใน วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย, 2544 : 35-48) เชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจังกในรูปของการนำไปปฏิบัติ ในบรรดาวินัยทั้ง 5 ประการนี้ Senge' ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ที่จะบูรณาการวินัยทั้ง 4 ประการเข้าด้วยกัน หากองค์การมีวิสัยทัศน์แต่ขาดการคิดอย่างเป็นระบบ วิสัยทัศน์ก็ขาดมรรคผล การคิดอย่างเป็นระบบเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

วินัยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) องค์การการเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะ ความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงเห็นว่าจะอะไรมีความสำคัญต่อเรา ต่้องค์การ สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal Vision)

วินัยประการที่ 2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติ ค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่ง และสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าที่ของวินัยข้อนี้ก็คือเพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ

วินัยประการที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคดที่ปรารถนาให้เกิดมีขึ้นในองค์การนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่างขององค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตนขึ้นมาก่อน จากคุณค่าส่วนบุคคล ความห่วงใย ให้ความสำคัญกับสิ่งใด จากการคิดได้ คิดเป็น จากนั้นก็ขายฝัน คิดดั่งๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสารโน้มน้าวจนกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

Peter Senge' เห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้ เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (Governing Ideas) ขึ้นนำองค์การว่าองค์การคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือ ในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน

วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) Peter Senge' เห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่ประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่างมีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วยซึ่งจะช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) Peter Senge' ได้ให้ความหมายของคำว่า การคิดอย่างเป็นระบบไว้ว่า วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง มากกว่าที่จะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน

ลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่ คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ คิดทันการ และเล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหา มีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์

สรุปว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge' อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจิ่งในรูปของการนำไปปฏิบัติ ในบรรดาวินัยทั้ง 5 ประการนี้ Peter Senge' ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ที่จะบูรณาการวินัยอีก 4 ประการเข้าด้วยกัน คือความรู้แห่งตนแบบแผนความคิดอ่านวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ของทีม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การค้นคว้าอิสระเรื่องการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ศึกษางานค้นคว้าอิสระที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์ ดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

เฟาชัยะห์ บินแวนะยิ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนราธิวาสตามทัศนะของผู้บริหารและครู ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนราธิวาสตาม

ทักษะของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมาก ส่วนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่คาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด โดยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริงและที่คาดหวังภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งพบว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริงและที่คาดหวังไม่แตกต่างกัน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันโดยภาพรวมมีทักษะต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริงและที่คาดหวังแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อจำแนกตามประเภทโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันโดยภาพรวมมีทักษะต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริงและที่คาดหวังโดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริงและที่คาดหวังโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

มูธีร่า ยามู (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในทักษะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ครูผู้สอนมีทักษะต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 ในภาพรวมมาก
2. ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีทักษะต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน
3. ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีทักษะต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffe' ส่วนใหญ่ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีทักษะต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษามากกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็กตามลำดับ
4. ครูที่มีวิทยฐานะ และไม่มีวิทยฐานะมีทักษะต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน
5. ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 มีดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูรับการอบรมอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ ทั้งในสถานศึกษา และหน่วยงานภายนอก และผู้บริหารสถานศึกษาจัดวัสดุอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี และโปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ ที่ทันสมัยพร้อมใช้งานอย่างเพียงพอต่อบุคลากรในสถานศึกษา เป็นต้น

ศักดา มัชปาโต (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า

1. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความรู้แห่งตน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

4. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามระดับการจัดการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่ม พบว่า ข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษา มีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้สิ่งใหม่ๆ มีความคิดในการแยกแยะความถูกต้อง ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ให้เป็นแนวทางปฏิบัติ และมีการเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีม ทำให้เกิดการพัฒนาระบบงาน การคิดรูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

โหมยิต เสดตะจิต (2549 : 107) ได้วิจัยเรื่อง ศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านการปรับปรุงองค์กร ด้านพลวัตการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน ด้านการจัดการความรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และด้านการให้อำนาจ และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ในภาพรวม 5 ด้าน แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกัน 4 ด้าน คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน ด้านการปรับปรุงองค์กร ด้านการให้อำนาจ และด้านการจัดการความรู้ ส่วนการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานไม่แตกต่างกัน

จุฬารัตน์ นิดิการณ์สกุล (2546 : 115) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์/จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ปัจจัยด้านผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ใฝ่รู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการวางแผนบริหาร การมีวิสัยทัศน์ และความสามารถในการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศดังกล่าวมาข้างต้น พิจารณาได้ว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ซึ่งความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริง และที่คาดหวัง ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโดยองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 10 ประการ คือ ความสำคัญในการสำรวจ ตรวจสอบ ความแตกต่างในการกระทำ ความตระหนักในการประเมิน การมีทัศนคติที่ดีต่อการทดลอง การมีบรรยากาศเปิดเผย การศึกษาอย่างต่อเนื่อง ความหลากหลายในการปฏิบัติ ผู้สนับสนุนมากมาย การล้อมรอบด้วยภาวะผู้นำ และการมองอย่างเป็นระบบ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

เอลลิงเจอร์มหายาง และเอลลิงเจอร์ (Ellinnger, yang & Ellinger. 2000 : Online) ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบ (Impact) ของมิติความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต่อผลงานขององค์การโดยทำการศึกษามิติ (Dimension) ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Watkins และ Marsick จำนวน 7 มิติ คือ 1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) การสนับสนุนการค้นคว้าและแลกเปลี่ยนสนทนา (Inquiry and Dialogue) 3) การส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม 4) การจัดระบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน 5) การเสริมอำนาจบุคลากรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 6) การเชื่อมโยงองค์การกับสิ่งแวดล้อม และ 7) การใช้แบบผู้นำ และการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์การ ตัวแปรตามใช้ตัวแปรทางด้านผลงานขององค์การใช้ตัวแปรที่เป็นส่วนของการเงินและผลงานที่มีใช้ทางด้านการเงิน ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร เครื่องมือวิจัยใช้แบบวัด Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLDQ) ของ Watkins และ Marsick สถิติที่ใช้ คือการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านผลงานขององค์การทุกตัวแปร

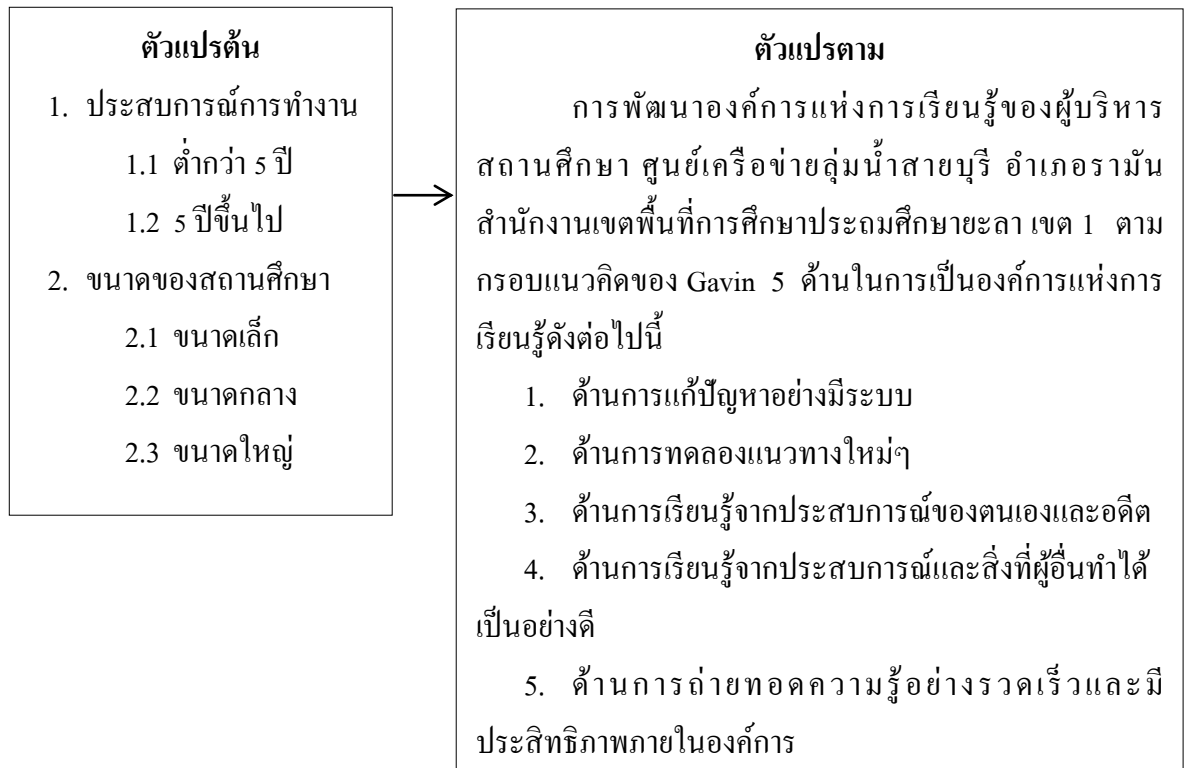
มอยลานเนน (Moilanen, 2001, อ้างถึงในพนานันท์ โกสินานนท์, 2551 :33) ได้ทำการวิจัยเรื่องเครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Diagnostic tools for learning organization) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้และตรวจสอบความเที่ยงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้กรอบแนวคิดของ Mike Pedler, Tom Boydell และ John Burgoyne, Peter M. Senge รวมถึง Chris Agyris & Donald A. Schon ผลการวิจัยพบว่า เครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเครื่องมือวัดมีความเที่ยงเชิงเนื้อหา มีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.5141 และ 0.8617

โรลเดอร์ โรลเซฟ (Rowder W Rolzet, 2001, อ้างถึงใน พณานันท์ โกสินานนท์, 2551 :33) ได้ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาพบว่า ในปัจจุบันการจัดองค์กรต่างๆ จะปรากฏหรือค่อยๆ ไปสู่วัฏจักรของการเปลี่ยนแปลง การกระทำ การเผชิญอุปสรรคต่างๆ และการต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ ประการแรก การเผชิญกับเฉพาะผู้บริหารระดับสูงในเรื่องของการวางแผนการเปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติประการที่สอง ความตั้งใจที่จะทำงานประการที่สาม การเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ประการที่สี่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งรูปแบบที่สำคัญ คือ การที่บุคลากรทุกคนสามารถที่จะแยกแยะและการเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ ได้ในเวลานั้นๆ

ออแลนโด วี กิลโก และคณะ (Orlando V. Griego, 2000, อ้างถึงใน พณานันท์ โกสินานนท์, 2551 : 33 - 34) ได้ศึกษาตัวทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามที่หวัง การศึกษาครั้งนี้ศึกษาในผู้ที่ประกอบอาชีพ 48 คน จากจำนวน 27 คน เป็นผู้หญิง 21 คน เป็นผู้ชาย มีจำนวนแบบสอบถาม 50 แบบสอบถาม และได้รับการตอบกลับคืนมาจำนวน 48 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95 ซึ่งผลการวิจัยพบว่าตัวที่ทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 คู่ จาก 5 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน คือ การให้รางวัลและการจดจำ ได้พบว่ามีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เท่าๆ กัน การฝึกฝนและการให้การศึกษาจะอยู่ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนตัวแปรอื่นๆ เมื่อตัวแปรดังกล่าวข้างต้นก็จะมีผลต่อสิ่งแวดล้อมการทำงานให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศดังกล่าวมาข้างต้น พิจารณาได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ซึ่งในปัจจุบันการจัดองค์กรต่างๆ จะปรากฏหรือค่อยๆ ไปสู่วัฏจักรของการเปลี่ยนแปลง การกระทำ การเผชิญอุปสรรคต่างๆ และการต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ ประการแรก การเผชิญกับเฉพาะผู้บริหารระดับสูงในเรื่องของการวางแผนการเปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติประการที่สอง ความตั้งใจที่จะทำงาน ประการที่สาม การเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ประการที่สี่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งรูปแบบที่สำคัญ คือ การที่บุคลากรทุกคนสามารถที่จะแยกแยะและการเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ ได้ในเวลานั้นๆ

กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ



ภาพที่ 5 กรอบแนวคิดการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ

ในการค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ผู้ศึกษาค้นคว้าตั้งสมมติฐานการค้นคว้าอิสระดังนี้

1. ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีทักษะต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 แตกต่างกัน

2. ครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีทักษะต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 แตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้เป็นการค้นคว้าอิสระเพื่อศึกษาการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ในบทนี้จะกล่าวถึงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และแผนปฏิบัติการค้นคว้าอิสระซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 1 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 237 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 149 คน ซึ่งดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

2.1 คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรยามานะ (Yamane ; อ้างถึงในพ้องศรี วาณิชสุภวงศ์, 2546 : 104)

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

เมื่อ	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	แทน	ขนาดของประชากร
	e	แทน	ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มที่ยอมรับได้ (Sampling Error) ในที่นี้กำหนด .05

คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane' ได้ดังนี้

$$N = 237 \quad e = .05$$

$$\text{แทนค่า} \quad \frac{237}{1 + 237(.05)^2} = 148.8$$

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 149 คน

2.2 เมื่อได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างแล้ว ใช้วิธีกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยแบ่งตามชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยเทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากประชากรในแต่ละเขตพื้นที่อำเภอ ให้ใช้ขนาดสถานศึกษา ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงสัดส่วนจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

ขนาดของสถานศึกษา	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	45	23
ขนาดกลาง	145	109
ขนาดใหญ่	47	17
รวม	237	149

2.3 จากนั้นดำเนินการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลากชื่อสถานศึกษาเป็นขั้นตอนสุดท้าย

เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

1. ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยผู้ศึกษาค้นคว้าสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดจากเอกสารและงานค้นคว้าอิสระที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการทำงานและขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาบบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ใน 5 ด้านจำนวน 43 ข้อ คือ

1. ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 8 ข้อ
2. ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10 ข้อ
3. ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีตของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10 ข้อ
4. ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดีของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 8 ข้อ
5. ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 7 ข้อ

แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคอร์ท (Linker's Rating Scale) โดยผู้ศึกษาค้นคว้ากำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนเป็น 5 ระดับซึ่งมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์และวิธีการให้คะแนน (บุญชม ศรีสะอาด, 2545:73)

คะแนนเฉลี่ย	4.50 – 5.00	หมายถึง	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.50 - 4.49	หมายถึง	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย	2.50 – 3.49	หมายถึง	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการพัฒนาองค์การ แห่งการเรียนรู้อยู่ใน ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.50 – 2.49	หมายถึง	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการพัฒนาองค์การ แห่งการเรียนรู้อยู่ใน ระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.49	หมายถึง	ผู้บริหารสถานศึกษา มีการพัฒนาองค์การ แห่งการเรียนรู้อยู่ใน ระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

2. วิธีการสร้างเครื่องมือ

ผู้ศึกษาค้นคว้าสร้างเครื่องมือเพื่อทำการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้จากตำรา เอกสาร วารสาร สิ่งตีพิมพ์ และงานค้นคว้าอิสระต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามภายใต้ขอบข่ายของการค้นคว้าอิสระ

2.2 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และทำการปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

2.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อพิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ความถูกต้องเหมาะสม ความครอบคลุมและให้คำแนะนำสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ โดยกำหนดคะแนนไว้ดังนี้

- +1 = เมื่อเห็นว่าตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามที่ระบุไว้
- 0 = เมื่อไม่แน่ใจว่าตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามที่ระบุไว้
- 1 = เมื่อแน่ใจว่าไม่ตรงกับขอบข่ายเนื้อหาตามที่ระบุไว้

2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

2.5 นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงครั้งสุดท้ายไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูผู้สอนในสถานศึกษา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการค้นคว้าอิสระเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 25 ฉบับ และครูผู้สอนโรงเรียนอัสสัมชัญสาขานบุรี จำนวน 25 ฉบับ รวมเป็น 50 ฉบับ ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .9227

2.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพไปใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการค้นคว้าอิสระต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือแนะนำตัวผู้ศึกษาค้นคว้าเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการค้นคว้าอิสระจากสำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาถึงผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายกลุ่มน้ำสาขานบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการค้นคว้าอิสระ

2. ผู้ศึกษาค้นคว้าส่งแบบสอบถาม จำนวน 149 ชุด ไปถึงครูผู้สอนด้วยตนเองได้กลับคืน 149 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3. ผู้ศึกษาค้นคว้านำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์พบว่าสมบูรณ์ทั้ง 149 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เพื่อนำไปตรวจให้คะแนนและวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับข้อมูลครบถ้วนตามที่ต้องการแล้ว การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้านำแบบสอบถามตอนที่ 1 ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เก็บรวบรวมได้ ไปวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อประมวลผลและหาค่าสถิติ ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติจำนวน ร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายกลุ่มน้ำสาขานบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าทดสอบที (t – test) และค่าทดสอบเอฟ (F – test) หากพบความแตกต่าง ทำการทดสอบพหุคูณโดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Test)

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะการพัฒนากิจกรรมแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 สรุปเป็นความเรียง

2. สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

2.1 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

2.1.1 หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามโดยใช้สูตรของ Rovinelli และ Hambleton

2.1.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ใช้สูตรครอนบัค

2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.2.1 ค่าความถี่ (Frequency)

2.2.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.2.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)

2.2.4 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.2.5 การทดสอบค่าที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม

2.2.6 การทดสอบค่าเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไปโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way Analysis of Variance) หากพบความแตกต่าง ทำการทดสอบพหุคูณโดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Test)

[illegible]

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าจะได้นำเสนอหัวข้อตามลำดับดังนี้
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดย
นำเสนอข้อมูลตามแบบสอบถาม และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในรูปตารางและการแปลผลได้ตาราง

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆแทนความหมายดังต่อไปนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานด้วยค่าที
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานด้วยค่าเอฟ
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งสัมพันธ์กับ
วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ ประสบการณ์
การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา โดยการจัดลำดับของความถี่ และร้อยละของข้อมูล
2. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับการพัฒนาศักยภาพแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร
สถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ
ยะลา เขต 1 โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบการพัฒนาศักยภาพแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร
สถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ
ยะลา เขต 1 โดยจำแนกตามตัวแปรประสบการณ์การทำงานและขนาดของสถานศึกษา โดยทดสอบ
ค่า (t – test) และทดสอบค่า (F-test) หากพบความแตกต่าง ทำการเปรียบเทียบพหุคูณโดยวิธีการ
ของเชฟเฟ (Scheffe's Test)

4. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่มีผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี และด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์การ แล้วนำเสนอข้อมูลเป็นความเรียงหาค่าความถี่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นครูผู้สอน ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์การทำงานและขนาดของสถานศึกษา ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ทำงานและขนาดของสถานศึกษา

ข้อที่	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1	ประสบการณ์การทำงาน		
	ต่ำกว่า 5 ปี	69	46.30
	5 ปีขึ้นไป	80	53.70
รวม		149	100.00
2	ขนาดของสถานศึกษา		
	ขนาดเล็ก	43	28.90
	ขนาดกลาง	66	44.30
	ขนาดใหญ่	40	26.80
รวม		149	100.00

จากตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ทำงานและขนาดของสถานศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 53.70 มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 46.30 ทำงานในสถานศึกษาที่มีขนาดกลางมากที่สุด จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 44.30 รองลงมาโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 28.90 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ในภาพรวมรายด้าน และรายข้อ จำแนกตามขอบข่ายการวิจัย 5 ด้าน คือ ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้อย่างดี และด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์การปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4 ถึงตารางที่ 9

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการพัฒนา	อันดับที่
1. ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ	4.29	0.59	มาก	1
2. ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ	4.26	0.57	มาก	2
3. ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต	4.25	0.56	มาก	3
4. ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้อย่างดี	4.19	0.59	มาก	5
5. ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในองค์การ	4.20	0.57	มาก	4
รวม	4.24	0.57	มาก	-

จากตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาบบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ($\bar{X} = 4.29$) รองลงมาคือด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ ($\bar{X} = 4.26$) ส่วนด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.19$) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาบบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	อันดับที่
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ สำหรับองค์การอย่างเหมาะสม	4.32	0.69	มาก	3
2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม ในการวางแผนปฏิบัติการ	4.42	0.68	มาก	1
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน โดยมีแบบแผนของความคิดเชิงระบบในการทำงาน	4.28	0.71	มาก	6
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้ทุกคนมี ส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ	4.42	0.66	มาก	2
5. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ข้อมูลทางด้านสถิติในการประกอบการ ตัดสินใจ	4.07	0.81	มาก	8
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการจัดการปัญหาอย่างเป็นระบบโดย การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาการหาวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม	4.23	0.78	มาก	7
7. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ตัดสินใจ ในการแก้ไขปัญหของสถานศึกษา	4.28	0.76	มาก	4
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.28	0.72	มาก	5
รวม	4.29	0.59	มาก	-

จากตารางที่ 5 ระดับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์
เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการ
แก้ปัญหาอย่างมีระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ย
สูงสุดพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการ
และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ
($\bar{X} = 4.42$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์สำหรับองค์กร
อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.32$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ข้อมูลทางด้าน
สถิติในการประกอบการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.07$) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ

การพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	อันดับที่
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.40	0.71	มาก	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษาทำงานอย่างมุ่งมั่น เพื่อให้ แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	4.31	0.76	มาก	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้ เกิดขึ้นในองค์กร	4.19	0.68	มาก	9
4. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นส่งเสริมโอกาสใน การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้มีการ ทดลองนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์	4.16	0.72	มาก	10
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำเทคโนโลยีเพื่อการ เรียนรู้ที่เหมาะสมมาใช้ในองค์กร	4.23	0.69	มาก	8
6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม เชิงปฏิบัติการหรือวิธีอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการ เรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.27	0.70	มาก	5
7. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	4.28	0.70	มาก	3
8. ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามแสวงหานวัตกรรม ใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงาน	4.27	0.77	มาก	4
9. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้คิด สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน	4.26	0.72	มาก	6
10. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา	4.23	0.75	มาก	7
รวม	4.26	0.57	มาก	-

จากตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}=4.40$) รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษาทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ($\bar{X}=4.31$) ส่วนข้อที่มีค่าน้อยที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้มีการทดลองนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=4.16$) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง
และอดีต

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	อันดับที่
1. ผู้บริหารสถานศึกษารวบรวมข้อมูล จัดระเบียบ วิเคราะห์ และจัดระบบสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน	4.16	0.67	มาก	9
2. ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อผิดพลาดที่เกิดจากบุคคลหรือ หน่วยงานมาปรับใช้ให้เป็นประสบการณ์การเรียนรู้ อย่างสร้างสรรค์	4.11	0.75	มาก	10
3. ผู้บริหารมีเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน กิจกรรม/โครงการต่างๆ ที่สามารถตรวจสอบได้	4.22	0.72	มาก	6
4. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน กิจกรรม/โครงการอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและเป็นระบบ	4.46	0.67	มาก	1
5. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแหล่งทรัพยากรเพื่อการ เรียนรู้ให้กับบุคลากรได้ใช้ตามความจำเป็น	4.20	0.70	มาก	7
6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และปลูกฝังให้บุคลากร ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4.34	0.69	มาก	2
7. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับคำตำหนิตามในการบริหาร จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา	4.17	0.81	มาก	8
8. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนพร้อมจะ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	4.23	0.75	มาก	5
9. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	4.32	0.77	มาก	3
10. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนบันทึก ผลการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้เป็นปัจจุบัน	4.28	0.72	มาก	4
รวม	4.25	0.56	มาก	-

จากตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานกิจกรรม/โครงการอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.46$) รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และปลูกฝังให้บุคลากรปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.34$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อผิดพลาดที่เกิดจากบุคคลหรือหน่วยงานมาปรับใช้ให้เป็นประสบการณ์การเรียนรู้สร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.11$) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้ดีเป็นอย่างดี

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา					
ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้ดีเป็นอย่างดี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการพัฒนา	อันดับที่	
1. ผู้บริหารสถานศึกษาตื่นตัวและหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อนำองค์การสู่จุดหมายที่กำหนด	4.22	0.72	มาก	4	
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างโอกาสให้บุคลากรไปศึกษาดูงานอย่างสม่ำเสมอ	4.28	0.77	มาก	1	
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นต้นแบบบุคคลแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	4.17	0.77	มาก	5	
4. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้รับบริการเสนอผลสะท้อนกลับ (Feedback) ด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.14	0.72	มาก	7	
5. ผู้บริหารสถานศึกษานำบุคลากรไปศึกษาดูงานยังแหล่งเรียนรู้หรือองค์กรอื่นที่มีความเป็นเลิศในด้านต่างๆ (Best Practice)	4.26	0.72	มาก	3	
6. ผู้บริหารสถานศึกษานำบุคลากรไปศึกษาดูงานสถานศึกษาอื่นๆ ที่มีความเป็นเลิศในด้านต่างๆ (Best Practice)	4.27	0.69	มาก	2	
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศในด้านต่างๆ	4.15	0.69	มาก	6	
8. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุม สัมมนาเชิงปฏิบัติการในการ Benchmark กับสถานศึกษาหรือองค์กรอื่นๆ	4.07	0.74	มาก	8	
รวม	4.19	0.59	มาก	-	

จากตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒน่องค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างโอกาสให้บุคลากรไปศึกษาดูงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}=4.28$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษานำบุคลากรไปศึกษาดูงานสถานศึกษาอื่นๆ ที่มีความเป็นเลิศในด้านต่างๆ (Best Practice) ($\bar{X}=4.27$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุม สัมมนาเชิงปฏิบัติการในการ Benchmark กับสถานศึกษาหรือองค์กรอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X}=4.07$) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนารองการแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเขต 1 ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ในองค์กร

การพัฒนารองการแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การพัฒนา	อันดับที่
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถและมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร	4.26	0.74	มาก	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและดำเนินการเรียนรู้ในองค์กร	4.19	0.70	มาก	5
3. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในการจัดการสารสนเทศในสถานศึกษา	4.23	0.69	มาก	3
4. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การสื่อสารเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.12	0.71	มาก	6
5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรในสถานศึกษา	4.27	0.69	มาก	1
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร	4.21	0.70	มาก	4
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ที่หลากหลาย และทันสมัย	4.11	0.72	มาก	7
รวม	4.20	0.57	มาก	-

จากตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนารองการแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเขต 1 ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.27$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถและมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร ($\bar{X} = 4.26$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ที่หลากหลาย และทันสมัย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.11$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตารางที่ 10 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ประสบการณ์การทำงาน				t	Sig
	ต่ำกว่า 5 ปี		5 ปีขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ	4.39	0.56	4.19	0.61	2.063	.186
2. ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ	4.41	0.49	4.13	0.60	3.122	.065
3. ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ ตนเองและอดีต	4.31	0.49	4.19	0.61	1.307	.122
4. ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และ สิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี	4.34	0.48	4.07	0.64	2.908	.034**
5. ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพภายในองค์กร	4.34	0.46	4.08	0.62	2.959	.013**
รวม	4.36	0.50	4.13	0.62	2.471	0.084

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 10 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกประสบการณ์การทำงาน พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี และด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ตารางที่ 11 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา
เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

การพัฒนาองค์การแห่ง การเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ขนาดของสถานศึกษา						F	Sig	คู่ที่ แตกต่างกัน
	ขนาดเล็ก (1)		ขนาดกลาง (2)		ขนาดใหญ่ (3)				
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
1. ด้านการแก้ปัญหาอย่าง มีระบบ	4.16	0.69	4.32	0.62	4.36	0.39	1.342	.264	-
2. ด้านการทดลองแนวทาง ใหม่ๆ	4.16	0.74	4.23	0.55	4.42	0.31	2.417	.093	-
3. ด้านการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ของตนเอง และอดีต	4.05	0.76	4.31	0.48	4.36	0.32	4.264	.016**	(1,3)
4. ด้านการเรียนรู้จาก ประสบการณ์และสิ่งที่ ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี	4.22	0.78	4.14	0.56	4.26	0.34	.597	.552	-
5. ด้านการถ่ายทอดความรู้ อย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพภายใน องค์การ	4.09	0.74	4.19	0.53	4.34	0.36	1.956	.145	-
รวม	4.14	0.74	4.24	0.55	4.35	0.34	2.115	0.214	-

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 11 ผลการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 จำแนกตามขนาดของศึกษา พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครูผู้สอนที่สอนอยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าครูผู้สอนที่สอนอยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก ($\bar{X}=4.36$) ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ตอนที่ 4 ประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีตด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดีและการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กรโดยการประมวลความคิดเห็นและแจกแจงความถึในแต่ละด้าน แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปความเรียง

1. ปัญหาการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ทั้ง 5 ด้านปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ผลการประมวลปัญหาการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

ปัญหา	ความถึ
ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ	
1. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ใช้ข้อมูลทางด้านสถิติในการประกอบการตัดสินใจ	5
2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานเป็นทีมแต่ความเป็นจริงครูผู้สอนมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก	5
ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ	
1. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ช่วยกระตุ้นบุคลากรในองค์กรเพื่อให้มีการนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์	7
2. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมมาใช้ในองค์กร	7
ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต	
1. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยอมรับคำตำหนิตชมในการบริหารจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา	8
2. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สนใจการรายงานผลการปฏิบัติงานกิจกรรม/โครงการอย่างเป็นระบบ	6

ตารางที่ 12 ผลการประมวลปัญหาการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 (ต่อ)

ปัญหา	ความถี่
ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี	
1. ผู้บริหารสถานศึกษานำบุคลากรไปศึกษาดูงานสถานศึกษาอื่นๆ แต่ไม่ได้ส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ที่ได้มาพัฒนาต่อยอด	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษาตื่นตัวและหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ แต่ไม่ได้นำมาปรับใช้ในการบริหารการศึกษา	4
ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในองค์กร	
ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้นำเทคนิคสมัยใหม่มาใช้ในการถ่ายทอดความรู้	3

จากตารางที่ 12 ผลการประมวลปัญหาการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ค่าเฉลี่ยสูงสุดแต่ละด้าน พบว่า ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ใช้ข้อมูลทางด้านสถิติในการประกอบการตัดสินใจ ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ช่วยกระตุ้นบุคลากรในองค์กรเพื่อให้มีการนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต คือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยอมรับคำตำหนิตชมในการบริหารจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี คือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ที่ได้จากการเข้ารับการฝึกอบรม มาพัฒนาต่อยอด และด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในองค์กร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้นำเทคนิคสมัยใหม่มาใช้ในการถ่ายทอดความรู้

2. ข้อเสนอแนะการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่าย
ลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 1 ทั้ง 5 ด้านปรากฏผลการ
วิเคราะห์ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ผลการประมวลข้อเสนอแนะการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา
เขต 1

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ	
1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ข้อมูลทางด้านสถิติในการประกอบการตัดสินใจ	5
2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและส่งเสริมให้มีความสามัคคี	5
ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ	
1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องช่วยกระตุ้นบุคลากรในองค์การเพื่อให้มีการนำ ความรู้ใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์	7
2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่ เหมาะสมมาใช้ในองค์การ	7
ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต	
1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องยอมรับคำตำหนิตามในการบริหารจากผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา	8
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสนใจต่อการรายงานผลการปฏิบัติงาน กิจกรรม/โครงการอย่างเป็นระบบ	6
ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้อเป็นอย่างดี	
1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำบุคลากรไปศึกษาดูงานสถานศึกษาอื่นๆ และ ส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ที่ได้มาพัฒนาต่อยอด	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษาตื่นตัวและหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และนำความรู้มาปรับ ใช้ในการบริหารการศึกษา	4
ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในองค์การ	
ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้มีการนำเทคนิคสมัยใหม่มาใช้ในการ ถ่ายทอดความรู้	3

จากตารางที่ 13 ผลการประมวลข้อเสนอแนะการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ค่าเฉลี่ยสูงสุดแต่ละด้าน พบว่า ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ข้อมูลทางด้านสถิติในการประกอบการตัดสินใจ ด้านการทดลองแนวทางใหม่ ๆ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องช่วยกระตุ้นบุคลากรในองค์กรเพื่อให้มีการนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต คือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องยอมรับคำกำหนดิหมในการบริหารจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี คือ ผู้บริหารสถานศึกษานำบุคลากรไปศึกษาดูงานสถานศึกษาอื่นๆ และส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ที่ได้มาพัฒนาต่อยอด และด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้มีการนำเทคนิคสมัยใหม่มาใช้ในการถ่ายทอดความรู้

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลของการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ผู้ศึกษาค้นคว้า ได้สรุปผลการค้นคว้าอิสระ ส่วนรายละเอียดจะกล่าวตามลำดับ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ

1. เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1
2. เพื่อเปรียบเทียบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา
3. เพื่อประมวลปัญหาข้อเสนอแนะการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ

1. ครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่างกันมีทิศต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 แตกต่างกัน
2. ครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ

1. ประชากรที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ เป็นครูผู้สอนศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำนวน 12 โรงเรียนจำนวน 237 คน กลุ่มตัวอย่างการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี

อำเภอราชมัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 คำนวนจากการใช้สูตรยามานะ (Yamane) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 12 โรงเรียน ครูจำนวน 149 คน จากนั้นทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลากเป็นขั้นตอนสุดท้าย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยผู้ศึกษาค้นคว้าสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามซึ่งวัดระดับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอราชมัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ใน 5 ด้าน จำนวน คือ ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ด้านการทดลองแนวทางใหม่ ๆ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี และด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร จำนวน 43 ข้อ และเปรียบเทียบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอราชมัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามตัวแปรประสิทธิภาพการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอราชมัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขอหนังสือนำจากสำนักงานบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา แนะนำตัวผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระ และขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากครู ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอราชมัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำนวน 12 โรงเรียน 149 คน เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระขอความร่วมมือจากผู้ตอบแบบสอบถามให้ส่งแบบสอบถามคืนหลังจากได้รับแบบสอบถามไปแล้ว 2 สัปดาห์ ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระติดตามเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง และรวบรวมแบบสอบถามตรวจสอบความสมบูรณ์ปรากฏว่าสมบูรณ์ 149 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วนำผลไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามระเบียบวิธีทางสถิติด้วยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามตามประเภทของตัวแปรที่ทำการศึกษาประกอบด้วย ประสิทธิภาพการทำงานและขนาดของสถานศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage)
2. ระดับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)
3. เปรียบเทียบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ตามตัวแปร ประสิทธิภาพการทำงานและขนาดของสถานศึกษาโดยการทดสอบค่าที (t-test) และค่าเอฟ (F-test) หากพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้การเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple comparison Procedure) ตามวิธีการของเชฟเฟต์ (Scheffe's Test)
4. ประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะในแต่ละด้าน โดยประมวลความคิดเห็นและแจกแจงความถี่ในแต่ละด้าน แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปความเรียง

สรุปผลการค้นคว้าอิสระ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่องการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ปรากฏผลดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพการทำงาน 5 ปีขึ้นไป จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 53.70 มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 46.30 ทำงานในสถานศึกษาที่มีขนาดกลางมากที่สุด จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 44.30 รองลงมาโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 28.90 ตามลำดับ

2. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ($\bar{X} = 4.29$) รองลงมา คือด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ ($\bar{X} = 4.26$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.19$) ตามลำดับ

ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ ($\bar{X} = 4.42$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์สำหรับองค์การอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.32$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ข้อมูลทางด้านสถิติในการประกอบการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.07$) ตามลำดับ

ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.40$) รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษาทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.31$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การเพื่อให้มีการทดลองนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์ ($\bar{X} = 4.16$) ตามลำดับ

ด้านกรเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานกิจกรรม/โครงการอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.46$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และปลูกฝังให้บุคลากรปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.34$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อผิดพลาดที่เกิดจากบุคคลหรือหน่วยงานมาปรับใช้ให้เป็นประสบการณ์การเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.11$) ตามลำดับ

ด้านกรเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างโอกาสให้บุคลากรไปศึกษาดูงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.28$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษานำบุคลากรไปศึกษาดูงานสถานศึกษาอื่นๆ ที่มีความเป็นเลิศในด้านต่างๆ (Best Practice) ($\bar{X} = 4.27$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุม สัมมนาเชิงปฏิบัติการในการ Benchmark กับสถานศึกษาหรือองค์กรอื่นๆ ($\bar{X} = 4.07$) ตามลำดับ

ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.27$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถและมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร ($\bar{X} = 4.26$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ที่หลากหลาย และทันสมัย ($\bar{X} = 4.11$) ตามลำดับ

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน

พบว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อระดับการพัฒนา ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และครูผู้สอนที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรามัน ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ภาพรวมไม่แตกต่างกัน

4. ปัญหาการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

พบว่า 1) ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ใช้ข้อมูลทางด้านสถิติในการประกอบการตัดสินใจ 2) ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ช่วยกระตุ้นบุคลากรในองค์กรเพื่อให้มีการนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์ 3) ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต คือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยอมรับคำคำหิณิคมในการบริหารจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา 4) ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้ดีเป็น อย่างดี คือ ผู้บริหารสถานศึกษานำบุคลากรไปศึกษาดูงานสถานศึกษาอื่นๆ แต่ไม่ได้ส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ที่ได้มาพัฒนาต่อ ยอด และ 5) ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในองค์กร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้นำเทคนิคสมัยใหม่มาใช้ในการถ่ายทอดความรู้

5. ข้อเสนอแนะการพัฒนารองการแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่าย ลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

พบว่า 1) ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ข้อมูลทางด้านสถิติในการประกอบการตัดสินใจ 2) ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องช่วยกระตุ้นบุคลากรในองค์กรเพื่อให้มีการนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์ 3) ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต คือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องยอมรับคำตำหนิตามในการบริหารจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา 4) ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำบุคลากรไปศึกษาดูงานสถานศึกษาอื่นๆ และส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ที่ได้มาพัฒนาต่อยอด และ 5) ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในองค์กร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้มีการนำเทคนิคสมัยใหม่มาใช้ในการถ่ายทอดความรู้

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่องการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ระดับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ รองลงมาคือด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เฟาซีเยห์ บินแวมะยิ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนราธิวาสตามทัศนะของผู้บริหารและครู ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนราธิวาสตามทัศนะของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษาที่มีการตื่นตัว มุ่งเน้นในการแสวงหาความรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ พัฒนาคณะเองอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายทอดความรู้ และปรับแต่งความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่จะสะท้อนต่อความรู้ใหม่ เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่เปี่ยมไปด้วยประสิทธิผล

2. ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนก

ตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ มูเรีย ราชู (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 พบว่าครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีทัศนะต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน สามารถสร้างสรรค์ เรียนรู้ และถ่ายทอดความรู้ และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่และความเข้าใจอย่างถ่องแท้มากขึ้นซึ่งประสบการณ์ในการทำงานเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี เครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ เข้าช่วยในการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่และความเข้าใจอย่างถ่องแท้

3. ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศักดา มัชปาโต (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ขอนแก่น เขต 5 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า หลักการหรือแนวทางปฏิบัติช่วยให้องค์กรมีความพร้อมและมีศักยภาพพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อการสร้างโอกาสใหม่ๆ และปรับอุปสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน เป็นหลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์กรมีความพร้อมและมีศักยภาพพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถปรับเปลี่ยนให้ตอบสนองต่อการสร้างโอกาสใหม่ๆ และปรับอุปสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานจึงส่งผลให้ครูผู้สอนที่สอนในสถานศึกษขนาดต่างกันมีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการค้นคว้าอิสระการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการค้นคว้าอิสระไปใช้

- 1.1 ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูรับการอบรมอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ ทั้งในสถานศึกษา และหน่วยงานภายนอก
- 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดวัสดุอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี และโปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ ที่ทันสมัยพร้อมใช้งานอย่างเพียงพอต่อบุคลากรในสถานศึกษา เป็นต้น
- 1.3 ควรเพิ่มการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อการพัฒนาความร่วมมือระหว่างบุคลากร
- 1.4 ควรเพิ่มการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง
- 1.5 ควรเสริมแรงกระตุ้นการทำงานของบุคลากร ให้สนใจที่จะพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.6 ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพในการทำงาน
- 1.7 ควรพัฒนาหน่วยงานต่างๆ ในคณะรัฐศาสตร์ให้มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งให้หน่วยงานต่างๆ ได้พัฒนาตนเองและบุคลากรในหน่วยงานอย่างจริงจังตามบทบาทภารกิจของตน
- 1.8 ควรมีการเก็บฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อให้การสืบค้นทำได้ง่ายขึ้น พร้อมไปกับการสร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรอันจะเป็นประโยชน์ในการสืบต่อความรู้ขององค์กรที่สะสมมา

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการค้นคว้าอิสระครั้งต่อไป

- 2.1 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอื่นๆ จังหวัดอื่นๆ เพื่อสามารถนำผลการศึกษามาเปรียบเทียบกัน
- 2.2 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของครูในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

คณะกรรมการกฤษฎีกา,สำนักงาน. (2547). พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักการบริหาร

กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546.กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.

โหมะจิต เสดะจิต. (2549). “ศึกษาสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

จันทร์ธานี สงวนนาม. (2551). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา.พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพฯ : บั๊คพอยท์.

เจษฎา นกน้อย ญัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล พยัค วุฒิรงค์ กรภัทร์ จารุกำเนตคนก เกรียงไกร พันธุ์ไทย และวัชรพงศ์ อินทรวงศ์. (2552). นานาพรรณคณะกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2551). คู่มือสู่องค์การแห่งความสำเร็จ. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์การ.กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

_____. (2544). ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์การยุคใหม่. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์และคณะ. (2546). กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ.กรุงเทพฯ: ชรรคมกมลการพิมพ์.

เดชน์ เทียมรัตน์และกานต์สุดา มาพะศิริรานนท์. (2545). วินัยสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

บดินทร์ วิจารณ์. (2547). การจัดการความรู้ สู่...ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

_____. (2549). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ชมรมเด็ก.

บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณศิริพานิช. (2545). Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.

ผ่องศรี วาณิชย์สุภวงศ์. (2546).เอกสารคำสอนระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4.

ปัตตานี : ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

- พนานันท์ โกสินานนท์. (2551). “แนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้”, งานวิจัยเกี่ยวกับวิทยาลัยราชพฤกษ์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พอลล์เจมส์, โรเบิร์ต. (2543). **หลักการวิเคราะห์และเปรียบเทียบความสามารถอย่างเป็นระบบ**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). **กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- พิรศักดิ์ วรสุนทโรสถ. (2544). **วัดรอยเท้าช้าง**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ศรีเมืองการพิมพ์.
- เฟาชียะห์ บินแวมะยี. (2553). “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาใน จังหวัดนราธิวาสตามทัศนะของผู้บริหารและครู”, สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- มุณีธรา ยามู. (2553). “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในทัศนะของ ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 3”, สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- บุรพร ศุทธรัตน์. (2552). **องค์การเพื่อการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ. แอคทีฟพริ้นท์.
- ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว. (2542). **องค์การและการจัดการ Organization and Management**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : พัทธกษัย.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน (2552). **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (ปี พ.ศ. 2552-2561)**. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- วิชาการ, กรม, กระทรวงศึกษาธิการ.. (2545). **แนวทางการบริหารโรงเรียนปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- วีรวิธ มามะศิรินันท์. (2542). **คัมภีร์บริหารองค์การเรียนรู้สู่ TQM**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เนท.
- _____. (2549). **องค์การเรียนรู้ สู่องค์กรอัจฉริยะ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เนท.
- วีระพล บดีรัฐ. (2543). **PDCA วงจรสู่ความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ : ประชาชนจำกัด.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: ธีระป้อมวรรณกรรม.
- ศักดิ์ดา มัชปาโต. (2550). “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ ขอนแก่น เขต 5”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : ชีระฟิล์ม และ
ไซเท็กซ์.

สมคิด ชุมชุมพร. (2549). “การศึกษาการส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1”. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สมคิด บางโม. (2547). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒน์.

สมชาย กิจยรรยง. (2546). **เทคนิคการถ่ายทอดอย่างมีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ : อินฟอร์มีเดียบุ๊คส์.

สมาน อัสวภูมิ. (2551). **การบริหารการศึกษายุคใหม่ : แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่4.
อุบลราชธานี : อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์.

สร้อยตระกูล (ดิวยานนท์) อรรถมานะ. (2550). **พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์**. พิมพ์
ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร. (2549). **การพัฒนาองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่7. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

อุทุมพร จามรمان ศิริชัย กาญจนวาศี ชุตินันท์จันทร์เสนานนท์ และกิริติ วัชรสินธุ์. (2553). **การ
ควบคุมการวัดประเมิน และการจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

Garvin, D.A. (1993). “Building a learning organization.” **Harvard Business Review**.
71(July-August), 78-91.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G., (2001). **Educational administration: Theory, research,
and practice**. McGraw – Hill, Inc.

Marquardt, M.J. (2002). **Building the learning organization : A system approach to
quantum improvement and global success**. New York : McGraw – Hill.

Razik, T.A. & Swanson, A. D.,(2001). **Fundamental concepts of educational
leadership**. (2nd ed.), New Jersey : Merrill Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

1. สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการค้นคว้าอิสระ

1.1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของยามานะ(Yamane ; อ้างถึงในผ่องศรี วาณิชสุภวงส์, 2546 : 104) ดังนี้

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

เมื่อ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดของกลุ่มประชากร

e แทน ความน่าจะเป็นของความผิดพลาดที่ยอมให้เกิดได้ที่ 0.05

1.2 หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรของ Rovinelli และ Hambleton (1978 อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540: 117) ดังนี้

$$IC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลัก
ของเนื้อหา

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

1.3 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ใช้สูตร (1990 : 204 อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 : 125 - 126)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S^2}{S^2} \right]$$

เมื่อ α แทน ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

n แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

S แทน ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ

S^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 หาค่าความถี่ (Frequency)

2.2 คำนวณค่าร้อยละ (Percentage) จากสูตร

$$\text{ร้อยละของรายการใด} = \frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น} \times 100}{\text{ความถี่ทั้งหมด}}$$

2.3 หาค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตร (อ้างถึงในพ้องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์, 2546:156)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
 $\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 n แทน จำนวนข้อมูล

2.4 คำนวณค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร (อ้างถึงในพ้องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์, 2546: 160)

$$SD = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ SD แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 $\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
 $(\sum X)^2$ แทน ผลรวมคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
 N แทน จำนวนผู้ข้อมูล

2.5 การทดสอบค่าที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ใช้สูตร ดังนี้

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบที
	X_1	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่มีคุณลักษณะตามที่ต้องการศึกษา
	X_2	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ไม่มีคุณลักษณะตามที่ต้องการศึกษา
	S_1^2	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มที่มีคุณลักษณะตามที่ต้องการศึกษา
	S_2^2	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มที่ไม่มีคุณลักษณะตามที่ต้องการศึกษา
	n_1	แทน	จำนวนคนในกลุ่มที่มีคุณลักษณะตามที่ต้องการศึกษา
	n_2	แทน	จำนวนคนในกลุ่มที่ไม่มีคุณลักษณะตามที่ต้องการศึกษา

2.6 การทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มขึ้นไป โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ใช้สูตร (อ้างถึงในพ่องศรี วาณิชย์สุภวงศ์, 2546: 179) ดังนี้

$$F = \sqrt{\frac{MS_h}{MS_w}}.df = k - 1, n - k$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าการแจกแจงของเอฟ
	MS_h	แทน	ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	MS_w	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	k	แทน	จำนวนกลุ่มที่ศึกษา
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2.7 การเปรียบเทียบพหุคูณ เมื่อพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Sheffe's Method) ใช้สูตร (อ้างถึงในพ่องศรี วาณิชย์สุภวงศ์, 2546: 182) ดังนี้

$$F = \frac{\overline{X}_1 - \overline{X}_2}{MS_w \left\{ \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right\} (K - 1)}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติในการแจกแจงแบบเอฟ
	$\overline{X}_1, \overline{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่นำมาเปรียบเทียบ
	MS_w	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	n_i, n_j	แทน	ขนาดของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่นำมาเปรียบเทียบ
	K	แทน	จำนวนกลุ่มที่ศึกษา

ภาคผนวก ข
ค่า IOC ในการค้นคว้าอิสระ

ค่า IOC ในการค้นคว้าอิสระ

ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามการพัฒนองคค์การแห่งการ
เรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาหร่ายน้ำ อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

ข้อ ที่	คะแนนพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม		แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ΣR	IOC	
ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	0	+1	+1	+1	4	.80	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ								
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ค่า IOC ในการค้นคว้าอิสระ (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนพิจารณาของ					ผลรวม		แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต								
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	+1	0	+1	+1	+1	4	.80	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี								
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ค่า IOC ในการค้นคว้าอิสระ (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนพิจารณาของ					ผลรวม		แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	IOC	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร								
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

แบบสอบถามเพื่อการค้นคว้าอิสระ

เรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

คำชี้แจงแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1
 - ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1
2. ขอความกรุณาช่วยตอบแบบสอบถามให้ครบทุกหน้าและทุกตอน
3. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจะได้รับการเก็บรักษาไว้เป็นความลับ และจะนำผลมาใช้เพื่อการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้นี้เท่านั้น
4. ผลที่ได้จากการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ค้นคว้าอิสระจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์ในภาพรวมเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ เพื่อผลที่ได้จะเป็นประโยชน์ เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการปรับปรุงการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในการให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

กวีวรรณ โชเฟอร์ ลอ

นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับคุณสมบัติของท่าน

1. ประสบการณ์การทำงาน

() ต่ำกว่า 5 ปี

() 5 ปีขึ้นไป

2. ขนาดของสถานศึกษา

() ขนาดเล็ก

() ขนาดกลาง

() ขนาดใหญ่

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์
เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

คำชี้แจง โปรดอ่านรายการต่างๆ แต่ละข้ออย่างละเอียดแล้วพิจารณาว่า ผู้บริหาร
สถานศึกษามีการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง
ทางขวามือตรงกับระดับการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพิจารณา
ตามเกณฑ์ระดับความพึงพอใจ ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อที่	ประเด็นของการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการพัฒนางานองค์กร แห่งการเรียนรู้				
		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวางแผน กลยุทธ์สำหรับองค์กรอย่างเหมาะสม	✓	...	...	...	...

จากตัวอย่างข้อ 0 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์สำหรับ
องค์กรอย่างเหมาะสมผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

แบบสอบถามการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี
อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

ข้อที่	ประเด็นของการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้				
		5	4	3	2	1
ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์สำหรับ องค์กรอย่างเหมาะสม					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการ วางแผนปฏิบัติการ					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดโครงสร้างองค์กร ที่ชัดเจน โดยมีแบบแผนของความคิดเชิงระบบ ในการทำงาน					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วมใน การพัฒนางานองค์กร					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ข้อมูลทางด้านสถิติในการประกอบการ ตัดสินใจ					
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการจัดการปัญหาอย่างเป็นระบบโดย การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาการหาวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ตัดสินใจในการ แก้ไขปัญหาของสถานศึกษา					
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ						
9	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ และพัฒนาตนเองอย่าง สม่ำเสมอ					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิด ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา					

ข้อที่	ประเด็นของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการพัฒนา องค์การแห่งการเรียนรู้				
		5	4	3	2	1
ด้านการทดลองแนวทางใหม่ๆ (ต่อ)						
11	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้นในองค์การ					
12	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การเพื่อให้มีการทดลองนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์					
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมมาใช้ในองค์การ					
14	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหรือวิธีอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้					
16	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามแสวงหานวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงาน					
17	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้คิดสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา					
การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต						
19	ผู้บริหารสถานศึกษารวบรวมข้อมูล จัดระเบียบ วิเคราะห์ และจัดระบบสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน					
20	ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อผิดพลาดที่เกิดจากบุคคลหรือหน่วยงานมาปรับใช้ให้เป็นประสบการณ์การเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์					
21	ผู้บริหารมีเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานกิจกรรม/โครงการต่างๆ ที่สามารถตรวจสอบได้					

ข้อที่	ประเด็นของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการพัฒนา องค์การแห่งการเรียนรู้				
		5	4	3	2	1
ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต (ต่อ)						
22	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานกิจกรรม/โครงการอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและเป็นระบบ					
23	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแหล่งทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ให้กับบุคลากรได้ใช้ตามความจำเป็น					
24	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และปลูกฝังให้บุคลากรปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
25	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับคำตำหนิตชมในการบริหารจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา					
26	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนพร้อมจะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น					
27	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน					
28	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนบันทึกผลการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้เป็นปัจจุบัน					
ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี						
29	ผู้บริหารสถานศึกษาตื่นตัวและหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อนำองค์การสู่จุดหมายที่กำหนด					
30	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างโอกาสให้บุคลากรไปศึกษาดูงานอย่างสม่ำเสมอ					
31	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นต้นแบบบุคคลแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา					
32	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้รับบริการเสนอผลสะท้อนกลับ (Feedback) ด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
33	ผู้บริหารสถานศึกษานำบุคลากรไปศึกษาดูงานยังแหล่งเรียนรู้หรือองค์การอื่นที่มีความเป็นเลิศในด้านต่างๆ (Best Practice)					

ข้อที่	ประเด็นของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการพัฒนา องค์การแห่งการเรียนรู้				
		5	4	3	2	1
ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต (ต่อ)						
34	ผู้บริหารสถานศึกษานำบุคลากรไปศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศในด้านต่างๆ (Best Practice)					
35	ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศในด้านต่างๆ					
36	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุม สัมมนาเชิงปฏิบัติการในการ Benchmark กับสถานศึกษาหรือองค์กรอื่นๆ					
ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร						
37	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถและมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร					
38	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและถ่ายทอดการเรียนรู้ในองค์กร					
39	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในการจัดการสารสนเทศในสถานศึกษา					
40	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การสื่อสารเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
41	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรในสถานศึกษา					
42	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร					
43	ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ที่หลากหลาย และทันสมัย					

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะการพัฒนองคการแห่งการเรยนรู้ของผูบริหาร
สถานศึกษา ศูนย์เครือขายลุ่มน้ำสาบบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ยะลา เขต 1

1. ด้านการแกัปัญหาอย่างมีระบบ

ปัญหา.....

ข้อเสนอแนะ.....

2. ด้านการทดลองแนวทางใหม่ ๆ

ปัญหา.....

ข้อเสนอแนะ.....

3. ด้านการเรยนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต

ปัญหา.....

ข้อเสนอแนะ.....

4. ด้านการเรยนรู้จากประสบการณ์และสิ่งทีผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี

ปัญหา.....

ข้อเสนอแนะ.....

5. ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วมี่ประสิทธิภาพภายในองคการ

ปัญหา.....

ข้อเสนอแนะ.....

ขอขอบคุณในความร่วมมื่ออย่างดียิ่ง

ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

แบบสอบถามเกี่ยวกับ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์
เครือข่ายลุ่มน้ำสาขบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ	.9289
ด้านการทดลองแนวทางใหม่ ๆ	.9335
ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต	.9225
ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้ดีเป็นอย่างดี	.9216
ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร	.9070
รวมทั้งฉบับ ค่าความเชื่อมั่น	.9227

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการค้นคว้าอิสระ



ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๗/๒๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๒๓/ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวกวรรณโชเพีย ลอ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต ๑” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรัญ แก้วเอี่ยม อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ โยธาทิพย์)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๔

โทรสาร ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๖



ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ส/๑๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๒ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วยนางสาวกวรรณโชเพีย ลอ รหัสนักศึกษา ๗๓๕๕๙๓๐๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ
เรื่อง “การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต ๑” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรัญ แก้วเอียน อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

ในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรอกข้อมูล
ในแบบสอบถามเพื่อทดลองใช้เครื่องมือในการค้นคว้าอิสระ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา)
รองอธิการบดี รักษาการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา
โทร. ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๔
โทรสาร ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๖



ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๙๙๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๑๓ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วยนางสาวกวรรณโชเพีย ลอ รหัสนักศึกษา ๗๓๕๕๙๓๐๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ
เรื่อง “การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต ๑” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรรณี แก้วเอียน อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

ในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ นักศึกษาจะต้องเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากหน่วยงานของท่าน จึงขอความอนุเคราะห์
ได้โปรดให้บุคลากรในหน่วยงานของท่านตอบแบบสอบถาม ดังรายละเอียดที่ส่งมาด้วยแล้วนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ โยธาทิพย์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๔

โทรสาร ๐๗๓ - ๒๙๙๖๔๖

ภาคผนวก จ
รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ

รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ

- | | | | |
|----|----------------------|--------------|----------------|
| 1. | โรงเรียนมัธยมตะลุดัน | อำเภอสาขบุรี | จังหวัดปัตตานี |
| 2. | โรงเรียนฮั่วนาโมลนิต | อำเภอสาขบุรี | จังหวัดปัตตานี |

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก ข

รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทำการค้นคว้าอิสระ

**รายชื่อหน่วยงานที่ทำการค้นคว้าอิสระ
ศูนย์เครือข่ายลุ่มน้ำสายบุรี อำเภอรามัน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1**

- | | | | |
|-----|------------------------|------------|-------------|
| 1. | โรงเรียนบ้านตะโกละหลอ | อำเภอรามัน | จังหวัดยะลา |
| 2. | โรงเรียนบ้านปาเตรายะ | อำเภอรามัน | จังหวัดยะลา |
| 3. | โรงเรียนบ้านบึงน้ำใส | อำเภอรามัน | จังหวัดยะลา |
| 4. | โรงเรียนบ้านแหลมทราย | อำเภอรามัน | จังหวัดยะลา |
| 5. | โรงเรียนบ้านพะปงาเะ | อำเภอรามัน | จังหวัดยะลา |
| 6. | โรงเรียนบ้านตันแซะ | อำเภอรามัน | จังหวัดยะลา |
| 7. | โรงเรียนบ้านกำปงปือแน | อำเภอรามัน | จังหวัดยะลา |
| 8. | โรงเรียนบ้านกะรอ | อำเภอรามัน | จังหวัดยะลา |
| 9. | โรงเรียนคุรุประชาสรรค์ | อำเภอรามัน | จังหวัดยะลา |
| 10. | โรงเรียนบ้านปือเล็ง | อำเภอรามัน | จังหวัดยะลา |
| 11. | โรงเรียนบ้านปาดาฮัน | อำเภอรามัน | จังหวัดยะลา |
| 12. | โรงเรียนบ้านจะก๊ะ | อำเภอรามัน | จังหวัดยะลา |

ภาคผนวก ซ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. นายสนิท ผ่องมั่งษ์	วุฒิ	การศึกษามหาบัณฑิต
		สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
		สถาบัน มหาวิทยาลัยทักษิณ
		ตำแหน่ง ครู คศ.1 หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ
		สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านพะปูลงะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1
2. นางสาวฟาตีเม๊ะ ชูละ	วุฒิ	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
		สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
		สถาบัน มหาวิทยาลัยปทุมธานี
		ตำแหน่ง ครู คศ.1 หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล
		สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านพะปูลงะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1
3. นางอาริสา กามาอุเซ็ง	วุฒิ	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
		สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
		สถาบัน มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
		ตำแหน่ง ครู คศ.2 หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป
		สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านพะปูลงะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1
4. นายมุฮัมมัด ดือราแม	วุฒิ	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
		สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
		สถาบัน มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
		ตำแหน่ง ครู คศ. 2 หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป
		สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

5. นางรอมล๊ะ สماعيل

วุฒิ	การศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
สถาบัน	มหาวิทยาลัยทักษิณ
ตำแหน่ง	ครู คศ.2 หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการ
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนรามันห์ศิริวิทย์สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ

ชื่อ-นามสกุล

นางสาวกวรรณโชเฟีย ลอ

วัน เดือน ปีเกิด

2 พฤษภาคม 2527

ที่อยู่ปัจจุบัน

บ้านเลขที่ 73/1 หมู่ 4 ตำบลปล่องหอย อำเภอกะป้อ
จังหวัดปัตตานี 94230

ประวัติการศึกษา

ระดับประถมศึกษา	โรงเรียนบ้านบระเื่อง
ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	โรงเรียนอัสตังเกียะห์อิสลามียะห์
ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย	โรงเรียนอัสตังเกียะห์อิสลามียะห์
ระดับปริญญาตรี (บธ.บ)	มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู	มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

ประสบการณ์การทำงานในอดีต

2554 ครูอัตราจ้าง โรงเรียนอ้วนนำมูลนิธิ
อำเภอสายบุรี จังหวัดปัตตานี

ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน

ครูผู้ช่วย

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

โรงเรียนบ้านพะปุงเงาะ
อำเภอรามัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา
เขต 1