



รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครสวรรค์  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนครสวรรค์

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษาดุขฎิบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทาลัยนเรศวร

วิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้"

ของ ทศม วรประวัตติ

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

### คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....	ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
(ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา)	
.....	ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี)	
.....	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(รองศาสตราจารย์ ดร.สำราญ มีแจ่ม)	
.....	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนะ ศรีปิตตา)	
.....	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์)	

อนุมัติ

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กรองกาญจน์ ชูทิพย์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
<b>ผู้วิจัย</b>	ทศม วรประวัติ
<b>ประธานที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	วิทยานิพนธ์ กศ.ด. การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2565
<b>คำสำคัญ</b>	องค์กรแห่งการเรียนรู้, โรงเรียนเอกชน, การบริหารการศึกษา

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิธีดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน และการศึกษาองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี จำนวน 3 แห่ง 2) สร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา 3) ประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จำนวน 130 คน ในภาคเหนือตอนล่าง โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามจังหวัด ผลการวิจัย พบว่า

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบ 8 ด้าน ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร 2) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร 3) องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) องค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อเรียนรู้และพัฒนางาน 5) องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร 6) องค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงาน 7) องค์ประกอบด้านการประเมินผล 8) องค์ประกอบด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการประเมิน พบว่า รูปแบบมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

<b>Title</b>	A MODEL OF PRIVATE SCHOOLS ADMINISTRATION TOWARD A LEARNING ORGANISATION
<b>Author</b>	Tasama Voraprawat
<b>Advisor</b>	Associate Professor Jitima Wannasri, Ph.D.
<b>Academic Paper</b>	Ed.D. Dissertation in Educational Administration - (Type 2.1), Naresuan University, 2022
<b>Keywords</b>	Learning Organisation, Private School, Education Administration

### ABSTRACT

The purposes of this research was to develop a model of private schools administration toward a learning organisation. The research method is divided into 3 steps: 1) Studying components and guidelines for developing a model of private schools administration toward a learning organisation by synthesising documents about components of learning organisation, interviewing three experts with expertise or experiences in learning organisation, and study organisation from three managers in the private organisations that are Best-Practice in the area of learning organisation. 2) creating and verifying the appropriateness of the model by 9 experts and data analysed by content analysis. 3) Evaluating feasibility and usefulness of the model of private schools administration toward a learning organisation by the sample of 130 school administrators in nine provinces of lower northern region using stratified random sampling on the provincial level. The research was found that /The results of the study were as follows:

The model of private schools administration toward a learning organisation were 8 components which are 1) Personnel Attributes, 2) Organisational Culture, 3) Factors promoting learning organisation, 4) Using technology to learn and develop work, 5) Organisation Strategy, 6) Working Process, 7) Evaluation, and 8) Being a learning organisation. Evaluating the feasibility of the model was at a high level and the usefulness of the model was at the highest level.



## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์นี้ สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วน และเอาใจใส่ ตลอดจนให้การสนับสนุนและช่วยเหลือด้วยความเมตตาอนุเคราะห์มาโดยตลอด อีกทั้ง ทำให้ผู้วิจัยได้รับ ประสบการณ์ในการศึกษาวิจัย และรู้ถึงคุณค่าของงานที่จะช่วยให้การพัฒนาสถานศึกษา มีแนวทาง ในการบริหารงานสู่โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ และเสียสละ เวลาอันมีค่าในการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งให้ คำแนะนำ ให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และตรวจสอบร่างรูปแบบ จนทำให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ และขอบคุณพี่น้องนิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่มีความห่วงใย และสนับสนุนการวิจัยในครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วง

ท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณบิดา มารดา และครอบครัวอันเป็นที่รักยิ่ง ที่เป็นกำลังใจ สนับสนุนให้ผู้วิจัยมีพลัง มีจิตใจอันแน่วแน่เข้มแข็ง จนสามารถประสบความสำเร็จในการศึกษาระดับ คุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ครั้งนี้

ทศม วรประวัติ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
ประกาศคุุณูปการ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญรูปภาพ.....	๗
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา.....	59
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ.....	76
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	81
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	90



บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	91
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริม ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	93
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริม ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	99
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหาร สถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	102
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	105
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อ ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	105
ตอนที่ 2 ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริม ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	120
ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหาร สถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	140
บทที่ 5 บทสรุป.....	152
สรุปผลการวิจัย.....	154
อภิปรายผล.....	158
ข้อเสนอแนะ.....	161
บรรณานุกรม.....	163
ภาคผนวก.....	172
ประวัติผู้วิจัย.....	209

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับ คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้.....	23
ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	38
ตาราง 3 แสดงวันเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาแนวทางการบริหาร สถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	96
ตาราง 4 แสดงวันเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาแนวทางการบริหาร สถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิจากองค์กรเอกชนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี.....	99
ตาราง 5 แสดงการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	102
ตาราง 6 แสดงผลการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของ องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	106
ตาราง 7 แสดงผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร.....	107
ตาราง 8 แสดงผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร.....	108
ตาราง 9 แสดงผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบด้านระบบการทำงาน.....	108
ตาราง 10 แสดงผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบด้านวิธีการปฏิบัติงาน.....	109

ตาราง 11 แสดงผลการศึกษานวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ องค์กรประกอบด้านการประเมินผล.....	110
ตาราง 12 แสดงผลการศึกษานวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ องค์กรประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร .....	110
ตาราง 13 แสดงผลการศึกษานวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ องค์กรประกอบด้านเทคโนโลยี .....	111
ตาราง 14 แสดงผลการศึกษานวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์กรประกอบด้านกลยุทธ์ องค์กร .....	114
ตาราง 15 แสดงผลการศึกษานวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์กรประกอบด้าน คุณลักษณะของบุคลากร .....	114
ตาราง 16 แสดงผลการศึกษานวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์กรประกอบด้าน ระบบการทำงาน .....	115
ตาราง 17 แสดงผลการศึกษานวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์กรประกอบด้าน วิธีการปฏิบัติงาน.....	115
ตาราง 18 แสดงผลการศึกษานวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์กรประกอบด้านการ ประเมินผล.....	116
ตาราง 19 แสดงผลการศึกษานวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์กรประกอบด้าน วัฒนธรรมองค์กร .....	117



เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์กรประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร .....	126
ตาราง 27 แสดงผลการยกกร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ จากผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์กรประกอบด้านเทคโนโลยี.....	127
ตาราง 28 แสดงผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริม ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	131
ตาราง 29 แสดงสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน .....	140
ตาราง 30 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้และความเป็น ประโยชน์รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ โดยภาพรวม .....	141
ตาราง 31 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้และความเป็น ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ องค์กรประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร.....	142
ตาราง 32 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้และความเป็น ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ องค์กรประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร .....	143
ตาราง 33 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้และความเป็น ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ องค์กรประกอบด้านปัจจัยส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	144
ตาราง 34 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้และความเป็น ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ องค์กรประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อเรียนรู้และพัฒนางาน .....	145

ตาราง 35 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้และความเป็น ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ องค์กรประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร .....	147
ตาราง 36 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้และความเป็น ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ องค์กรประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงาน .....	148
ตาราง 37 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้และความเป็น ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ องค์กรประกอบด้านการประเมินผล .....	149
ตาราง 38 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้และความเป็น ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ องค์กรประกอบด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	150

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แสดงแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Pedler).....	30
ภาพ 2 แสดงหลักการบริหาร POSDCoRB ของ Luther Gulick และ Lyndall Urwick.....	65
ภาพ 3 แสดงแผนผังโมเดล PDCA (Edwards Deming).....	67
ภาพ 4 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....	90
ภาพ 5 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ขั้นที่ 1 .....	91
ภาพ 6 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ขั้นที่ 2 .....	92
ภาพ 7 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ขั้นที่ 3.....	92
ภาพ 8 แสดง (ร่าง) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้.....	128
ภาพ 9 แสดงรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้.....	136

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาและขับเคลื่อนประเทศสู่ความก้าวหน้า เป็นที่ยอมรับของนานาประเทศ คือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล สร้างประชากรในชาติให้มีคุณภาพ เพื่อส่งเสริมศักยภาพในการแข่งขันกับสังคมโลก ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ประเทศไทยพยายามอย่างหนักในการพัฒนาคนในชาติ ซึ่งได้มุ่งเป้าไปในการพัฒนาระบบการศึกษา มีการปฏิรูปการศึกษา ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เนื่องจากสังคมประสบปัญหาในการจัดการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาคนในชาติให้มีคุณลักษณะที่พึงปรารถนาอย่างสมบูรณ์ มาพัฒนาประเทศ มีการปฏิรูปองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ 1) หลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ 2) ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา 3) ระบบสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 4) โครงสร้างการบริหารและการจัดการ 5) ระบบตรวจสอบประเมินคุณภาพการศึกษา 6) ระบบงบประมาณและทรัพยากรเพื่อการศึกษา 7) การมีส่วนร่วมของสังคมในการจัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545) หลังจากนั้นก็ได้มีการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) เป็นการปฏิรูปการศึกษาไทยอย่าง เป็นระบบเพื่อมุ่งให้คนไทยได้เรียนรู้อย่างมีคุณภาพตลอดชีวิต มีจุดประสงค์ 3 ข้อ คือ 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย 2) เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม ในการบริหารและจัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) อย่างไรก็ตาม จากการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการศึกษามาโดยตลอด แต่ประเทศไทยยังคงเผชิญกับปัญหาด้านการศึกษา ซึ่งเป็นปัญหาระดับชาติที่ต้องเร่งหาวิธีแก้ไข

รายงานของคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา พ.ศ. 2562 ได้กล่าวว่า การศึกษากลายเป็นตัวถ่วงในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของชาติ การศึกษาไทยยังขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในด้านระบบการจัดการ แต่สังคมไทยและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ยังไม่ตระหนักถึงสภาพปัญหาเท่าที่ควร มาตรฐานการศึกษาไทยยังอยู่ในระดับต่ำ ไม่ว่าจะเป็นเกณฑ์ภายในประเทศ อย่างการสอบ O-NET หรือเทียบมาตรฐานสากล อย่างการสอบ PISA ซึ่งประเทศไทยอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานโลก นอกจากนี้ ยังมีปัญหาของการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะเห็นได้ว่า หลักสูตรของไทยมีเนื้อหาสาระจำนวนมาก แต่เนื้อหาเหล่านั้นนำมาใช้ในชีวิตจริงได้น้อย เน้นความจำและความเข้าใจมากกว่าที่จะให้ผู้เรียนฝึกคิด วิเคราะห์



ในมุมมองต่าง ๆ เชื่อมโยงไปถึงศักยภาพของครูจำนวนมากที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาและ การจัดการเรียนการสอน โดยมักพบว่ากระบวนการเรียนการสอนเป็นแบบเชิงรับ (Passive Learning) ซึ่งทำให้ผู้เรียนขาดความสามารถในการสร้างปัญญาได้ด้วยตนเอง

รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ในการพัฒนาประเทศอย่าง ยั่งยืนนั้น หนึ่งในหกยุทธศาสตร์หลักที่มุ่งเน้นและต้องเร่งยกระดับ คือ การพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการศึกษาจะมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านนี้ โดยตรง กล่าวคือ ประเทศไทยจำเป็นต้องรีบพัฒนาประชากรในชาติให้ มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น (สำนักงาน สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

การปฏิรูปคุณภาพการศึกษาตลอดระยะเวลาหลายสิบปี ผลการประเมินการปฏิรูป การศึกษาไทยยังคงมีข้อผิดพลาดด้านคุณภาพอยู่หลายประการ จนส่งผลให้เกิดความล้มเหลวไปสู่ ทรัพยากรบุคคลของชาติ กล่าวคือ ผู้เรียนไม่อาจพัฒนาตนให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพและมีคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์อย่างสมบูรณ์ ไม่สามารถคิดวิเคราะห์และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา ในชีวิตได้ (รายงานของคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, 2562)

ประเทศไทยยังขาดซึ่งบุคลากรที่จะมาสร้างนวัตกรรมเพื่อมาต่อกับนานาชาติประเทศ ในสังคมปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิตคนอย่างรวดเร็วและความหลากหลายอย่างมาก ทำให้มักพบเจอปัญหาในการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ ผู้สอนยึดติดกับวิธีการสอนแบบเดิม ๆ ไม่พัฒนาต่อยอดนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ ผู้สอนใช้นวัตกรรมการสอนไม่สอดคล้องกับวัยของ ผู้เรียน และผู้สอนไม่แลกเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการจัดการเรียนการสอน (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2563; อัจฉรา ประเสริฐสิน และคณะ, 2560) กล่าวว่า “นวัตกรรมทางการศึกษาในอดีตมักถูกพัฒนาขึ้น เพื่อใช้ในด้านการพัฒนาผู้เรียน คือ นวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตามหลักสูตรการเรียนรู้ ขั้นพื้นฐาน การพัฒนาครูให้สามารถนำรูปแบบของนวัตกรรมทางการศึกษา มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา การเรียนการสอนและการทำวิจัย จะช่วยให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ในด้านการ จัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง ซึ่งควรมีการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง”

กมล รอดคล้าย (2561) กล่าวว่า การยกระดับคุณภาพการศึกษา ต้องพัฒนา “ครู” เนื่องจาก นักเรียนและครู ถือว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญมากที่สุดในกระบวนการจัดการศึกษา เพราะนักเรียน เป็นผลผลิตของระบบการศึกษา ในขณะที่ครู คือ บุคลากร ซึ่งประกอบอาชีพหลักทางด้านการเรียน การสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน เป็นบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการ จัดการศึกษา เพราะเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุด อย่างไรก็ตาม วิกฤตของระบบการผลิตและ พัฒนาครู ยังเป็นปัญหาใหญ่ของสังคมไทยในปัจจุบัน เช่น ระบบการผลิตครูขาดความต่อเนื่อง ไม่สอดคล้องกับความจำเป็นในการใช้ครูที่แท้จริง ไม่มีเอกภาพเชิงนโยบาย และมาตรฐานของสถาบัน ผลิตครูที่ลดต่ำลง รัฐลงทุนด้านการผลิตครูต่ำ ขาดแคลนคณาจารย์ของสถาบันผลิตครู ขาดหน่วยงาน

รับผิดชอบในการดูแล กำกับ ติดตาม วางระบบการพัฒนาครูในภาพรวม ขาดฐานข้อมูลการพัฒนาครู ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการพัฒนาครู การพัฒนาครูส่วนใหญ่เป็นการกำหนดกิจกรรมจากส่วนกลาง ซึ่งไม่มีการหาความจำเป็นที่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของห้องเรียน รวมทั้งเป็นการฝึกรอบรมในห้องประชุมในโรงแรม ซึ่งเป็นการดึงครูออกจากห้องเรียน ระบบการบริหารงานบุคคลไม่สามารถสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ไม่สามารถใช้ครูปฏิบัติการสอนได้ตรงตามศักยภาพ ระบบการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ ค่าตอบแทน ยังไม่สะท้อนผลลัพธ์ด้านคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง

นอกจากนี้ ครูที่ไม่มีคุณภาพ ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาและปฏิรูปการศึกษา Derrick Meador (2018) กล่าวว่า แม้ว่าครูที่ทำการจัดการเรียนการสอน จะต้องมีโอกาสได้เป็นครูเพื่อแสดงถึงศักดิ์และสิทธิในการประกอบอาชีพครู แต่นั่นก็ไม่ได้เป็นเครื่องการันตีว่าครูจะมีความรู้ทุกคน โดยเฉพาะในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งถ้าคุณครูไม่รู้จักหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตัวเอง ก็จะส่งผลเสียต่อการเรียนการสอน และขาดความน่าเชื่อถือจากนักเรียนได้ ดังนั้นจึงควรที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ และเตรียมตัวให้พร้อมก่อนที่จะสอนทุกครั้ง เพราะหากผู้เป็นครู ซึ่งเป็นต้นทางของความรู้ให้กับผู้เรียน ไม่สามารถถ่ายทอดสิ่งที่เป็นประโยชน์ และนำไปพัฒนาต่อได้ การเรียนการสอนก็ถือว่าสูญเปล่า ครูจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการได้เปิดโอกาสให้โรงเรียนเอกชนเข้ามามีบทบาทในการช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในการจัดการศึกษาและให้บริการการศึกษา โดยต้องอยู่ในขอบเขตที่รัฐกำหนดไว้ รัฐบาลจึงได้กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชนไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติไว้ดังนี้ 1) ส่งเสริมให้เอกชนจัดการศึกษาทุกระดับเพิ่มขึ้นให้มีอิสระและคล่องตัวในการบริหารและการจัดการ สามารถพึ่งตนเองได้โดยรัฐให้การสนับสนุนด้านวิชาการ ทรัพยากรการอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานและการรับรองมาตรฐาน 2) สนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ และให้มากขึ้น โดยเฉพาะการศึกษาที่นอกเหนือจากการศึกษาที่เป็นความต้องการเฉพาะของกลุ่มคน 3) ส่งเสริมบทบาทเอกชนในการร่วมจัดการศึกษาในทุกระดับให้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากการทำงานของรัฐเพียงผู้เดียว ไม่สามารถรับภาระในการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึงและเพียงพอ เพราะความจำกัดทางด้านทรัพยากร (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2563)

โรงเรียนที่มีคุณภาพมักมาจากคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนและกระบวนการบริหารในสถานศึกษานั้น ๆ ซึ่งโรงเรียนเอกชนสามารถเข้ามาช่วยเหลือภาครัฐในด้านการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อสังคม และกระแสของโลกที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี และบ่อยครั้งในโรงเรียนของรัฐบาลที่ถูกจำกัดด้วยนโยบายหรือกฎข้อบังคับต่าง ๆ จุดนี้ถือเป็นโอกาสอันดีของโรงเรียนเอกชน ที่มีอิสระในการบริหารและการดำเนินการที่เร็วและคล่องตัวมากกว่าโรงเรียนของรัฐบาล โรงเรียนเอกชนจึงสามารถนำวิธีการและแนวคิดต่าง ๆ ผลักดันไปสู่การปฏิบัติได้ง่ายและ

เร็วกว่า (อรทัย สุรทัตโชค, และสุรชัย ลิกขาบัณฑิต, 2563) โรงเรียนเอกชนได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากภาครัฐในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งทางด้านวิชาการ ด้านสื่ออุปกรณ์ ด้านบุคลากร และด้านการเงิน ในการจัดการศึกษาประเภทสามัญศึกษา ประกอบกับพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 มาตรา 13 (4) กำหนดมาตรการช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุน โรงเรียน ครู ผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายที่คณะรัฐมนตรีเห็นชอบ และ มาตรา 14 (5) ดำเนินการจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาเอกชนตามมาตรการที่คณะกรรมการกำหนด (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2563)

อย่างไรก็ตาม โรงเรียนเอกชนยังคงประสบกับปัญหาในการบริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง วสันต์ อดิศักดิ์ (2555) ได้อ้างถึงปัญหาต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนไว้อย่างน่าสนใจในหลายประเด็นว่า สมาชิกในองค์กรรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์กร ซึ่งทำให้ไม่รู้ทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ สมาชิกไม่รู้ว่าตนเองมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาอย่างไรถึงแม้ว่าตนเองจะรู้ว่าปัญหาอยู่ที่ใด ยึดติดกับการทำตามรูปแบบเดิม ๆ ที่เคยทำ ซึ่งไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริงได้ มีความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้น แต่ไม่คำนึงถึงความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน เมื่อมีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ต่อไปให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป สมาชิกปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน จากปัญหาเหล่านี้ ทำให้ระบบการทำงานในองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนให้ทันกับโลกปัจจุบันด้วยเช่นกัน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย (2563) ได้กล่าวถึงความเสี่ยงขององค์กรที่อาจพบเจอว่า ความรู้ต่าง ๆ ขององค์กรอาจสูญหายไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุการทำงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพต่อการดำเนินการหรือความก้าวหน้าขององค์กรได้ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องหาเทคนิคในการทำให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีที่จะถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ กับบุคลากรคนอื่น ๆ และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรต้องหาวิธีการในการจัดเก็บความรู้ที่ได้มาไว้คงอยู่กับองค์กรอย่างมีระบบ เพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

เลขา ปิยะอัจฉริยะ (2550) กล่าวว่า ปัญหาครูไม่มีคุณภาพว่ามีได้เกิดจากระบบไม่ดี หากเกิดจากการที่ครูขาดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ไม่มีแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง รวมถึงยังขาดการจัดการความรู้ที่ดีและมีได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ทั้งนี้ความรู้ในหลักสูตรและในหนังสือที่ประมวลมาสอนนักเรียนเป็นเพียงร้อยละ 20 ของความรู้ทั้งหมด แต่ความรู้ส่วนใหญ่หรืออีกร้อยละ 80 กลับถูกละเลย ได้แก่ความรู้ของครูที่เกษียณอายุไป เพราะที่จริงแล้วครูเหล่านี้มีความรู้และมีประสบการณ์ที่ฝังลึก กระทรวงศึกษาธิการจึงควรนำครูเหล่านี้มาถอดแบบความรู้ เพื่อที่คนทั้งสองรุ่นได้เรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จและนำไปต่อยอดในอนาคตได้

การยกระดับคุณภาพการศึกษาผ่านการพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เป็นการศึกษารากฐานในการขับเคลื่อนประเทศตามแนวคิดของ Peter Senge (2000) ในการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโรงเรียนจะมีอำนาจในการพัฒนาและกำหนดทิศทางของโรงเรียนได้ด้วยตนเอง สามารถสร้างสรรค์ผลงานตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ และทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน ซึ่ง Peter Senge ได้นำแนวทางมาจากการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีวินัยในการปฏิบัติ 5 ข้อ ในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ รวมถึงแนวคิดของ Manabu Sato ที่กล่าวถึง “School as Learning Community (SLC)” ในการสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ไม่ใช่เป็นเพียงกระบวนการบริหารสถานศึกษา หรือวิธีการจัดการเรียนการสอน แต่เป็นการที่ทุกคน (ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ครู และนักเรียน) ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ในสถานศึกษา เพื่อสร้างสิ่งใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ ไม่เพียงแต่การนำครูมาเป็นผู้สอน นำนักเรียนมาเป็นผู้เรียน แต่ให้ทุกคนได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันได้ตลอดเวลา (ศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2562; Manabu Sato, 2018) ได้กล่าวถึงการสร้างแนวคิดในการทำโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแพร่กระจายไปอย่างรวดเร็วในกลุ่มประเทศเอเชีย โดยเฉพาะประเทศ เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น จีน ไต้หวัน อินโดนีเซีย สิงคโปร์ และเวียดนาม และได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในการปฏิรูปโรงเรียนที่ทรงพลังที่สุดสำหรับการสร้างนวัตกรรมในโลก (Bloomberg, 2019)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการบริหารองค์กรที่เน้นการพัฒนาการเรียนรู้ความเป็นผู้นำในองค์กร และการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะซึ่งกันและกัน (David A. Gavin, 1993) ให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและบุคลากรในองค์กรสามารถเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ผ่านการทำงานในรูปแบบของการทำงานเป็นทีม มีการสร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจ มีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานและมีอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อส่งเสริมการสร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะนำมาซึ่งการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สิ่งเหล่านี้จะช่วยยกระดับความเข้มแข็งขององค์กรในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ (ธีระ รุญเจริญ, 2562)

การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษาจะต้องมีการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ และมีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้จริงอย่างต่อเนื่อง ยิ่งไปกว่านั้น บุคลากร ทุกคนในองค์กร ต้องมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในทุกขั้นตอนเพื่อช่วยกันยกระดับคุณภาพขององค์กร ไม่ใช่เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารแต่เพียงอย่างเดียว บุคลากรจะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีการวางแผน

ความคิดที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนตั้งแต่การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ คือ ปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรก้าวหน้าต่อไป สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ และทำให้พัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาการศึกษาและผลักดันทรัพยากรบุคคลของชาติให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น สถานศึกษาจึงควรมีกลไกขับเคลื่อนและพัฒนาศักยภาพครู เพื่อนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนและองค์ความรู้ใหม่ ดังคำกล่าวที่ว่า “การศึกษาสร้างคน คนสร้างชาติ” หมายถึงว่า การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ แล้วประเทศใดมีประชากรที่มีความรู้และการศึกษาที่ดี ประเทศนั้นย่อมมีการพัฒนาที่ดีตามไปด้วย จึงจำเป็นอย่างมากที่ระบบการศึกษาไทยจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ปัญหาต่าง ๆ ได้รับการแก้ไขอย่างถูกต้อง โดยเฉพาะเรื่องของคุณภาพผู้เรียน ครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา สถานศึกษา รวมถึงประสิทธิภาพทางการบริหารจัดการ โดยมีจุดมุ่งหมายในการสร้างผู้เรียนให้เป็น “บุคคลแห่งการเรียนรู้” และสามารถขับเคลื่อนประเทศในศตวรรษที่ 21 ในอนาคตต่อไปได้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นปัจจัยในการพัฒนาครูและนักเรียน สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของสถานศึกษา สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้สถานศึกษามีการบริหารที่มีประสิทธิผล และเกิดประสิทธิภาพต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. องค์กรประกอบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นอย่างไร
2. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีลักษณะอย่างไร
3. ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด

### วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วัตถุประสงค์เฉพาะมีดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาองค์กรประกอบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. เพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

ประโยชน์ที่จะได้รับเมื่องานวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้คือ

1. ได้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวทางให้โรงเรียนเอกชนใช้ในการพัฒนาองค์กร สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ทำให้บุคลากร เกิดคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ดี สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สามารถนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้เป็นแนวทางในส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาสมรรถนะการเรียนรู้ของผู้บริหารในสถานศึกษาเอกชน เพื่อยกระดับศักยภาพของสถานศึกษาเอกชนให้มีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

### ขอบเขตของการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นที่ 1.1 การศึกษาองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง**

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาแนวคิด ได้แก่

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

#### 2. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารสำคัญ แนวคิด ทฤษฎี งานเขียนของผู้เชี่ยวชาญ เอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

### 3. ขอบเขตด้านประเด็นที่ศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**ขั้นที่ 1.2 การศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ**

#### 1. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาและ/หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คน

#### 2. ขอบเขตด้านประเด็นที่ศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**ขั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (best practice)**

#### 1. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการหรือเทียบเท่าผู้จัดการจากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) จำนวน 3 แห่ง

#### 2. ขอบเขตด้านประเด็นที่ศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

การสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขั้นตอนที่ 1 มายกร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. นำร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษา

3. ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขจัดทำเป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 1. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ จำนวน 9 คน ได้แก่ นักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน ผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 3 คน และผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์และความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 คน โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อทำการตรวจสอบรูปแบบ

### 2. ขอบเขตด้านประเด็นที่ศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในขั้นตอนการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของการบริหารสถานศึกษาเอกชนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีรายละเอียดดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนล่าง 9 จังหวัด จำนวน 130 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ตามจังหวัด

### 2. ขอบเขตด้านประเด็นที่ศึกษา

ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรประกอบที่มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่ใช้พัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพเป็นสถานศึกษาที่มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน ทำให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากร โดยมีเป้าหมายที่จะนำความรู้มาเป็นพื้นฐานในการพัฒนา รวมทั้งมีการสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งส่งผลให้สถานศึกษามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ 1) ปัจจัย



นำเข้า (Input) ประกอบด้วย 1.1) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร 1.2) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร 1.3) องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ 1.4) องค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อเรียนรู้และพัฒนางาน 2) กระบวนการ (Process) ประกอบด้วย 2.1) องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร 2.2) องค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงาน 2.3) องค์ประกอบด้านการประเมินผล 3) ผลผลิต (Output) ประกอบด้วย 3.1) องค์ประกอบด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**1.1 องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร** หมายถึง พฤติกรรม คุณลักษณะของบุคลากรโดยมีการพัฒนาตนเอง มีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี มีทักษะการแก้ปัญหา การบริหารจัดการ และการประสานงาน และสามารถใช้เทคโนโลยีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

**1.2 องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติในสถานศึกษามีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม สร้างค่านิยมรักองค์กร พัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน มีความยืดหยุ่น พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง

**1.3 องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้** หมายถึง แนวทางหรือสิ่งสนับสนุนในสถานศึกษาที่ส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้ทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการ PDCA หรือกระบวนการวิจัยและพัฒนา ให้อิสระในการคิดสร้างสรรค์ กล้าตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ มีการใช้เครื่องมือพัฒนาและสร้างการเรียนรู้ในองค์กร เช่น การจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้จากผู้อื่น และสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

**1.4 องค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อเรียนรู้และพัฒนางาน** หมายถึง แนวทางดำเนินงานเกี่ยวกับเทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การมีศูนย์ระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กร เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาและประสานงาน สามารถเข้าถึงระบบได้ทุกที่ทุกเวลา ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน จัดเก็บข้อมูล และลดขั้นตอนความซับซ้อนของงาน ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อสืบค้น เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างหลากหลาย

**1.5 องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร** หมายถึง แนวทางดำเนินงานเกี่ยวกับกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานขององค์กรร่วมกัน เน้นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี

**1.6 องค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงาน** หมายถึง แนวปฏิบัติการทำงานในสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายองค์กรร่วมกัน วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ เน้นการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน มีการกำกับติดตามงานเพื่อชี้แนะและให้คำปรึกษา มีการทบทวนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

**1.7 องค์ประกอบด้านการประเมินผล** หมายถึง แนวทางการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบ กำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ทั้งประเมินตนเองและประเมินโดยผู้บริหาร มีการให้คำปรึกษาก่อน ระหว่าง และสิ้นสุดการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานร่วมกัน มีการนำเสนอผลการดำเนินงานของบุคลากรทุกคนในที่ประชุมใหญ่เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน

**1.8 องค์ประกอบด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้** หมายถึง คุณลักษณะของ สถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การทำให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการคิด การทำงาน และเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน มีการถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร สามารถนำความรู้มาพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลักษณะการบริหาร ควบคุมเป็นในแนวราบ ยืดหยุ่น และกระจายอำนาจ สามารถปรับตัวได้เร็วต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ

**2. ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน** หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการในสถานศึกษา เอกชน ระดับปฐมวัยและ/หรือประถมศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง

**3. สถานศึกษาเอกชน** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวง ศึกษาธิการ โดยมีหน่วยงานต้นสังกัดคือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.) ในเขตพื้นที่ ภาคเหนือตอนล่าง

**4. แนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้** หมายถึง แนวทางการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถไปถึงจุดหมายที่ตั้งองค์กรต้องการ ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์องค์กร 2) ด้านคุณลักษณะของ บุคลากร 3) ด้านระบบการทำงาน 4) ด้านวิธีการปฏิบัติงาน 5) ด้านการประเมินผล 6) ด้าน วัฒนธรรมองค์กร และ 7) ด้านเทคโนโลยี

**5. ความเหมาะสมของรูปแบบ** หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบ การบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่ามีความเหมาะสมถูกต้อง ทางวิชาการ

**6. ความเป็นไปได้ของรูปแบบ** หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อรูปแบบ การบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่ามีความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบไปใช้

**7. ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ** หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อ รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่ามีประโยชน์ ในการนำรูปแบบไปใช้

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทำวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี หลักการ เอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดและแนวทางดำเนินการวิจัย โดยมีสาระสำคัญตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.3 แนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.4 การจัดการความรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
  - 2.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา
  - 2.2 ทฤษฎีระบบ
  - 2.3 กระบวนการบริหารสถานศึกษา
  - 2.4 ขอบข่ายการบริหารงานสถานศึกษา
3. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
  - 3.1 ความหมายของรูปแบบ
  - 3.2 องค์ประกอบของรูปแบบ
  - 3.3 การตรวจสอบและประเมินรูปแบบ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

## แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

### ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้มากมาย ซึ่งผู้วิจัยรวบรวมไว้ดังนี้

Peter Senge (1990) แห่ง Massachusetts Institute of Technology ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นสถานที่ที่ทุกคนสามารถเพิ่มขีดความสามารถของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สร้างสรรค์ผลงานตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ เป็นที่ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ จำนวนมาก โดยทุกคนสามารถสร้างแรงบันดาลใจได้อย่างอิสระ และยังเป็นสถานที่ให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน

Pedler, Burgoyne, & Boydell (1991) เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) โดยกล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งครอบคลุมถึง เจ้าของ บุคลากร ผู้ผลิต ลูกค้า เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี และเป็นองค์กรที่ปฏิรูป (Transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีการปรับเปลี่ยนองค์การ และสภาพแวดล้อมขององค์การอย่างต่อเนื่อง ต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและค้ำประกันถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร

David, A. Gavin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีความสามารถในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และนำความรู้ใหม่ที่ได้มาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อสะท้อนถึงความรู้ใหม่ และการหยั่งรู้

Michael Marquardt (1994) แห่ง George Washington University ให้นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศในการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนในองค์กรให้รู้จักกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อให้มีความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้ รวมถึงทุกคนช่วยกันพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นองค์กรที่เอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรในการเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กร และมีการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่เหมาะสมในการเพิ่มระดับคุณภาพ

Ubben, & Jensen (2001) มีความเห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning community) มีความหมายเดียวกันและใช้แทนกันได้ เป็นชุมชนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของความเจริญเติบโต ก้าวหน้า มีการปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่อง (continuous self-renewal) เป็นเรื่องขององค์การหรือชุมชนที่ไม่เคยอิมิตัว (never fully arrive)

Pettinger (2002) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง ยุทธวิธีและวิธีการที่ใช้ในการปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพขององค์การที่เน้นการพัฒนาความสามารถของพนักงานและการดำเนินงานต่าง ๆ อยู่บนพื้นฐานของการสร้างเสริมพฤติกรรม เจตคติและทักษะขององค์การแห่งการเรียนรู้ จึงหมายถึง องค์การที่บุคลากรในองค์การนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง มีการสร้างผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งสร้างใหม่ ๆ เกิดขึ้นและมีการขยายขอบเขต

ของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับของสังคม  
ขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

สุจิตรา ธนานันท์ (2552) ได้ให้นิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรที่มีความ  
โดดเด่นทางด้านการเรียนรู้ในระดับที่สูง เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้  
เป็นไปโดยพร้อมเพียงกันทั้งองค์กร

ประเสริฐ ผลิตผลการพิมพ์ (2554) กล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นการพูดคุยของครู  
ในด้านการพัฒนาการเรียนรู้และการใช้ชีวิตของผู้เรียนตามสภาพจริง โดยชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ดี  
มีคุณสมบัติสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเป็น “สนาม”  
หรือพื้นที่ของครูที่มีลักษณะเฉพาะ ประการที่สอง คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็น “วิถี” ที่เข้ากันได้กับวิถี  
ชีวิตของครูในโรงเรียน ซึ่งกล่าวได้ว่า โรงเรียนเปรียบเสมือนบ้าน หากบ้านเป็นที่รักเช่นใด โรงเรียนก็เป็น  
ที่รักสำหรับนักเรียนและครูเช่นกัน ประการที่สาม คือ ผู้ปกครองเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของชุมชน  
แห่งการเรียนรู้และจะต้องมีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนรู้

วิจารณ์ พานิช (2555) แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย ได้สรุปความหมายขององค์กร  
แห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการพัฒนา เปลี่ยนแปลงองค์กร  
ในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้าง  
นวัตกรรม (Innovation) จนกระทั่งกลายมาเป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Culture)

ยงยุทธ ทศยั้ง (2556) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นการบริหาร  
องค์กรรูปแบบใหม่ ที่จะเข้ามาปรับเปลี่ยนคุณลักษณะ หรือพฤติกรรม ที่ไม่เคยเปลี่ยนมาก่อนของ  
องค์กร มีจุดประสงค์ในการตอบสนองสิ่งเร้าจากโลกภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยมีนวัตกรรม  
เป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการให้มีคุณภาพ ตอบโจทย์ต่อความต้องการของ  
ลูกค้า และเพื่อแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ

มหาวิทยาลัยมหิดล (2556) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการจัดการ  
ความรู้ในการปรับเปลี่ยน และค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการสร้างสินค้า หรือบริการ เพื่อประโยชน์  
ในการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้าน คือ 1) การปรับเปลี่ยน  
องค์กร 2) การจัดการความรู้ 3) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 4) การให้อำนาจแก่บุคคล 5) พลวัตการเรียนรู้

วรพล วรพันธ์ (2560) ได้สรุปความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรที่มีการส่งเสริม  
บุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีการพัฒนาทั้งด้านความคิด และจิตใจ มีการถ่ายโอนความรู้  
สู่บุคคลให้แกกันอย่างทั่วถึงและมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ รวมถึง  
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

บริษัท บีเอสคิวเอ็ม กรุ๊ป จำกัด (2561) แสดงความคิดเห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่ใช้พัฒนาองค์กร ซึ่งเน้นในการพัฒนาการเรียนรู้ความเป็นผู้นำ (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกันของคนในองค์กร การทำงานเป็นทีมนี้ยังสร้างกระบวนการการเรียนรู้ เพื่อพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลง และเปิดโอกาสให้คนในองค์กรมีอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่ม และการได้มาซึ่งนวัตกรรม

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน ทำให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากร โดยมีเป้าหมายที่จะนำความรู้มาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาต่อไป รวมทั้งมีการสร้างค่านิยม เกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ในที่สุด

### องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter Senge ได้รับรางวัลและการประกาศเกียรติคุณให้เขาเป็นนักวิชาการเกียรติคุณดีเด่น ประจำปี ค.ศ.2000 จากสมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา และเขาได้กล่าวเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่เขาได้รับรางวัลไว้ว่า “Learning in organization means the continuous testing of experience, and the transformation of that experience into Knowledge accessible to the whole organization, and relevant to its core purpose.” ซึ่งมีนักวิชาการไทยให้คำจำกัดความไว้ว่า “องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่บุคลากรมีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร” (เทวินทร์ วาริศรี, 2560)

Peter, M. Senge (2006) ได้รวบรวมแนวคิดของ Chris Argyris & Donald Schon รวมถึงนักวิชาการท่านอื่นเขียนหนังสือ “The Fifth Discipline” ซึ่งเชื่อว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากการจัดบรรยากาศ กระบวนการ เงื่อนไข และฝึกทักษะให้บุคลากร และมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการ เพื่อให้บุคคล ทีม และองค์กร นำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การพัฒนาความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Life long Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง คือ การสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง

องค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

คุณสมบัติของบุคคลที่จะพัฒนาการเรียนรู้ (วิชิต แสงสว่าง, 2555)

1.1 การมีมาตรฐานในการทำงานสูง (High Standard, Stretch targets) การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้นจะทำให้เกิดความพยายาม ความท้าทายที่จะทำให้สำเร็จ ภายใต้ความพยายาม จะทำให้เกิดการค้นพบวิธีการทางเลือกใหม่ ๆ เพื่อก้าวไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้นตลอดเวลา

1.2 ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willing to learn) การเรียนรู้ที่แท้จริงของบุคคลในองค์กร ก็คือ การเรียนรู้จากทักษะการปฏิบัติหน้าที่ของตน เป็นการเรียนรู้โดยปริยาย

1.3 การเปิดใจ (Open mindedness) มีความสนใจที่จะก้าวพ้นมาตรฐานการทำงานที่มีอยู่ ด้วยการรับเอาแนวความคิดของบุคคลตัวอย่าง หรือกระบวนการทำงานจากภายนอก ที่ทำได้ดีกว่าของตนเองเข้ามาใช้ ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

1.4 ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ มีความสามารถจะปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ ใช้เครื่องมือไฮเทคเข้ามาช่วยในการทำงาน มีกลวิธีในการปรับแผนปฏิบัติงานตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.5 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่องค์กรในปัจจุบันต้องการมากที่สุด ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่สามารถใช้งานได้จริงส่วนใหญ่มาจากความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสมาชิกในองค์กร จะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวขึ้น โดยมุ่งสู่ “การเรียนรู้ให้รู้จริง” ในเรื่องหนึ่ง การรู้จริงจนเป็นผู้เชี่ยวชาญจะทำให้สมาชิกองค์กรสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ได้และรู้ถึงผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงาน หรือองค์กร จึงสามารถป้องกันปัญหาล่วงหน้า หรือบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญจะทำให้เรามีวิสัยทัศน์ที่คมชัดมากขึ้น และสามารถจะรวบรวมพลังงานเพื่อเน้นจุดเฉพาะเรื่องได้ เพื่อสร้างความได้เปรียบขององค์กร เพื่อมุ่งสู่จุดหมายได้อย่างต่อเนื่องและเต็มที่ แต่ในความเป็นจริงองค์กรทั่วไปมักจะไม่ให้โอกาสพนักงานในการพัฒนา “ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว” องค์กรจึงได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ได้ไม่เต็มที่ เมื่อเวลาผ่านไปความรู้ความสามารถของพนักงานที่มีมากมาย เมื่อตอนเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรใหม่ ๆ ก็ถูกทำลายจนเหลือน้อยลงทุกที ๆ ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเสียดายยิ่ง

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อทัศนคติ จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจำกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตน และเพียร

พัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อนั้นให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการมองในระดับความมุ่งหวัง เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทาง ที่รวดเร็ว ประหยัด และปลอดภัย องค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะเป็น กรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทผนึกแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลอง สิ่งใหม่ ๆ ของคนในองค์กร เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก ในลักษณะกลุ่ม หรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้ เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกัน แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในองค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงาน ร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิก แต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking) การที่คนในองค์กรมีความสามารถ ที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผล เป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ (Total System) ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงาน อย่งไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการ ทำส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน คนในองค์กรสามารถมองเห็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบาย พฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะ การพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมอง ปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักรโดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้ อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง องค์กรที่จะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารและผู้บริหารจะต้องพัฒนาความสามารถใน “ความคิดเชิงระบบ” คือ มีความสามารถในการมองแบบองค์รวม (Holism) มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของ ปัจจัยต่าง ๆ และมีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง ผู้บริหารและผู้บริหารจะต้องรู้ว่า



องค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร หน่วยงาน เครื่องจักรอุปกรณ์ เป็นต้น ล้วนแต่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน ผลของการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบใด ๆ จะส่งผลให้องค์ประกอบอื่น หรือหน่วยงานอื่นเปลี่ยนแปลงไปด้วย การที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรหรือพฤติกรรมส่วนบุคคลจึงต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง (Structure) หรือสภาพแวดล้อม ขององค์กรด้วยเช่นกัน

วิจารณ์ พานิช (2550) ได้สนับสนุนแนวคิดของ Peter Senge โดยได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ไว้ว่า เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สัมผัสความรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน ผลลัพธ์ (Output) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนดการสร้างสรรค์ หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์กรนั้น รวมทั้งการสร้างคน อันได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร หรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ การสร้างสรรค์หรือความรู้ที่หลากหลาย ทั้งที่เกี่ยวกับงานที่เป็นเนื้องานขององค์กรนั้น ศาสตร์ด้านการจัดการ ศาสตร์ด้านองค์กรการเรียนรู้ ศาสตร์เกี่ยวกับบุคคลเรียนรู้ เป็นต้น โดยอาจร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการหรือองค์กรเรียนรู้อื่น ๆ เพื่อการสร้างสรรค์เหล่านี้บนฐานวัฒนธรรมและเศรษฐกิจไทย การสร้างคน เพื่อให้มีความรู้และทักษะอันเกี่ยวกับงานขององค์กร และมีเจตคติโลกทัศน์ วิธีคิดในลักษณะของ “บุคคลเรียนรู้” (Learning Person) รวมทั้งมีทักษะของการเป็นบุคคลเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ “ประหยัดพลังงาน” เพราะมีความสามารถในการ “รวมพลังภายใน” (องค์กร) และดึงดูดพลังจากภายนอก (องค์กร) เข้ามาใช้ในการสร้างผลลัพธ์ขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาสร้างสรรค์องค์กรโดยการผลิตผลงาน สร้างศาสตร์และสร้างคน องค์กรแห่งการเรียนรู้มีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกองค์กรอย่างชาญฉลาด องค์กรแห่งการเรียนรู้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน จากการกระทำ (Interactive Learning Through action) ทั้งในหมู่บุคลากรและระหว่างองค์กรกับภายนอก หลักสำคัญ 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบุคคลเรียนรู้ ได้แก่

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision)

## 5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

วิจารณ์ พานิช (2550) ได้อธิบายรายละเอียดของหลักการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยง มองภาพรวม คิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากกว่า คิดแบบเหตุ-ผล เชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (Pattern) มากกว่าภาพเป็นจุด ๆ (Events) การคิดเชิงระบบ จะเน้นมุมมองแบบเป็นวงจร ไม่ใช่มุมมองเชิงเส้นตรง สัจธรรม 3 ประการแห่งระบบ หรืออาจเรียกว่าภาษาแห่งระบบ 3 ประการ เป็นเรื่องของผลป้อนกลับหรือ Feedback ซึ่งผู้คิดเชิงระบบจะต้องเข้าใจเพื่อไม่ให้อ่านระบบผิดพลาดและขึ้นหรือที่สำคัญกว่าสำหรับสร้างสิ่งมหัศจรรย์จากการลงแรงเพียงเล็กน้อยเข้าไปในระบบที่มีการป้อนกลับแบบเสริมแรง (Reinforcing Feedback) หรือประหยัดทรัพยากร ไม่ใส่ลงไปในระบบที่มีการป้อนกลับเชิงลบเพื่อสร้างสมดุล (Balancing Feedback) ในจุดที่ใกล้สมดุลอยู่แล้ว และเข้าใจสภาพที่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในระบบจะต้องรอเวลาช่วงหนึ่งจึงจะเห็นผล

2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) องค์กรเรียนรู้เกิดจากบุคคลเรียนรู้ จำนวนหนึ่งมาทำงานร่วมกัน ถ้าไม่มีบุคคลเรียนรู้จะไม่มีทางเกิดองค์กรเรียนรู้ขึ้นได้ แต่ใน ทางตรงกันข้ามการมีบุคคลเรียนรู้หลาย ๆ คน มาทำงานร่วมกันก็ไม่ใช่ว่าจะเกิดองค์กรเรียนรู้ เสมอไป ยังจะต้องมีเครื่องมือสร้างความเป็นหนึ่งเดียว หรือความสามัคคีของบุคคลเรียนรู้ เหล่านั้น ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป มนุษย์เป็นประติสักรรรมธรรมชาติที่มีความฉลาดหรือสติปัญญาสูงสุด แต่มนุษย์โดยทั่วไปไม่มีความชำนาญในการดึงศักยภาพของตนออกมาใช้มักใช้ ศักยภาพของตนเพียงเล็กน้อย เนื่องจากขาดทักษะเชิงกระบวนการที่ทำให้ตนเองเกิดการเรียนรู้ เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารหรือนักจัดการก็จะต้องเรียนรู้ทักษะในการทำให้ เพื่อนร่วมงานมีทักษะแห่งการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิตเช่นเดียวกัน ด้วยการสร้างพลัง แห่งตน เกิดจากการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ที่เป็นการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ของตนเอง และเพื่อน ร่วมงาน รวมทั้งผู้ที่มีความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายกับบุคคลผู้นั้น

3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) บุคคลเรียนรู้จะต้องรู้จักวิถีคิดและมีวิถีคิด ที่ถูกต้อง รู้จักวิถีคิดหลาย ๆ วิธีสำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน รวมทั้งมีวิธีสร้าง “แบบจำลองความคิด” ที่ถูกต้อง สำหรับทำให้ตนเองไม่ตกเป็นทาสของความคิดผิด ๆ ที่ปิดกั้นศักยภาพในการเป็น “บุคคลเรียนรู้” แบบจำลองความคิดอาจเป็นเรื่องของการ “ตีตรา” ในลักษณะที่ฝรั่งเรียกว่า Generalization เช่น “ทหารมีระเบียบวินัย” “เป็นเมียทหารนับขวด เป็นเมียตำรวจนับแบงค์” “นักการเมืองเป็นคนเชื่อถือไม่ได้” แบบจำลองความคิดอันเลื่องลือในทางการบริหาร คือ ทฤษฎี X กับ

ทฤษฎี  $y$  ซึ่งทฤษฎี  $x$  มาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์มีลักษณะชี้แจง คอยแต่จะหาโอกาส เบี่ยงงาน ส่วนทฤษฎี  $y$  มาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์มีพื้นฐานดี รักดี อยากรประสบความสำเร็จ ในชีวิต จะเห็นว่าแบบจำลองความคิดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอย่างมากมาย เพราะเป็นเสมือน “แว่น” กำหนดสิ่งที่เรา “เห็น” และเป็นคำอธิบายว่าทำไมคนสองคนมององค์กรเดียวกัน แต่ “เห็น” ไม่เหมือนกัน และทำให้ความคิดเห็นของคนจำนวนหนึ่งต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แตกต่างกันไปมาก แบบจำลองความคิดที่ถูกต้องเป็นบ่อเกิดของพลังในการเป็นบุคคลเรียนรู้ ความเข้าใจอิทธิพลของ แบบจำลองความคิดทำให้เราเข้าใจผู้อื่น เข้าใจความหลากหลายของความคิด และสามารถใช้พลังของความหลากหลายในการเรียนรู้ และในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) เป็นเรื่องของการ “รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกของ องค์กรทำงานในลักษณะ “ทุ่มเทใจ” ที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Commitment และ Conviction ต่อองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ กระทบความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิต ของคนในองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ แต่เป็น ข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ ส่วนบุคคลของสมาชิก แต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่าง ต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิตเป็นเครื่องมือ ต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์กร และเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลัง ร่วมอย่างไม่มีสิ้นสุด การกำหนดวิสัยทัศน์มีได้ 2 แนว แนวแรกเป็นการเปรียบเทียบกับภายนอก องค์กร เช่น คู่แข่ง การกำหนด Benchmarking แนวที่สองเป็นการเปรียบเทียบภายในซึ่งเป็นการทำ ให้ดีกว่าเดิม การไปสู่ความเป็นเลิศ การมีเป้าหมายไปสู่ความสมบูรณ์แบบหรือดีเลิศ การกำหนด วิสัยทัศน์ร่วมเป็นเครื่องมือ ให้คนในองค์กรมีมุมมอง แบบมองระยะยาว เกิดแรงบันดาลใจร่วมกัน และเกิดการทุ่มเทใจร่วมกัน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย พลัง 2 ส่วน คือ พลังความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกองค์กร กับพลังกลุ่มที่เกิดจากการเสริมแรง (Synergy) ในการเรียนรู้เป็นทีมและทำงานเป็นทีม องค์กรโดยทั่วไปสมาชิกมีการทำงาน โดยมี เป้าหมายไปคนละทิศละทาง ทำให้พลังความสามารถเฉพาะตัวหักลบกันเองบ้างเสริมกันบ้าง หรือนำไปสู่เป้าหมายคนละเป้าหมายบ้าง ทำให้องค์กรขาดพลัง ขาดประสิทธิภาพ มีผลงานน้อย หรือ ผลงานไม่มีคุณภาพ แต่ถ้าองค์กรมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม จะเกิดพลังแห่ง การเสริมแรง (Synergy) เกิดสภาพที่  $1+1 = 3$  ซึ่งหมายความว่าต้องมีเครื่องมือหรือ “เข็มทิศ” สำหรับให้สมาชิก ทำงานมุ่งเป้าไปในทางเดียวกัน มุ่งมั่นผลสำเร็จอันเดียวกัน “เข็มทิศ” ดังกล่าว คือ วิสัยทัศน์ (Vision) ความมุ่งมั่น (Purpose) และพันธกิจ (Mission) ในสภาพดังกล่าว องค์กรและสมาชิกขององค์กร

ยังคงดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่ แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่การทำความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่นและพันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังจากการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อ พลังแห่งการเสริมแรง จะไม่เข้มแข็งมาก หากสมาชิกขององค์กรไม่มีความแตกต่างหลากหลาย นี่คือนิยามของความแตกต่าง หลากหลายต่อการสร้างพลังร่วมให้แก่องค์กร การเรียนรู้เป็นทีมและการทำงานเป็นทีม หมายความว่า สมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระ เป็นตัวของตัวเองไปพร้อม ๆ กับมีความ ต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้ หรือทำงานเดี่ยว ๆ ตนเอง อาจเรียนรู้ หรือทำงานได้ผลเท่ากับ 1 หน่วย แต่ถ้าเรียนรู้หรือทำงานเป็นทีมตนเองจะเรียนรู้ หรือผลิตผลงานได้ 1.1 หน่วย หรืออาจสูงถึง 1.5 หน่วย หรือในสถานการณ์พิเศษอาจได้ถึง 2-3 หน่วย

จากวินัยทั้ง 5 ประการนี้เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้ เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง เป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตตาหรือความเป็นตัวตน มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของ การเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งทีดูเสมือนเป็นจุดอ่อน หรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาสหรือพลังในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ในโลก ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

นอกจากแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge ด้วยการสร้างวินัย 5 ประการแล้ว แนวคิดของ Michael Marquardt, David A. Gavin และ Pedler, Burgoyne, & Boydell ที่มีต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังมีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับ ในการนำหลักการไปใช้ บริหารองค์กรเช่นกัน

แนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael Marquardt (2002) มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร ประกอบไปด้วย ระบบย่อย ๆ 3 ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

2. องค์กร (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยน สิ่งต่าง ๆ ในองค์กร 4 ส่วนดังนี้ คือ

2.1 วิสัยทัศน์องค์กรหรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน

2.2 วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติร่วมกันของคน

ในองค์กร

2.3 กลยุทธ์องค์กรซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดจุดหมายปลายทาง

ในอนาคต

2.4 โครงสร้างองค์การต้องมีความเหมาะสม มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร สามารถติดต่อสื่อสารร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3. บุคคล (People) ซึ่งเป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจให้กับบุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์การ รวมถึงลูกค้าและชุมชน ได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคม และชุมชนรวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ผู้สอนและมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมกับ ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน

4. ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5. เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในองค์การ (Technology Application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การ สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์การสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ

Michael Marquardt ยังได้เสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นการพิจารณาลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่องค์กรสามารถนำไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม

1. เล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. สร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีการหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. สนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาสและความสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
5. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร
6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบกระบวนการและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กร
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์กร
10. มีผู้ที่เปี่ยมแบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว
11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน

14. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาตนของพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม
15. มีการสร้างเครือข่ายในองค์กรด้านเทคโนโลยี
16. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
17. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
18. คัดค้านแนวการปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และมีการจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว
20. สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มีการมององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

นอกจากนี้ Marquardt ได้ศึกษาเปรียบเทียบลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วไป กับคุณลักษณะของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยมีสรุปผลการวิจัยซึ่งระบุถึงลักษณะสำคัญ 10 ประการ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ และสามารถประยุกต์เป็นคุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ตามตาราง 1 ดังนี้

**ตาราง 1 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับคุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้**

คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ Characteristics of Learning Organizations	คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ Characteristics of Learning Schools
1. ต้องเผื่อระวังตรวจสอบ (Scanning Imperatives) กล่าวคือ มีการเผื่อระวังตรวจสอบสภาพแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ	1. พิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีต่อโรงเรียนและตัดสินใจได้ว่า เรื่องใดบ้างที่จำเป็นต้องตอบสนองและในทางกลับกันก็พิจารณาได้ว่า โรงเรียนสามารถมีอิทธิพลต่อภาวะแวดล้อมได้อย่างไร
2. ค้นพบช่องว่างของการปฏิบัติงาน (Performance gaps) กล่าวคือ รู้จักใช้ช่องว่างของการปฏิบัติงานที่ค้นพบแล้วเปลี่ยนให้เป็นโอกาสที่จะเรียนรู้	2. สามารถระบุถึงประเด็นหรือด้านที่จำเป็นต้องปรับปรุงของโรงเรียน เช่น ด้านการเรียนการสอนของครูอาจารย์ ด้านงานวางแผนหลักสูตร โดยภาพรวมของโรงเรียน

คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ Characteristics of Learning Organizations	คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ Characteristics of Learning Schools
3. ให้ความสำคัญต่อเรื่องการวัดผล (Concern for measurement) ได้แก่ การวัดผลปัจจัยสำคัญที่ส่งผลการประกอบการด้านตลาดและด้านสามารถด้านการแข่งขัน	3. ต้องสามารถระบุได้ว่า งานใดของโรงเรียนควรมีการวัดและประเมินผล เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการประเมินการสอนของครู
4. มีจิตสำนึกเรื่องการทดลอง (Experiment mind sets) กล่าวคือ การเผยแพร่ความรู้และการสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผย	4. มีการกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการค้นคิดนวัตกรรมและมีการทดลองอย่างหลากหลายเกิดขึ้นในโรงเรียน
5. มีบรรยากาศที่เปิดเผย (Climate of openness) กล่าวคือ การเผยแพร่ความรู้และการสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผย	5. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และสื่อสารระหว่างกันหลากหลายช่องทาง
6. มีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Continuous education) ให้ความสำคัญของการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong education)	6. การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาโรงเรียน ต้องยึดโปรแกรมการพัฒนาด้านวิชาชีพ (Professional Development)
7. มีวิธีปฏิบัติงานที่หลากหลาย (Operational variety) ยึดความเชื่อที่ว่า การบรรลุเป้าหมายขององค์กรสามารถทำได้หลายวิธี	7. มีการกระตุ้นให้มีวิธีการที่หลากหลายในการทำงานและการแก้ปัญหาของการปฏิบัติภารกิจทุกด้านของโรงเรียน
8. เปิดกว้างให้มีหลายช่องทางที่สามารถเสนอความคิดดี ๆ (Multiple advocates/champions) กล่าวคือ ทุกคนในองค์กรสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลาย	8. ดำเนินงานและการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงงานใด ๆ ของโรงเรียน ยึดหลักการของการมีส่วนร่วมเหมาะสมแบบกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ (Collegial culture)
9. การมีส่วนร่วมด้านภาวะผู้นำ (Involve Leaderships) โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำได้มาจากความเห็นร่วมของทุกคนจนเป็นวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร	9. ผู้นำให้ความมั่นใจได้ว่าทุกทัศนะ และมุมมองของทุกคนจะได้รับการนำไปสังเคราะห์ และจัดทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)
10. มีมุมมองกว้างเชิงระบบ (System perspective) กล่าวคือ สร้างความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันระหว่างหน่วยย่อย ๆ ภายในอย่างเป็นระบบ	10. สร้างโอกาสให้ทุกคนในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมมีการให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างแท้จริง

ที่มา: หนังสือ Building the learning organization

Educational Technology and Communications (2555; วิจิต แสงสว่าง, 2555) ได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมในแต่ละองค์ประกอบในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt ไว้ดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์การ

1.2 ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1.3 ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ

1.3.1 บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากร จะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

1.3.2 แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทศนคติ แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ที่ได้จากการสังสมประสบการณ์ กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจ ในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นเรื่องของการ “รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” วิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคน เห็นพ้องต้องกัน

1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ องค์กรและสมาชิกขององค์กรยังคงดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่ แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่การทำความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจร่วมกัน

1.3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจ แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้น ให้เสร็จทีละส่วน



2. องค์กร (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพขององค์กรในอนาคต ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลในองค์กรร่วมกันกำหนดขึ้น

2.2 วัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นค่านิยม ความเชื่อ วิถีปฏิบัติ และประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนสำคัญในการวางรูปแบบพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

2.3 กลยุทธ์ (Strategy) เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติงาน วิธีการดำเนินการ และขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ หรือไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ กลยุทธ์จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

2.4 โครงสร้าง (Structure) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีโครงสร้างในลักษณะของแนวราบ มีความคล่องตัวในการบริหารงานค่อนข้างสูง ซึ่งจะส่งผลให้มีการไหลเวียนของข้อมูลความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และเกิดความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นอย่างดี

3. สมาชิกในองค์กร (People) หรือการเสริมอำนาจทางความรู้แก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

3.1 ผู้บริหารหรือผู้นำ (Managers and Leader) ต้องเป็นผู้สอน ผู้ดูแล และเป็นต้นแบบให้กับผู้อื่น เป็นผู้สร้างและเพิ่มโอกาสให้คนรอบข้างได้รับการเรียนรู้มากขึ้น

3.2 บุคลากรหรือพนักงาน (Employees) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมทั้งต้องแก้ปัญหาเป็น

3.3 ผู้รับบริการหรือลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการแสดงความต้องการสินค้าหรือบริการ

3.4 ผู้จัดจำหน่าย (Suppliers) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทในโปรแกรมการสอนต่าง ๆ

3.5 พันธมิตรหรือหุ้นส่วน (Alliances) จะได้รับประโยชน์จากการแบ่งปันองค์ความรู้และสมรรถนะ

3.6 ชุมชน (Communities) เป็นกลุ่มต่าง ๆ ทางสังคมที่จะมีส่วนร่วมในการให้และรับการเรียนรู้

4. ความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย

4.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกระบวนการที่องค์กรนำไปปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้

4.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นกระบวนการที่บุคคล ทีมงาน และองค์กรร่วมกันสร้างความรู้ขึ้นมาเพื่อใช้พัฒนาการดำเนินงาน หรือยกระดับศักยภาพของตน ให้สูงขึ้น

4.3 การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) เป็นกระบวนการที่นำความรู้จากการแสวงหา หรือการสร้างขึ้นมาจัดเก็บไว้เพื่อให้สะดวกในการนำกลับไปใช้ใหม่

4.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) เป็นกระบวนการที่สมาชิกในองค์กรถ่ายโอนความรู้ และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

5. เทคโนโลยี (Technology) หรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ประกอบด้วย

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ

5.2 เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้

5.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยมหิดล (2563) ยังได้นำทฤษฎีของ Michael Marquardt มาเป็นแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้กล่าวไว้ว่า

1. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) หมายถึง การกำหนดทิศทางบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ให้มุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสื่อสารความสำคัญ และการบริหารจัดการองค์กร

2. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การกำหนดใช้ KM Process ในการจัดการองค์ความรู้ เพื่อนำมาช่วยในการสร้าง ใช้ จัดเก็บ และแบ่งปันองค์ความรู้ที่มี มีการสนับสนุนให้มีการพัฒนา ปรับปรุง การทำงานและการสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริหารผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การอบรม การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology) หมายถึง การนำระบบ IT เข้ามาใช้ในการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการทำงาน ให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา

4. การให้อำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอำนาจมากขึ้นในการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานที่ดีขึ้น สามารถแก้ไขปัญหา พัฒนา และสร้างนวัตกรรมร่วมกัน รวมไปถึงการเรียนรู้ร่วมกับองค์กรภายนอก หรือผู้รับบริการด้วย

5. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) หมายถึง การให้อำนาจหรือสร้างการเรียนรู้อย่างเป็นระบบแก่บุคลากร โดยการสร้างกระบวนการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

David, A. Gavin (1993) เป็นอีกหนึ่งคนที่เสนอแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic problem solving)
2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (Experimentation with new approaches)
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from past experience)
4. การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from others)
5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge)

Pedler, Burgoyne, & Boydell (1991) ได้นำเสนอองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้

#### 1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร (Learning Approach to Strategy) ปกติแล้ว บริษัทจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วย ในขณะเดียวกัน เสมือนเป็นการทดลองทางการบริหาร แผนธุรกิจถูกเกี่ยวข้องและปรับแต่งอยู่ตลอดเวลาที่นำไปใช้การทดลองในเรื่องเล็ก ๆ และให้มีการสะท้อนข้อมูลกันถูกสร้างในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูง

#### 2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)

2.1 การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกันไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตน เป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่า ธรรมชาติและนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบและการแปลความข่าวสารสอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2.2 การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (Formative Accounting and Control) ระบบของการตรวจสอบงบประมาณและการรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ระบบการเงินกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) แผนกผลิตงานมองว่าแผนกอื่น ๆ เป็นลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบที่เจรจาและมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพ ราคาและการส่งมอบ แต่ละแผนกสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในเหล่านี้และยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์กรโดยรวมด้วย ผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญามากกว่าจะควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลิตงานสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward Flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์กร โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติ ของรางวัลอย่างลึกซึ้งและระบบรางวัลแบบมีตัวเลือกถูกทดสอบ อภิปรายและทดลองใช้รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่น ทำให้คนมีการเข้าร่วมและความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน ทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับ การกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัลทั้งหมด

3. ด้านโครงสร้าง (Structures) โครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable Structure) บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น เป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผล การปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้ และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงานและแผนกอื่น ๆ ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่น ในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบและกระบวนการแต่สามารถ เปลี่ยนแปลงได้บ่อย ๆ ภายหลังจากทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

#### 4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)

4.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental scanner) เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวมนำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท การประชุมทุกครั้งในบริษัทตามปกติจะร่วมกันทบทวน ว่าอะไรกำลังเป็นไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดหา สมาชิกชุมชนและหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขา มีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัท รับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการ ด้านเศรษฐศาสตร์การตลาด เทคโนโลยีสังคมการเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

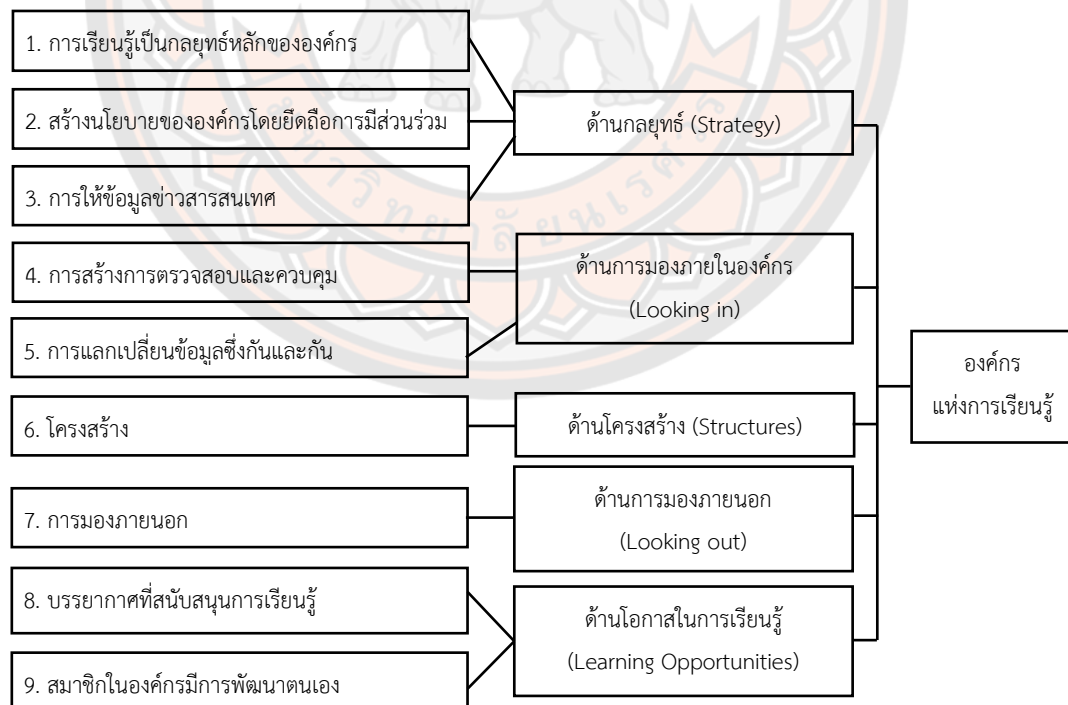
4.2 การเรียนรู้ข้ามองค์กร (Inter-company Learning) มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำ คนจากบริษัทมีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมทั้งผู้จัดหา ลูกค้าและคู่แข่งโดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันกับผู้จัดหา ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมีความผูกพันในการร่วมมือกับผู้จัดหา ลูกค้า และคู่แข่งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอนาคตอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

## 5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือสนับสนุนและสนใจในบทเรียน คนใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ เพื่อวิเคราะห์และเรียนรู้จากบทเรียน มีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือ การพยายามเรียนรู้และทำให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์กรถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดี ที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ เมื่อคุณต้องการรู้บางสิ่งก็ถือเป็นเรื่องธรรมดา ที่จะถามจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการหรือได้รับความช่วยเหลือ

5.2 การพัฒนาตนเองของทุกคน (self-development for all) มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการ คำแนะนำที่เหมาะสมและถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเองมีประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย นั่นคือ มีโอกาส วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรมากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัท การขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ

ดังนั้น จากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Pedler สามารถแสดงเป็นแบบโมเดลและแผนผัง ดังภาพ 1



ภาพ 1 แสดงแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Pedler)

ธีระ รุญเจริญ (2562) ได้กล่าวถึง ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีของสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. การจัดองค์กรของสถานศึกษาที่เอื้อต่อการศึกษาเรียนรู้ของบุคลากร
  - 1.1 โครงสร้างโรงเรียน
  - 1.2 วิทยาลัยโรงเรียน
  - 1.3 วัฒนธรรมโรงเรียน
  - 1.4 ยุทธศาสตร์โรงเรียน
2. สถานศึกษามีบุคลากรทั้งผู้บริหารและปฏิบัติที่เอื้อต่อการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
  - 2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.2 บุคลากรของสถานศึกษา
3. สถานศึกษาจัดระบบการศึกษาเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ
  - 3.1 รูปแบบการศึกษาเรียนรู้
  - 3.2 การสร้างนิสัยการเรียนรู้
  - 3.3 การจัดการเรียนรู้
4. สถานศึกษาแสวงหา พัฒนา และใช้สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาเรียนรู้
  - 4.1 การลงทุนสื่อและเทคโนโลยี
  - 4.2 การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้
5. สถานศึกษามีกระบวนการและการจัดการนวัตกรรมเพื่อการศึกษาเรียนรู้
  - 5.1 การจัดการกระบวนการนวัตกรรม
  - 5.2 นวัตกรรมจัดการ
6. สถานศึกษามีผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้
  - 6.1 ผลผลิต
  - 6.2 ผลลัพธ์

องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ (วสันต์ อดิศักดิ์, 2555)

1. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ emming (PDCA: Plan, Do, Check, Action)
2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรอยู่ตลอดเวลา โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing program
3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลไว้เป็นกรณีศึกษา เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้น

เพื่อนำมาพัฒนาและประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร

4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview) การสังเกต (Observation) ฯลฯ

5. มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ

เทวินทร์ วาริศรี (2560) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพและสร้างนวัตกรรมในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญและมีการบริหารจัดการที่ดี โดยมีลักษณะที่พึงปฏิบัติทั้งหมด 11 ประการคือ

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) กล่าวคือ จะต้องมีการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อให้อำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่น ๆ

2. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (corporate learning culture) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อม ๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรหรือ "องค์กรนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้

3. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้ และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย

4. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environment scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์กรต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสรรค์สร้างนวัตกรรม ได้อย่างชัดเจน

5. มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (Knowledge creation) และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

6. มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยี ที่เหมาะสม จะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บประมวล ซึ่งจะช่วยให้ มีการกระจาย ข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

7. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพ ทั้งทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนา คุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้น ในการดำเนิน ธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้ เชิงปฏิบัติการ (action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้ โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์ การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

9. มีบรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่ง สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็น อิสระและต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาค เท่าเทียมกัน ไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วม ในการทำงาน

10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (teamwork and networking) การทำงาน ในลักษณะนี้ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงาน และแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับ สินค้าและบริการได้

11. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคน จะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตาม ความต้องการร่วมกันขององค์การ

คุรุสภา สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา (2560) แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ลักษณะ ดังนี้

1. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้คุณค่า อุดมการณ์ วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติที่ดีร่วมกัน (Shared values and norms)
2. มีจุดมุ่งเน้นร่วมกันเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน (Collective focus on student learning)
3. การร่วมมือรวมพลังทุกคนในการเรียนรู้และพัฒนาการปฏิบัติงาน (Collaboration)



4. เปิดรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและศึกษาการปฏิบัติงานจริง (Expert advice and study visit)

5. สนทนาเพื่อสะท้อนคิดถึงผลการปฏิบัติงาน (Reflective Dialogue)

Office of School Education, Melbourne (2005) กล่าวว่า การเรียนรู้ของครูที่มีประสิทธิภาพ นำมาสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการร่วมมือ รวมถึงที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียน โดยการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย หลักการสำคัญ 7 ประการ (Seven Principles of Effective Professional Learning) มีรายละเอียด ดังนี้

1. มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน (Focused on Student Learning) การเรียนรู้ มีเป้าหมายสูงสุด คือ ผู้เรียนทุกคนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม โดยครูจะต้องใช้แหล่งข้อมูลของผู้เรียนที่หลากหลาย ซึ่งการเรียนรู้ของครูเกิดจากการวิเคราะห์เป้าประสงค์ มาตรฐานการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลการปฏิบัติของผู้เรียน ทั้งนี้ การวิเคราะห์เหล่านั้นทำให้ครูสามารถกำหนดได้ว่าครูจะต้องเรียนรู้อะไร ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และเพิ่มความมั่นใจในการใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ประกอบการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้จะช่วยให้ครูเข้าใจในวิธีการถ่ายทอดเนื้อหามากยิ่งขึ้น และช่วยพัฒนาผลลัพธ์ของผู้เรียน

2. มุ่งเน้นการเข้าถึงการปฏิบัติงานของครู (Focused on and embedded in teacher practice) การเรียนรู้ที่เน้นขึ้นอยู่กับโรงเรียนและการปฏิบัติงานทางการสอนในแต่ละวันของครู โดยประสบการณ์การเรียนรู้เกิดขึ้นจากการร่วมมือกันของครูในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและใช้สถานการณ์เหล่านั้นเป็นฐานในการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้ใช้แหล่งทรัพยากรจากภายนอกโรงเรียนอันหมายถึงแนวคิดและความรู้ต่าง ๆ เพื่อช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของครู

3. มุ่งเน้นการวิจัยเป็นฐาน (Focus on and Base on Research) ครู คือ ส่วนสำคัญในการช่วยปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนั้น ครูจะต้องประยุกต์ใช้งานวิจัยในการปฏิบัติงาน เพื่อแสวงหาแนวทางการเรียนรู้และการสอนที่ดีที่สุด โดยผลการวิจัยที่สนับสนุนการเรียนรู้ของครูนั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับการสอนและการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เนื้อหาสาระที่ผู้เรียนต้องเรียนรู้การจัดการชั้นเรียน หลักสูตรและการประเมินผล

4. มุ่งเน้นการร่วมมือรวมพลัง (Focus on Collaborative) โอกาสการเรียนรู้ของครู จะต้องเชื่อมโยงกับความจำเป็นของครูแต่ละคนบนพื้นฐานของการแก้ปัญหาร่วมกัน ในการทำงานเป็นทีมนี้ ครูทุกคนจะต้องรับผิดชอบร่วมกันในการแก้ปัญหาด้านการสอนและการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาผลลัพธ์ของผู้เรียน โดยทีมงานจะแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในชั้นเรียน และสร้างเงื่อนไข สนับสนุนการสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การสะท้อนผลการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานของครู และการออกแบบโอกาสการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนจากแหล่ง

ทรัพยากรภายนอก สามารถสะท้อนผลการเรียนรู้ เช่น การสะท้อนผลการปฏิบัติงานจากศึกษานิเทศก์ จะช่วยพัฒนากลยุทธ์ต่าง ๆ ให้แก่ครู เป็นต้น

5. มุ่งเน้นการขับเคลื่อนโดยใช้ข้อมูลและหลักฐานเป็นฐาน (Focus on Evidence Base and data driven) การเรียนรู้จะต้องอาศัยข้อมูลและหลักฐานทางการศึกษาเป็นตัวกำหนดแนวทางในการพัฒนาครู กล่าวคือ ข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กรจะช่วยในการพิจารณาออกแบบติดตามการวัดและพัฒนาการเรียนรู้ของครู โดยการประเมินผลผู้เรียนเป็นระยะ ๆ จะช่วยให้ครูปรับทิศทางการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมได้ ในขณะที่การประเมินผลโดยรวมสามารถวัดกิจกรรมการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ความรู้ และการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่วนหลักฐานทางการศึกษาด้านผู้เรียน ครู โรงเรียน ตลอดจนเอกสารหลักฐานทางวิชาการอื่น ๆ เช่น วารสารทางการศึกษาที่รวบรวมไว้นั้น จะช่วยพัฒนาการเรียนรู้ของครู นำไปสู่การกำหนดทิศทางการพัฒนาผู้เรียนที่เหมาะสม

6. มุ่งเน้นการสนับสนุนและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Focus on Ongoing an Supported) การเรียนรู้จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและใช้ระยะเวลา เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นนั้น จะต้องบูรณาการกระบวนการที่หลากหลายและต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับโรงเรียน ระดับเขตพื้นที่ และระดับประเทศ โดยการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการสอนจะต้องอาศัยแหล่งทรัพยากรและการสนับสนุนจากภายนอกเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของโรงเรียน และการปฏิบัติงานในชั้นเรียน

7. มุ่งเน้นการรับผิดชอบส่วนบุคคลและการรับผิดชอบร่วมกัน (Focus on an Individual and Collective Responsibility) การเรียนรู้จะต้องเกิดในทุกระดับของระบบการศึกษา ซึ่งเป็นความรับผิดชอบส่วนบุคคลและความรับผิดชอบร่วมกันทั้งในระดับโรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานระดับประเทศ สำหรับครูและผู้นำโรงเรียนนั้น การเรียนรู้จะต้องเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของระบบโดยรวม โดยการขับเคลื่อนการพัฒนาทั้งระบบจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553) ได้ศึกษาบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนและได้สรุปว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. การมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน (Shared norms and values) หมายถึง การมีบรรทัดฐาน ค่านิยม และพันธกิจร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีฐานความรู้ทางเทคนิคร่วมกัน ซึ่งนับว่าเป็นหลักพื้นฐานสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ และแม้ว่าการมีพันธกิจร่วมกันจะแตกต่างจากการมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกันอยู่บ้าง แต่ทั้งหมดได้มุ่งเน้นไปที่ความต้องการจำเป็นสำหรับ

ชุมชนในโรงเรียน เพื่อพัฒนาความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งและมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายทางการศึกษาที่สำคัญของโรงเรียนร่วมกัน

2. การวางเป้าหมายร่วมกันสู่การเรียนรู้ของนักเรียน (Collective Focus on Student Learning) หมายถึง การที่ครูภายในโรงเรียนมีเทคนิคการสอนและกลยุทธ์ที่หลากหลาย ที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ บุคลากรครูทุกคนมีความเชื่อที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า นักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ และบุคลากรครูมีความตระหนักถึงภาระผูกพันของตนที่มีต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

3. การร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) หมายถึง การรวมพลังของครูทั้งโรงเรียนที่เกิดขึ้นจากการที่มีการอภิปรายร่วมกัน โดยที่การอภิปรายนั้นนำมาสู่ข้อสรุปของครูที่จะพัฒนาร่วมกันเกี่ยวกับทักษะที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน การสอน หรืออาจจะเป็นการอภิปรายที่นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ แนวความคิด หรือโครงการที่จะสามารถช่วยให้ครูมีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญการมากขึ้น การรวมพลังดังกล่าว นอกจากจะเป็นการเชื่อมโยงให้ครูมีบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกันแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันในงานที่เกี่ยวข้องกับการสอน ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอน สื่อการสอน และกลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น การประเมินโปรแกรมที่สอน เป็นต้น

4. การชี้แนะการปฏิบัติ (Derivatized Practice) หมายถึง การที่ครูสามารถปฏิบัติงานการสอนให้เป็นสาธารณะและเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งการทำงานในลักษณะ นี้จะเป็นโอกาสให้ครูมีการพูดคุยกันมากขึ้น ช่วยให้ครูได้ร่วมกันพิจารณาว่ายังมีสิ่งใดที่ยังขาดตกบกพร่องไป ในระหว่างการสอน รวมทั้งยังช่วยให้ครูเกิดการเรียนรู้จากครูด้วยกัน ซึ่งจะทำให้เกิดผลในทางบวกต่อการเรียนการสอนในภาพรวมของโรงเรียน

5. การสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflective Dialogue) หมายถึง การที่ครูมีโอกาสพูดคุยสนทนาระหว่างกัน โดยบทสนทนาดังกล่าวเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานการสอน นอกจากนี้ การพูดคุยสนทนากันดังกล่าวควรขยายไปสู่ประเด็นความเป็นองค์กร (Organization) ความเสมอภาค (Equity) และความเป็นธรรม (Justice) ของโรงเรียน

Richardson (2003) ได้นำเสนอองค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 มิติ ได้แก่

1) มิติที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจร่วมกัน 2) มิติทางด้านการเรียนรู้ของนักเรียนและวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรในการพัฒนาโรงเรียน 3) มิติทางด้านการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร 4) มิติทางด้านการนิเทศงานและการสะท้อนข้อมูลย้อนกลับ และ 5) มิติทางด้านการสร้างปัจจัยเงื่อนไขที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ ยังได้เสนอลักษณะสำคัญของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เอาไว้ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายร่วมกัน 2) มีภาวะผู้นำที่คำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน 3) มีการทำงานประสานความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรทางการศึกษา

ภายในโรงเรียน 4) มีการนำความรู้สู่การปฏิบัติ 5) มีการแสวงหาความรู้ร่วมกันและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 6) มีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด 7) มีการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนในมุมมองกว้างไม่ใช่แค่การประเมินจากคะแนนที่เด็กสอบได้จากข้อสอบเท่านั้น

Gephart et al. (1996, pp. 35 - 45) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ทุกระดับในองค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีการถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน และร่วมกันผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร
2. มีการแบ่งปันความรู้จากองค์ความรู้ที่ร่วมกันสร้าง สามารถส่งผ่านความรู้ให้แก่กันได้อย่างรวดเร็ว
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และมีการกระตุ้นให้ทุกคนรู้จักคิดหาวิธีการใหม่ ๆ ตรวจสอบความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของตน
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกื้อหนุนกัน
5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง โดยคำนึงถึงความสุขในการทำงาน

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

รายการ	สรุปรายการ	สรุปรายการ
1	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	✓
2	กลยุทธ์ขององค์กร	✓
3	การขับเคลื่อนโดยใช้ข้อมูลและหลักฐานเป็นฐาน	✓
4	สภาพแวดล้อมนอกองค์กร	✓
5	การพัฒนาความรู้ของตนเอง	✓
6	มีความรับผิดชอบส่วนบุคคลและการรับผิดชอบต่อร่วมกัน	✓
7	การมีแบบแผนความคิด	✓
8	การเรียนรู้และทำงานร่วมกัน	✓
9	การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ	✓
10	การคิดอย่างเป็นระบบ	✓
11	การปฏิบัติงานของบุคลากร	✓
12	การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ	✓
13	การทักท้วงเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน	✓

รายการ	สรุปรายการ	สรุปรายการ			
		ด้านการประเมินผล	ด้านวัฒนธรรม	องค์กร	ด้านเทคโนโลยี
14	การเรียนรู้ของผู้เรียน	✓	✓	✓	✓
15	การประเมินผล	✓	✓	✓	✓
16	สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร	✓	✓	✓	✓
17	โครงสร้างองค์กร	✓	✓	✓	✓
18	การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓

จากตารางแสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์องค์กร คือ การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพ และมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน องค์กรจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กรที่ทุกคนในองค์กร มีความปรารถนาาร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) จะสามารถเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการหรือแผนการปฏิบัติที่จะช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนต้องการร่วมกันแบบเป็นรูปธรรมขึ้น

2. ด้านคุณลักษณะของบุคลากร คือ บุคลากรควรมีแบบแผนความคิด (Mental model) แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิด ที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิจัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และเพียรพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อนั้นให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยและมีการพัฒนาความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) คนในองค์กรทุกคนทุกระดับ จะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ มีการเรียนรู้แบบพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) หรือการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Life long Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ องค์กรต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง เสริมสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศ กระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

3. ด้านระบบการทำงาน คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่ม หรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (teamwork and networking) การทำงานในลักษณะนี้ ควรมีการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking) การที่คนในองค์กร มีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุผล เป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ (Total System) ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้น ให้เสร็จทีละส่วน

4. ด้านวิธีการปฏิบัติงาน คือ การเพิ่มอำนาจแก่สมาชิกในองค์กร (empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่คนทุกคนในองค์กร ทุกระดับอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้คนในองค์กรได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

มากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไป อีกด้วย คนในองค์กรจะสามารถได้คุณค่าจากการทำงานหรือแม้แต่ความรู้จากการที่ไม่ประสบผลสำเร็จ เสมือนเป็นการทำวิจัยตลอดเวลา ในลักษณะการได้รับผิดชอบทำการทดลองหรือการนำวิจัยมาใช้ทุกครั้ง จะเกิดการรับรู้ประโยชน์และความสุขในระหว่างการทำงาน องค์กรจึงควรส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้ งานวิจัยในการปฏิบัติงาน เพื่อแสวงหาแนวทางการทำงานที่ดีและเหมาะสม แบบมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

5. ด้านการประเมินผล คือ มุ่งเน้นการเรียนรู้ของคนในองค์กร (Focused on Learning) มีเป้าหมายสูงสุด คือ คนในองค์กรทุกคนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม มีการใช้แหล่งข้อมูล เทคนิคการปฏิบัติงานและกลยุทธ์ที่หลากหลาย ซึ่งการเรียนรู้เกิดจากการวิเคราะห์เป้าประสงค์ และ ผลการปฏิบัติของคนในองค์กร ทั้งนี้การวิเคราะห์เหล่านั้นทำให้องค์กรสามารถกำหนดได้ว่าองค์กร ควรมีการวางเป้าหมายร่วมกันอย่างไร สามารถเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการ เรียนรู้ของคนในองค์กร และติดตามประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนได้ ทำให้เกิด การเรียนรู้ที่มีคนในองค์กรเป็น ศูนย์กลาง

6. ด้านวัฒนธรรมองค์กร คือ องค์กรที่มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) กล่าวคือ เป็นโครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable Structure) จะต้องมีชั้นการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระและความคล่องตัวในการทำงาน โครงสร้างองค์กรต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร สามารถประสานงานกันได้ทั้ง ภายในและภายนอก องค์กร มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (corporate learning culture) มีวัฒนธรรมองค์กร ที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายใน องค์กรไปพร้อม ๆ กับผลกำไรขององค์กรด้วย ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติ ร่วมกันของคนในองค์กร เพราะวัฒนธรรมขององค์กรโดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกื้อหนุนกัน หรือ "องค์กรนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้

7. ด้านเทคโนโลยี คือ เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) โดยองค์กร มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้เป็นการนำ เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร เทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่ทำให้เกิด การเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการจัดเก็บ วิเคราะห์ รวบรวม และประมวลผลข้อมูล เทคโนโลยีช่วยเรื่อง การจัดการความรู้ยังมีระเบียบเป็นระบบ ง่ายต่อการใช้งาน ซึ่งจะช่วยให้มีการกระจายข้อมูล ข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น



### แนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจะก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น สามารถใช้เทคนิควิธีการปฏิบัติงาน และการพัฒนา การบริหารต่าง ๆ เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ การปรับโครงสร้างองค์กร หรือกิจกรรมการเพิ่มผลผลิต แต่สิ่งที่สำคัญคือ ควรจะพยายามทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักว่า ทุกสิ่งที่เขาทำอยู่แล้วนั้น ล้วนเป็นการเรียนรู้ทั้งสิ้น เขาจะต้องเห็นถึงกระบวนการในการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น สามารถเก็บเกี่ยว ความรู้จากประสบการณ์นั้น ๆ และสามารถนำความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ได้ในอนาคต หรือนำมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นได้ ซึ่งจะช่วยให้เพื่อนร่วมงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันได้มีความรู้ ความเข้าใจในระดับใกล้เคียงกัน ในจุดนี้จะเป็นพื้นฐานให้ทุก ๆ คนในองค์กรได้ร่วมกันค้นคว้าเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเจริญก้าวหน้าต่อไป

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นศาสตร์ที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เนื่องจากจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ตัวชี้วัดที่สำคัญคือมาตรฐานด้านคุณภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับจะต้องเกิดขึ้น เพื่อการพัฒนาแบบยั่งยืน เราจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพราะการทำงานของ บุคลากรและใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหา ความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง Michael Beck (1992) ได้อธิบายถึง “องค์กรเอื้อการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์กรที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ และ พัฒนาบุคลากรทุกคน ขณะเดียวกันก็มีการปฏิรูปองค์กรอย่างต่อเนื่อง” การที่องค์กรจะจัดการความรู้ ได้นั้น ชั้นแรกจะต้องทำให้องค์กรมีบรรยากาศ มุมมอง หรือทิศทางเดียวกันก่อน โดยการสร้างภาคี หรือกัลยาณมิตรให้เกิดในองค์กร ทำให้ทุกคนตระหนักว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร เพื่อให้ เกิดภูมิคุ้มกัน ซึ่งจะเอื้อประโยชน์ให้กับทุกคน โดยองค์กรต้องให้ความรู้ ความเข้าใจกับบุคลากร ทุกระดับ ด้วยการสื่อความเข้าใจในทุกรูปแบบถึงกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งได้กล่าวไว้ข้างต้น เป็นแนวทาง ในการพัฒนาองค์กร (เทวินทร์ วาริศรี, 2560)

สุรเดช จงวรรณศิริ (2561) ได้กล่าวถึงแนวทางของ David A. Garvin ในการปฏิบัติ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่องค์กรต่าง ๆ สามารถนำไปดำเนินการได้ มีแนวปฏิบัติดังต่อไปนี้

Solving problems systematically การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ

องค์กรต้องระมัดระวังการใช้จิตใต้สำนึกหรือข้อสมมุติฐานที่ปราศจากข้อมูลหรือเหตุผล รongรับมาตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยองค์กรจะต้องมุ่งส่งเสริมแนวทางการแก้ ปัญหาอย่างเป็นระบบ ที่เริ่มต้นจากการตั้งสมมุติฐาน การเก็บข้อมูลเพื่อทดสอบสมมุติฐาน การใช้ เครื่องมือการจัดการต่าง ๆ เพื่อการวิเคราะห์ (เช่น Cause-and-effect Diagram หรือผังก้างปลา) รวมทั้งเครื่องมือทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลหาข้อสรุป

Experimenting การทดลองทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการใหม่

การหมั่นศึกษา และวิจัยตลอดเวลา ในลักษณะทดลองขนาดเล็ก ๆ ที่ทำขึ้นได้ง่าย โดยทุกครั้งของการทดลอง เราจะสามารถได้คุณค่าจากการพัฒนาการทำงานหรือแม้แต่ความรู้จากการที่ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรชั้นนำมักจะมีการพัฒนาคุณค่าและความสามารถของผลิตภัณฑ์/บริการของตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การนำเสนอผลการทดลองหรือแบ่งปันข้อมูลกับส่วนอื่น ๆ ขององค์กร อาจทำให้เราได้เรียนรู้เหตุการณ์อย่างรวดเร็วจากการเรียนรู้ที่ได้

Learning from past experience การเรียนรู้จากประสบการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต

การทบทวนตนเองทั้งความสำเร็จและความผิดพลาด จะสามารถให้บทเรียนที่ดีต่อการพัฒนาไปข้างหน้า โดยองค์กรต้องพยายามสร้างระบบหรือรูปแบบในการบันทึกข้อมูลเหล่านี้ เพื่อประโยชน์ในการแบ่งปันบทเรียนให้กับบุคลากรที่สามารถนำไปเป็นต้นแบบในกรณีความสำเร็จหรือการจัดการความเสี่ยงในกรณีของความผิดพลาด ไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำ ซึ่งการจัดเก็บข้อมูลจะต้องอยู่บนระบบหรือรูปแบบที่เปิดโอกาสให้บุคลากรขององค์กรเข้าถึงและเรียนรู้ทำความเข้าใจได้ (อาจเรียกรูปแบบนี้ว่า Santayana review ตามชื่อของ George Santayana ที่เคยกล่าวไว้ว่า "Those who cannot remember the past are condemned to repeat it.")

Learning from others การเรียนรู้จากผู้อื่น

การทบทวนข้อมูลจากภายในองค์กรอาจไม่เพียงพอ การเรียนรู้จากภายนอกไม่ว่าจะเป็นองค์กรอื่นหรือการเรียนรู้จากลูกค้าผู้รับบริการนั้น จะสามารถให้ข้อมูลที่บางครั้งอยู่นอกกรอบความคิดขององค์กรหรือไม่เคยถูกรับรู้ว่าเป็นจริง โดยการเรียนรู้จากองค์กรอื่นที่มีระดับความสามารถสูงกว่าหรือเป็นต้นแบบในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สามารถนำมาเป็นข้อมูลความรู้เพื่อประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรเรา ลดระยะเวลาในการพัฒนาด้วยตนเอง ส่วนการเรียนรู้จากลูกค้าผู้รับบริการนั้น เน้นอนว่าเขาเหล่านั้นเป็นผู้รับประโยชน์โดยตรง ที่จะต้องให้ความเห็นหรือปัญหา รวมทั้งความคิดที่ดีต่าง ๆ ต่อการปรับปรุงพัฒนาให้กับองค์กร

Transferring Knowledge การถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างรวดเร็วและทั่วถึง

ความรู้ที่สำคัญจะสร้างประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรก็ต่อเมื่อมันมีการส่งต่อความรู้กันอย่างกว้างขวาง การส่งต่อหรือแบ่งปันความรู้อย่างรวดเร็วและครอบคลุมทั่วถึง เป็นเสมือนการมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีความรู้ที่นั่นอยู่ในทุกส่วนงานขององค์กร ทั้งนี้จะนำไปสู่การประยุกต์ใช้ประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหลายครั้งของการส่งต่อหรือแบ่งปันความรู้ นั้น อาจสร้างความคิดใหม่ ๆ ที่ในบางส่วนงานอาจไม่เคยคิดถึงมาก่อนเป็นระยะเวลาช้านาน นอกจากนั้นการแบ่งปันข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ยังเป็นการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีให้กับองค์กรอีกด้วย

ซึ่งกิจกรรมแต่ละด้านที่กล่าวมาจะต้องใช้กรอบความคิด เครื่องมือ และแบบแผนของพฤติกรรมที่ต่างกันออกไป โดยภายใต้แนวคิดการเรียนรู้ระดับองค์กรของ Garvin นั้น เขาเชื่อว่าความสำเร็จขององค์กรจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง เพื่อพร้อมเผชิญต่อความเปลี่ยนแปลงที่ยากจะคาดเดาต่าง ๆ ในโลกยุคปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นความต้องการของลูกค้า ภาวะตลาดขบเซา หรือความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

เทวินทร์ วาริศรี (2560) ได้เสริมว่า การจัดการความรู้ เป็นแนวทางหนึ่งในการสนับสนุนองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญในการส่งเสริมและปฏิบัติงานอันเกิดจากการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ การจัดระบบ และพัฒนาความรู้ จนสรรสร้างให้เป็นนวัตกรรม โดยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการให้เกิดความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น และสามารถเข้าถึงได้จากทุกที่ทุกเวลา หลักการของกระบวนการในการจัดการความรู้สามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. สร้างและค้นหาความรู้จากสิ่งที่มีอยู่แล้วในองค์กร หรืออาจต้องแสวงหาจากแหล่งภายนอกโดยการเรียนรู้จากผู้อื่น
2. จัดเก็บความรู้และรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบ
3. แบ่งปัน แลกเปลี่ยน กระจาย ถ่ายโอนความรู้หลายรูปแบบและหลายช่องทาง
4. ใช้ประโยชน์จากความรู้โดยการนำไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์และเป็นผลสัมฤทธิ์

หลังจากปฏิบัติตามขั้นตอนในการจัดการความรู้แล้ว กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหิดล (2552) ได้นำเสนอแนวทางที่องค์กรสามารถมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมี 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน นำมาวิเคราะห์ สืบหาว่าในองค์กรมีอะไรเป็นจุดแข็ง ประเมินความสามารถของบุคลากรในองค์กรและการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงศึกษาปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้วิเคราะห์มากำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือแนวทางที่จะใช้เป็นรูปแบบ รวมทั้งกิจกรรมที่จะให้บุคลากรนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ให้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันได้

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ โดยมีการกำกับติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ หรืออาจมีการจัดตั้งทีมงานเพื่อมาควบคุมการทำงานและพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งมาจากตัวแทนของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร รวมถึงผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 4 ทำการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาประเมินศักยภาพหลังจากที่ได้ดำเนินการไปแล้วระยะหนึ่ง เพื่อให้ทราบถึงความคืบหน้าขององค์กรว่ามีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

วิจารณ์ พานิช, และประพนธ์ ผาสุขยัต (2550) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวิถีสู่การพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ จะต้องประกอบด้วยความสามารถอย่างน้อย 12 ประการ ดังนี้

1. มีปณิธาน ความมุ่งมั่นที่ชัดเจนและมั่นคง สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ มีความเป็นเจ้าของ ยึดมั่นในปณิธาน มุ่งมั่นในเป้าหมายเดียวกัน อดทนต่อกันและกัน ควรมีการเขียนความมุ่งมั่นหรือปณิธานเป็นประโยคหรือวลีสั้น ๆ ในลักษณะของวิสัยทัศน์ แล้วติดไว้ในที่ต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นสมาชิกในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

2. ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท องค์กรต้องมีการทบทวนตรวจสอบตนเอง (organization mapping) ตรวจสอบสภาพแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ อาทิ การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (after action review: AAR) การประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวม เป็นรายไตรมาส วิเคราะห์ว่าจุดเด่น จุดด้อยมีสาเหตุจากอะไร มีความเสี่ยงใดที่ต้องรีบปรับปรุง เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่าองค์กรต้องมีการจัดการความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ การจัดการความรู้คือหัวใจของการเปลี่ยนแปลง

3. มีแผนยุทธศาสตร์ของการจัดการความรู้ที่กลมกลืนกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร มีการจัดทำ KM roadmap ที่มีความยืดหยุ่น มีการใช้และปรับปรุงตลอดเวลา เป็นแผนการใช้ KM โดยการนำผลสำเร็จเล็ก ๆ ที่มีอยู่มาเป็นฐานของการสร้างความสำเร็จต่อเนื่องไปไม่หยุดยั้ง จนในที่สุดจะเกิดความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ตามวิสัยทัศน์ร่วม มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ยุทธศาสตร์ KM ต้องบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่ผูกอยู่กับกิจกรรม KM การใช้ KM พัฒนางานอย่างต่อเนื่องทำให้สมาชิกและองค์กรไม่หยุดนิ่ง มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

4. ใช้ภาวะผู้นำและทีมแกนนำจัดการความรู้ องค์กรต้องใช้พลังของภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์กร และดำเนินการให้พนักงานทุกคนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการดำเนินการในส่วนที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ ทดลองพัฒนางานในรูปแบบใหม่ ๆ ด้วยวงจร PDCA ในองค์กรอัจฉริยะต้องมีทีมแกนนำจัดการความรู้ที่ประกอบด้วยบุคคลที่เหมาะสมจากหลายหน่วยงานย่อยร่วมกันคิด ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่สอดคล้องยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร ร่วมกันกำหนดแผนปฏิบัติ ร่วมกันจัดกิจกรรมและทบทวนสรุปผลการจัดการความรู้เป็นระยะ สิ่งสำคัญต้องทำให้สมาชิกสนุกสนาน มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตน และกำลังใจที่จะร่วมกันต่อสู้ฟันฝ่าสู่ความสำเร็จขององค์กร เคล็ดลับคือ การฉลองความสำเร็จในงานประจำที่บรรลุวัตถุประสงค์

5. มีการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน องค์กรอัจฉริยะเกิดจากศักยภาพที่มีในตัวคน ทั้งสมาชิกภายในและภายนอกองค์กร และเกิดจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างคน นำไปสู่ความสุขในการทำงาน องค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่มีความสุข (happy workplace) เป็นสภาพที่เอื้อให้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หลั่งไหลออกมาจากคนและความสัมพันธ์ระหว่างคน

6. มีการพัฒนาทักษะพื้นฐานของพนักงาน ทักษะพื้นฐานเพื่อเป็นองค์กรอัจฉริยะ คือ ทักษะด้านวิคิด ด้านคุณค่า และวิธีปฏิบัติ เรียนรู้ได้จากการฝึกฝนการปฏิบัติงานจริงในชีวิตการทำงานจริง เช่น ทักษะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะการเล่าเรื่อง (story telling) ทักษะการฟังอย่างตั้งใจ (Deep listening) ทักษะการเสวนา (Dialogue) ทักษะการตรวจสอบใคร่ครวญตนเอง (reflection) ทักษะการเรียนรู้เป็นทีม ทักษะการจดบันทึก เป็นต้น

7. มีการพัฒนาทักษะในการใช้ “ตัวช่วย” ต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ เครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนางานควบคู่ไปกับการดูดซับความรู้ สร้างความรู้ ใช้ความรู้ และยกระดับความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นอัตโนมัติ โดยต้องใช้ตัวช่วยหลายตัวประกอบกันเป็นชุด ซึ่งได้แก่ วิธีการบริหารจัดการตลอดทั้งเทคโนโลยีต่าง ๆ

8. เป็นองค์กรที่ไร้กำแพง องค์กรที่มีโครงสร้างการทำงานลักษณะแนวตั้ง ความรู้และสารสนเทศไหลขึ้นลงภายในหน่วยงานย่อย ไม่ไหลเวียนทั่วองค์กรย่อมไม่เกิดองค์กรอัจฉริยะ และหากต้องการให้เกิดองค์กรอัจฉริยะต้องเกิดโครงสร้างแนวระนาบ และแนวเฉียงเสริมขึ้นมา เกิดระบบการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (cross function team) มีการติดต่อสื่อสาร ไหลเวียนของความรู้ทุกทิศทาง เกิดโครงสร้างการทำงานและติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการทำหน้าที่คู่ขนานกับโครงสร้างที่เป็นทางการ

9. มีบรรยากาศแห่งอิสรภาพและบรรยากาศเชิงบวก พนักงานระดับต่าง ๆ คิดพัฒนาปรับปรุงงานในหน้าที่ของตน ไม่คอยแต่ทำตามคำสั่งหรือกำหนดของหัวหน้า มีความมั่นใจ มีอิสระที่จะคิดริเริ่ม หรือเสนอแนะแนวทางปรับปรุงงานในหน้าที่ ทดลองวิธีทำงานใหม่ ๆ ที่น่าจะให้ผลงานมีคุณภาพหรือประสิทธิภาพมากกว่าเดิม สามารถทำให้ปัญหากลายเป็นโอกาส ทำให้ความคิดที่แตกต่างกลายเป็นพลังเกิดการสนธิพลัง (synergy) ขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กร

10. มีการจัดการคนเก่ง จัดการชุมทรัพย์ทางปัญญา เป็นการจัดการด้านบุคคลเพื่อเปิดโอกาสให้คนที่มีความสามารถ ตั้งใจและมุ่งมั่นได้ทำงานที่ท้าทายและเกิดประโยชน์ต่อเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งมอบหน้าที่และตำแหน่งงาน ค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีระบบพี่เลี้ยง (coaching) ที่พนักงานอาวุโสถ่ายทอดความรู้ที่มาจากประสบการณ์ที่หาไม่ได้จากตำรา ให้แนะนำแก่พนักงานที่อ่อนอาวุโส อันเป็นการสร้างความสัมพันธ์ ความเคารพ เห็นคุณค่า และกระตุ้นการเรียนรู้ของพนักงานอาวุโส และมีการค้นหาชุมทรัพย์ทางปัญญาทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร นำมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร มีวิธีการนำเอาความต้องการของลูกค้ามาเป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาความรู้ ใช้ในการประกอบกิจการให้ตรงความต้องการของลูกค้า เพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ดังนั้น งานประจำจึงเป็นชุมทรัพย์อย่างหนึ่งขององค์กรเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และสร้างความรู้ขึ้น ใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่อง

11. มีและใช้ระบบบันทึกคลังความรู้ มีการนำความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ทำงานหรือจากการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ จัดหมวดหมู่เพื่อให้ค้นหาได้ง่าย เน้นความรู้จากการปฏิบัติ จัดบันทึกในรูปแบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ด้วยเครื่องมือทางเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ

12. มีและใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรอัจฉริยะต้องมีความสามารถในการใช้พลังของระบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ระบบ ICT ที่ทันสมัย เพื่อช่วยให้การบันทึก การจัดเก็บและการค้นหา มาใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว สามารถเข้าถึงความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา

Watkins, & Marsick (1992) ได้นำเสนอเกี่ยวกับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร รวมทั้งเสนอตัวชี้วัดของทั้ง 3 ระดับไว้ดังนี้

#### ระดับบุคคล

1. ทุกคนอภิปรายและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดอย่างเปิดเผย
2. ทุกคนระบุทักษะที่ต้องการเพื่อการทำงานในอนาคต
3. ทุกคนช่วยเหลือกันในการเรียนรู้
4. ทุกคนได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากร
5. ทุกคนได้รับการสนับสนุนในการเรียนรู้
6. ทุกคนเห็นปัญหาในการทำงาน คือ โอกาสในการเรียนรู้
7. ทุกคนได้รับรางวัลจากการเรียนรู้
8. ทุกคนให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา
9. ทุกคนฟังก่อนพูด
10. ทุกคนให้ความสำคัญกับคำถามว่า “ทำไม”
11. ทุกคนสามารถถามในสิ่งที่คิดได้
12. ทุกคนเคารพกันและกัน

#### ระดับกลุ่ม

1. ทุกคนใช้เวลาเพื่อสร้างความเชื่อถือกับผู้อื่นระดับกลุ่ม
2. ทีมมีอิสระในการตั้งเป้าหมายที่ต้องการ
3. ทุกคนในทีมมีความเท่าเทียมกัน
4. ทีมมีจุดเน้นที่งานของกลุ่มและวิธีการทำงานที่ดี
5. ทีมมีการทบทวนความคิดในผลงานของกลุ่ม
6. ทีมได้รับรางวัลสำหรับผลสัมฤทธิ์ของงานร่วมกัน
7. ทีมมีความมั่นใจว่าองค์กรจะปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของทีม

### ระดับองค์กร

1. มีการสื่อสารสองทาง
2. คนในองค์กรสามารถเข้าถึงสารสนเทศได้สะดวกและรวดเร็ว
3. องค์กรเก็บรักษาฐานข้อมูลเกี่ยวกับทักษะของผู้ปฏิบัติงาน
4. มีระบบการวัดช่องว่างระหว่างสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นจริงและที่คาดหวัง
5. องค์กรสร้างบทเรียนง่าย ๆ สำหรับผู้ปฏิบัติงาน
6. องค์กรวัดการฝึกอบรมจากเวลาและทรัพยากรที่ใช้
7. องค์กรยกย่อง ยอมรับผู้ที่ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ
8. องค์กรให้ทางเลือกในการปฏิบัติงาน
9. องค์กรเชิญชวนทุกคนร่วมสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร
10. องค์กรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากร
11. องค์กรสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงสูง
12. องค์กรนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติในระดับและกลุ่มที่ต่างกัน
13. องค์กรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีชีวิตครอบครัวและการทำงานที่สมดุล
14. องค์กรส่งเสริมให้ทุกคนมีมุมมองที่กว้างไกล
15. องค์กรส่งเสริมให้ทุกคนยึดเอามุมมองของผู้รับบริการมาใช้ตัดสินใจ
16. องค์กรคำนึงถึงสิ่งที่จะมีต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน
17. องค์กรมีการทำงานร่วมกับชุมชนภายนอก
18. องค์กรสนับสนุนให้ค้นหาคำตอบจากปัญหาจากการศึกษาองค์กรอื่น ๆ
19. องค์กรสนับสนุนโอกาสตามความต้องการการเรียนรู้และการฝึกอบรม
20. องค์กรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงานในเรื่องการแข่งขัน

### แนวโน้มและทิศทางขององค์กร

21. องค์กรมีการเสริมสร้างอำนาจเพื่อร่วมกันนำพาองค์กร
22. องค์กรสร้างภาวะผู้นำ
23. องค์กรมองหาโอกาสที่จะเรียน
24. องค์กรมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมในองค์กร

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรทั่วไป จากการศึกษาพบว่า มีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียง 4 ท่านมากที่สุด คือ Peter M. Senge, Michael Marquardt, David, A. Gavin และ Pedler, Burgoyne, & Boydell ซึ่งแนวคิดทั้ง 4 ท่านก็คือการนำพาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ไม่ว่าจะเป็น

ลักษณะที่กำหนดโดยท่านใด จะชี้ให้องค์กรทั้งหลายเห็นว่าการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ทุกองค์กรจำเป็นต้องนำหลักการและกระบวนการไปลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

### การจัดการความรู้

ธีระ รุณเจริญ (2550) ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” (Knowledge Management: KM) ไว้ว่าเป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมาย 3 ประการไปพร้อม ๆ กัน คือ การบรรลุเป้าหมายของงาน การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้เป็นวิธีการในการเพิ่มมูลค่าให้กับบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร ในการพัฒนาสังคมในภาพรวมบนพื้นฐานความรู้

กัลยาณี พรหมทอง (2560) ให้ความคิดเห็นว่า การจัดการความรู้เป็นการสร้างความรู้ และแบ่งปันความรู้จากการดำเนินงานซึ่งจะต้องสร้างและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและบุคลากรได้รับประโยชน์สูงสุด

กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหิดล (2552) ได้ให้คำนิยามของการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ว่าหมายถึง การจัดการที่มีกระบวนการและเป็นระบบตั้งแต่การประมวลผลข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความคิด (Knowledge) ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างความรู้ (Knowledge) และจะต้องมีการจัดเก็บในลักษณะที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางที่สะดวก เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน ทำให้เกิดการโอนถ่ายความรู้และมีการแพร่กระจายไหลเวียนไปทั้งองค์กร โดยมีกระบวนการที่จะช่วยทำให้เกิดพัฒนาการของความรู้ทั้งหมด 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)
2. การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
3. การจัดการ ความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)
7. การเรียนรู้ (Learning)

คลังความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย (2563) ได้อธิบายเพิ่มเติมถึง รายละเอียดของกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนข้างตอนไว้ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต้องใช้อะไร ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร



2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการสร้าง แสวงหา รวบรวมความรู้ทั้งภายใน/ภายนอก รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการกำหนดโครงสร้าง ความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เพื่อให้สืบค้น เรียกคืน และใช้งานได้ง่าย

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้ครบถ้วนสมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการ ได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการแบ่งปัน สามารถทำได้ หลายวิธีการ โดยกรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ (Learning) เป็นการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และ ทำให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้เกิด การเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

Benjamin, S. Bloom (1965 อ้างถึงใน กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2552) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้หรือพุทธิพิสัย (cognitive Domain) ของคน วาประกอบด้วย ความรู้ ตามระดับต่าง ๆ ทั้งหมด 6 ระดับ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละระดับ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง การเรียนรู้ที่เน้นถึงการจำและการระลึกได้ถึงความคิด วัตถุและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งง่าย ๆ ที่เป็นอิสระแก่กัน ไปจนถึงความจำ ในสิ่งที่ยุ่งยากซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

2. ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (Comprehension) เป็นความสามารถทางสติปัญญา ในการขยายความรู้ความจำให้กว้างออกไปจากเดิมอย่างสมเหตุสมผล การแสดงพฤติกรรมเมื่อเผชิญ กับสื่อความหมาย และความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

3. การนำไปปรับใช้ (Application) เป็นความสามารถในการนำความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจหรือความคิดรวบยอด (comprehension) ในเรื่องใด ๆ ที่มีอยู่เดิมไปแก้ไขปัญหาที่แปลกใหม่ ของเรื่องนั้น โดยการใช้ความรู้ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการกับความคิดรวบยอดมาผสมผสานกับ ความสามารถในการแปลความหมาย การสรุปหรือการขยายความสิ่งนั้น

4. การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นความสามารถและทักษะที่สูงกว่าความเข้าใจ และการนำไปปรับใช้โดยมีลักษณะเป็นการแยกแยะสิ่งที่จะพิจารณาออกเป็นส่วนย่อยที่มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งการสืบค้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ เพื่อดูว่าส่วนประกอบปลีกย่อยนั้นสามารถเข้ากันได้หรือไม่ อันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างแท้จริง

5. การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นความสามารถในการรวบรวมส่วนประกอบย่อย ๆ หรือส่วนใหญ่ ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นเรื่องราวอันหนึ่งอันเดียวกัน การสังเคราะห์จะมีลักษณะของการเป็นกระบวนการรวบรวมเนื้อหาสาระของเรื่องต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างที่ยังไม่ชัดเจนขึ้นมาก่อน อันเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ภายในขอบเขตของสิ่งที่กำหนดให้

6. การประเมินผล (Evaluation) เป็นความสามารถในการตัดสินเกี่ยวกับความคิด ค่านิยม ผลงาน คำตอบ วิธีการและเนื้อหาสาระเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่าง โดยมีการกำหนดเกณฑ์ (criteria) เป็นฐานในการพิจารณาตัดสิน การประเมินผล จัดได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สูงสุดของพุทธิลักษณะ (characteristics of cognitive Domain) ที่ต้องใช้เวลา ความเข้าใจ การนำไปปรับใช้ การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์เข้ามาพิจารณาประกอบกันเพื่อทำการประเมินผลสิ่งหนึ่งสิ่งใด

ความรู้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ (ประพันธ์ ผาสุกยิต, 2550)

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

Office of Knowledge Management and development (2562) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความรู้ทั้ง 2 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้ที่ฝังในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล อาจอยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) อยู่ในมือและส่วนอื่น ๆ ของร่างกาย (ทักษะ) เกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทใดบริบทหนึ่ง โดยเฉพาะสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก พัฒนาและแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล ผ่านการวิเคราะห์สังเคราะห์จนเป็นหลักทั่วไป ไม่ขึ้นอยู่กับบริบทใดโดยเฉพาะ สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสารและรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นความรู้ที่ไม่ค่อยสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันเพราะใคร ๆ ก็เข้าถึงได้

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่ (คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2563)

1. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
2. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
3. การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
4. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
5. การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้
6. การจดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม
2. การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ
3. ชีตความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร
4. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึง สัดส่วนระหว่างผลลัพธ์กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเองที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้น

เป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะสม ต่อสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่อง ความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของ การทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหิดล (2552) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ทำให้เกิด ฐานความรู้ขนาดใหญ่ที่องค์กรสามารถนำไปแก้ไขปัญหาภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ และยังสามารถ นำไปสร้างเป็นความรู้ใหม่เพื่อปรับให้เข้ากับยุคสมัยได้อย่างไม่มีวันจบสิ้น โดยมีหลักในการจัดการความรู้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความรู้ซึ่งกำหนดได้จากการกระทำของบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 การจัดการความรู้โดยการคัดเลือกความรู้ที่มีมูลค่าและสมเหตุสมผล

ขั้นตอนที่ 3 การปรับความรู้โดยมีการจัดบริบทความรู้ใหม่ที่น่าไปปฏิบัติได้

ขั้นตอนที่ 4 การเก็บความรู้โดยทำการจัดเก็บความรู้ที่มีประโยชน์ไวภายในฐานความรู้ ซึ่งผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกเมื่อที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 5 การจัดการความรู้โดยทำการปรับความรู้ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ซึ่งมักจะมี การตรวจสอบและทบทวนถึงความตรงประเด็นและความถูกต้องของความรู้อยู่เสมอ

ขั้นตอนที่ 6 การเผยแพร่ความรู้โดยนำเสนอความรู้ซึ่งถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่บุคคลต้องการ ไม่ว่าจะเป็นที่ใดหรือเวลาใดก็ตาม

Office of Knowledge Management and development (2562) ได้กล่าวถึงรูปแบบ การจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ที่นายแพทย์วิจารณ์ พานิช นำเสนอไว้ โดยมีใจความว่า รูปแบบการจัดการความรู้เป็นรูปแบบที่มีการเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จากนั้น นำผลสำเร็จจากการปฏิบัติมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน สร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กันและกัน มีการชื่นชมกันเพื่อเป็นการเสริมพลังบวก ทำให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความสุข ความภูมิใจ มีความเคารพและเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน มองโลกในแง่ดี และสร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร โดยกิจกรรมเหล่านี้ได้ถูกสอดแทรกไว้ในชีวิตประจำวันของการทำงาน ทุกอย่าง ทุกเวลา ซึ่งมีรายละเอียด ดังโมเดลปลาหู ต่อไปนี้

“โมเดลปลาหู” เป็นโมเดลอย่างง่ายที่เปรียบเทียบการจัดการความรู้เหมือนกับปลาหูหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วน คือ

1. ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision - KV) คือ วิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ เป็นการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ว่าดำเนินการไปเพื่อวัตถุประสงค์อะไร เช่น เพื่อพัฒนา สมรรถนะของพนักงานสู่ความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการสินค้า OTOP ระดับ

5 ดาว เป็นต้น ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ในแต่ละประเด็น ก็เปรียบเสมือนหัวปลา ที่บอกทิศทางในการว่ายน้ำ ว่าจะเคลื่อนที่ไปทางใด โดยเป้าหมายสำคัญที่กำหนดขึ้นต้องสอดคล้อง และ สันับสนุนกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

2. ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing - KS) คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งถือว่าเป็น หัวใจ และยากที่สุดสำหรับการจัดการความรู้เพราะโดยทั่วไปคนมักคิดว่า ผู้มีความรู้คือผู้ที่มีอำนาจ ถ้าต้องถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นก็จะรู้สึกไม่มั่นคง ไม่มีอำนาจ อาจโดนคนอื่นแย่งตำแหน่ง แย่งหน้าที่ การงาน ดังนั้น ในการจัดการความรู้ในส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงมุ่งหวังจัดการให้เกิดเหตุ ปัจจัย และสิ่งแวดล้อมที่จะส่งเสริมให้คนตระหนักและพร้อมที่จะแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน

3. ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets - KA) คือ ความรู้ที่ถูกจัดเก็บอยู่ในคลังความรู้ โดยความรู้ที่ถูกจัดเก็บต้องเป็นความรู้ที่จำเป็น มีความสำคัญและสอดคล้องกับเป้าหมาย ในการจัดการ ความรู้จะไม่จัดเก็บความรู้ที่นอกเหนือจากนั้นในคลังความรู้นี้ โดยจะต้องมีการวางระบบในการจัดเก็บ มีการจัดหมวดหมู่ รวมถึงมีระบบที่ทำให้ผู้ใช้สามารถสืบค้น และค้นคืนได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องอาศัย การสนับสนุนของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้ที่จัดเก็บไว้ ได้ทุกที่ ทุกเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ต ที่ทำหน้าที่เป็นพื้นที่เสมือนให้คนสามารถแลกเปลี่ยน เรียนรู้กันได้ง่ายขึ้น รวมถึงต้องมีการตรวจสอบ ปรับปรุงให้ความรู้ที่ถูกจัดเก็บในคลังความรู้มีความถูกต้อง ทันสมัยอยู่เสมอ และที่สำคัญความรู้ที่ถูกจัดเก็บต้องถูกกำกับด้วยบริบทของเรื่องทุกครั้ง พร้อมกันนี้ ควรมีการระบุถึงแหล่งข้อมูล ซึ่งได้แก่ ผู้ให้ข้อมูล และข้อมูลสำหรับการติดต่อ เป็นต้น

การจัดการความรู้ตาม “โมเดลปลาทุ” เริ่มต้นด้วยการกำหนดส่วนหัวของปลา นั่นคือ วิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ที่สอดคล้อง สันับสนุน หรือไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยต้องมีผู้บริหารมาทำหน้าที่เป็นตาของปลา เพื่อกำกับเป้าหมาย และ ทิศทางของการว่ายน้ำสำหรับหัวปลาเพื่อให้ว่ายน้ำไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร เรียกผู้บริหารนี้ว่า CKO (Chief Knowledge Officer) หรือ “คุณเอื้อ” ซึ่งนอกจากการกำกับทิศทางการว่ายน้ำแล้ว ยังช่วยทำหน้าที่ ในการเอื้อให้เกิดความสะดวกในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment) การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ การเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมและโครงการ ต่าง ๆ แสดงความชื่นชม ยกย่องการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ ที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและ มีส่วนร่วมกับการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่ โดยมีทีมการจัดการความรู้เรียกว่า “คุณอำนวย” ทำหน้าที่สอดประสานระหว่าง “คุณเอื้อ” กับ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเรียกว่า “คุณกิจ” “คุณอำนวย” หรือ ทีมงานการจัดการความรู้ จะเป็นกลุ่มที่ทำหน้าที่ อำนวยทุก ๆ อย่างสำหรับการจัดการความรู้ไม่ว่า จะเป็นการเชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” กับ “คุณเอื้อ” และ “คุณกิจ” กับโครงการการจัดการความรู้ โครงการต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กรเข้าหากัน สร้างกระบวนการหรือบรรยากาศ เพื่อให้

“คุณกิจ” ได้เล่าประสบการณ์ความประทับใจในความสำเร็จของงานที่ได้ปฏิบัติและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน พร้อมกันนั้นก็รวบรวมองค์ความรู้ประสบการณ์และแนวทางปฏิบัติที่ดี เก็บไว้ในฐานความรู้ (หางปลา) จัดการ จัดระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงใช้ปรับปรุงเพิ่มเติม และต่อยอดองค์ความรู้เหล่านั้นให้ถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ และที่สำคัญ คือ การทำหน้าที่ในการกระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้กระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างเป็นกันเอง และเป็นธรรมชาติ ให้ทุกคนเกิดความรู้สึกของความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ซึ่งจะทำให้ผู้เล่ายินดีที่จะถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น และผู้รับก็จะเปิดใจรับฟังเรื่องราวต่าง ๆ รวมถึงต้องคอยชักใช้ประเด็นสำคัญของเรื่อง ที่ผู้เล่าเล่าไม่ละเอียดหรือ ยังไปไม่ถึงแก่นของความรู้อีกด้วย ทั้งนี้ต้องกำหนดให้มี “คุณลิขิต” ทำหน้าที่จัดบันทึกข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ และประเด็นสำคัญ ๆ ที่ได้จากการเล่า สรุปได้ว่ากระบวนการจัดการความรู้ตามรูปแบบของ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ประกอบด้วย 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นในการทำงาน 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุง ดัดแปลง สร้างความรู้ให้เหมาะกับตนเอง 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในการทำงาน 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัดขุมความรู้ 6) การจัดบันทึกขุมความรู้/แก่นความรู้ และ 7) การปรับปรุงและจัดเก็บความรู้

ความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เรียกว่า ปัจจัยความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF) ปัจจัยเหล่านี้เปรียบเสมือนตัวช่วยของ “การจัดการความรู้” ถ้าตัวช่วยได้รับการบริหารจัดการที่ดีก็จะมีพลังส่งเสริมให้การจัดการความรู้ได้ผลดีด้วย ตัวช่วยเหล่านี้ ได้แก่

1. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การเชิดชูความรู้และผู้รู้ การมีอิสระในการคิดและทำงาน (เชิงสร้างสรรค์) การเป็นกัลยาณมิตร โปร่งใส ไว้วางใจ ให้เกียรติกัน เป็นต้น บรรยากาศและวัฒนธรรมแบบ “กัลยาณมิตร” จะนำความสำเร็จ ความสุข มาสู่ทุกคนในองค์กร จึงสมควรที่ทุกคนจะร่วมมือร่วมใจกันสร้างและรักษาบรรยากาศและวัฒนธรรมดี ๆ นี้ตลอดไป

2. ผู้บริหารระดับสูง (Chief of Executive Officer: CEO) และผู้บริหารจัดการความรู้ (Chief of Knowledge Officer: CKO) แสดงบทบาทหน้าที่ชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดี มีส่วนร่วมในกิจกรรมสำคัญ ให้ความสนับสนุนอย่างจริงจัง สม่่าเสมอและต่อเนื่อง

3. ทีมงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team: KM Team) จัดตั้งขึ้นเป็นเอกเทศ อาจคัดเลือกบุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อมาทำงานจัดการความรู้เพียงงานเดียว ได้รับการพัฒนาทั้งความรู้และทักษะการจัดการความรู้ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และมีการสื่อสารกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอผ่านหลายช่องทาง

4. บุคลากร เป็นทั้งผู้เรียน ผู้รู้ ผู้สร้าง ผู้แลกเปลี่ยนและผู้ใช้ความรู้ ควรได้รับทราบวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติการประจำปีและอื่น ๆ ของการจัดการความรู้โดยเฉพาะรู้ในส่วนของตนเอง จะต้องทำอะไร ทำอย่างไร ทำแล้วจะได้อะไร ประเมินผลอย่างไร และจะปรับปรุงอย่างไร มีทัศนคติที่ถูกต้องว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหรือตัวช่วยอำนวยความสะดวก ลดภาระ และเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำวัน มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการความรู้

5. แผนและการปฏิบัติตามแผน ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมกับการจัดทำแผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับในวงกว้าง แผนแม่บทจะช่วยให้มองภาพในอนาคตของการจัดการความรู้ในองค์กรได้ชัดเจน แผนปฏิบัติการประจำปีก็ทำให้เกิดความชัดเจนร่วมกันว่าในแต่ละปีจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร เพื่ออะไร และวัดผลอย่างไร ความเข้าใจและการยอมรับนี้จะส่งเสริมให้มีการดำเนินการตามแผนได้อย่างราบรื่นและครบถ้วน

6. เทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ในการรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ความรู้ รวมทั้งเพิ่มแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จึงควรมีเทคโนโลยีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร เทคโนโลยีนี้ต้องสอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรด้วย แต่ส่วนมากเทคโนโลยีจะล้ำหน้าความสามารถนี้ ดังนั้น ควรพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้และทักษะจนสามารถใช้เทคโนโลยีที่มีในองค์กรได้เต็มที่

จะเห็นได้ว่า มีหน่วยงานจำนวนมากที่ตระหนักในความสำคัญและคุณค่าของการจัดการความรู้ และได้นำมาใช้โดยมีวัตถุประสงค์หรือกำหนดเป้าหมายในการนำการจัดการความรู้มาใช้ที่ต่างกัน เช่น เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พัฒนาคุณภาพคน การให้บริการลูกค้า หรือสร้างองค์ความรู้เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานดำเนินการต่อไปอย่างมีคุณภาพ

กัลยาณี พรหมทอง (2560, น. 5) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลดีดังนี้

1. โรงเรียนจะได้รับการพัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้น สามารถดำเนินงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและแนวปฏิรูปการศึกษาของประเทศ
2. โรงเรียนมีมาตรฐานและคุณภาพการจัดการศึกษาสูงขึ้น เป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ
3. โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง รวมทั้งมีบรรยากาศที่ดีในการดำเนินงาน
4. ครู ผู้บริหาร ได้รับการพัฒนาให้มีความชำนาญและเชี่ยวชาญเพิ่มสูงขึ้น

กัลยาณี พรหมทอง (2560, น. 11) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคนิคในการจัดการความรู้ของครู เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพของครู ให้ครูมีการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งครูสามารถปฏิบัติตามได้ดังต่อไปนี้

1. **ขั้นการกำหนดความรู้** ครูต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรแต่ละระดับ เพื่อนำมากำหนดความรู้ที่ต้องการในการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งให้ความร่วมมือกับโรงเรียนและบุคคลอื่น ในการคิดวางแผน กำหนดความรู้ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

2. **ขั้นการแสดงความรู้** ครูจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการแสวงหาความรู้ พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้เข้าถึงความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การแสวงหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและเพื่อนร่วมงาน โดยยอมรับในความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน

3. **ขั้นการสร้างความรู้** ครูจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมสร้างความรู้นวัตกรรมของสถานศึกษา เข้าร่วมประชุมสัมมนา ประชุมปฏิบัติการเกี่ยวกับการเรียนการสอนที่หน่วยต่าง ๆ จัดขึ้น เช่น การประชุมทางวิชาการเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น

4. **ขั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้** ครูจะต้องเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพ ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา และเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สมาคมหรือชมรมทางวิชาชีพครูจัดอยู่เสมอ รวมทั้งดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะอื่น ๆ เช่น การเขียนบทความทางวิชาการ เผยแพร่วารสารของสภาวิชาชีพ การแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

5. **ขั้นการเก็บความรู้** ครูจะต้องพัฒนาตนเองให้มีรู้ความสามารถ เก็บความรู้อย่างเป็นระบบในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การใช้เทคโนโลยีในการเก็บความรู้ ในรูปแบบเว็บไซต์ วิดีทัศน์ แดปบันทึกลงเสียง และคอมพิวเตอร์ เป็นต้น รวมทั้งครูจะต้องทำแฟ้มพัฒนางาน จัดทำเอกสารประกอบการสอนที่ได้จากการสร้างและการแลกเปลี่ยนความรู้

6. **ขั้นการนำความรู้ไปใช้** ครูจะต้องเข้าร่วมกิจกรรม โดยนำเสนอความรู้ในโอกาสต่าง ๆ เช่น การจัดนิทรรศการ การประชุมสัมมนา หรือการประชุมนำเสนอผลงานเป็นการเฉพาะ รวมทั้งมีการเผยแพร่ความรู้ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น วารสาร เว็บไซต์ จดหมายข่าว เป็นต้น

ถ้าครูปฏิบัติตามเทคนิคเหล่านี้เป็นประจำ จะทำให้ครูเกิดทักษะและความชำนาญในการจัดการความรู้ และส่งผลให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครู (กัลยาณี พรหมทอง, 2560, น. 14) มีดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการกำหนดความรู้ มีตัวบ่งชี้สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดความรู้ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ



2. องค์ประกอบด้านการแสวงหาความรู้ มีตัวบ่งชี้สำคัญ ได้แก่ ครูตระหนักถึงความรับผิดชอบในการเพิ่มพูนประสบการณ์การเรียนรู้ และครูได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา ในการแสวงหาความรู้ร่วมกัน

3. องค์ประกอบด้านการสร้างความรู้ มีตัวบ่งชี้สำคัญ ได้แก่ สถานศึกษามีหน่วยงานหรือบุคลากรรับผิดชอบในการจัดกิจกรรม เช่น การจัดประชุมสัมมนาการอบรมสาธิตการวิจัยในชั้นเรียน การระดมความเห็นการสนทนา เป็นต้น และผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีการสร้างความรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน

4. องค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ได้แก่ บรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันภายในสถานศึกษา ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้เหตุผลมากกว่าการใช้อารมณ์และความรู้สึก และบรรยากาศการทำงานภายในสถานศึกษามีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นที่เคารพเชื่อฟัง

5. องค์ประกอบด้านการเก็บความรู้ มีตัวบ่งชี้สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญและเป็นผู้นำในการเก็บความรู้ของสถานศึกษา และครูมีความสามารถในการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เช่น ในแฟ้มพัฒนางาน การลงในวารสารและจดหมายข่าว เป็นต้น

6. องค์ประกอบด้านการนำความรู้ไปใช้ มีตัวบ่งชี้สำคัญ ได้แก่ ครูสามารถนำความรู้ความสามารถของตนไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และสถานศึกษาจัดให้ครูที่มีความรู้และทักษะเป็นการเฉพาะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้

คลังความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย (2563) ได้กล่าวถึง ประเด็นความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างน่าสนใจ การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียว จึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้ จึงสัมพันธ์กับเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีโครงสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะทำอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย

องค์กรจะต้องการเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการ ความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่อง ทำทายเป็นผู้บริหารที่จะหาวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากร ถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธี ที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือพฤติกรรม "การหวงความรู้" และ วัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล" หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหาร จัดการความรู้ก็มีใช้เรื่องยากจนเกินไป

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

#### ความหมายของการบริหารการศึกษา

ถวิล เกษสุพรรณ (2552, น. 32) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ทางการศึกษาที่บุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมมือกันดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากร การบริหารเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นสมาชิกที่ดีมีคุณภาพของสังคมตามวัตถุประสงค์ที่ได้ กำหนดไว้

ศิลาชัย อ่วงตระกูล (2552) ให้นิยาม การบริหารการศึกษา ไว้ว่า เป็นการดำเนินงาน ร่วมกับกลุ่มบุคคลมืออาชีพและชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม ตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

สมเดช สาวันดี (2553, น. 32) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การใช้ศาสตร์และ ศิลปะในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกระบวนการเรียนรู้และความเจริญงอกงาม ของบุคคลและสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ณัฐรฎา พวงธรรม (2553) ได้ให้ความหมายของ การบริหารการศึกษา ว่าเป็นกระบวนการ บริหาร การพัฒนา และปรับปรุงวิธีการบริหารงานด้านต่าง ๆ เพื่อนำพาสถานศึกษาสู่ความก้าวหน้า ส่งเสริมความเจริญด้านความคิด ความรู้ ควบคู่กับการสอดแทรกคุณธรรมแก่นักเรียน เพื่อให้ได้ นักเรียนที่มีคุณภาพ

ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ (2555) ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ กระบวนการในการทำงาน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบในสถานศึกษาที่ดำเนินการ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหาร ทั่วไป

เครือทิตพิย สัญสำราญ (2559) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันทำงานของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์กับการศึกษามากที่สุด ผู้เรียนเกิดการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม คุณธรรมจริยธรรม โดยผ่านวิธีการของการจัดการองค์กร การสั่งการ การอำนวยความสะดวก และการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษามาทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับการศึกษาให้เกิดความเจริญงอกงามให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และส่งเสริม พัฒนาผู้เรียนให้ได้รับความรู้ ทักษะ และคุณธรรม

### ทฤษฎีระบบ

แนวคิดและทฤษฎีระบบ เริ่มต้นขึ้นเมื่อประมาณ ปี 1920 - 1940 บรรดานักวิทยาศาสตร์ สังเกตเห็นเหตุการณ์ หรือ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ บนโลกนี้เกิดขึ้นอย่างมีความซับซ้อนเป็นไปในลักษณะเดียวกัน ซึ่งเรียกว่า ความเป็นระบบ จนกระทั่ง Ludving Von Bertalanffy ค้นพบ ทฤษฎีระบบทั่วไป (General Systems Theory) และนำเสนอมุมมองระบบแบบองค์รวม ในปี ค.ศ.1956

Ludwig von Bertalanffy (1986, pp. 36-41) กล่าวว่า ทฤษฎีระบบเดิม คือ การประยุกต์หลักการของหลักวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับสาเหตุของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรที่ศึกษา มีองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อนและเป็นระบบเปิด มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม จะเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์และยังเป็นรูปแบบในการอธิบายความสัมพันธ์ของข้อมูล

Kast, & Rosenzweig (1985, p. 102) ได้ให้ความหมายของระบบว่า หมายถึง องค์ประกอบหรือระบบย่อยที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อปฏิบัติหน้าที่หรือทำกิจกรรมบางอย่างร่วมกันเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของระบบใหญ่ที่เป็นภาพรวม

วิชิต อุ๋อัน (2557) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีระบบ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ บนโลกนี้มีลักษณะเป็นระบบ ต้องมีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ได้กำหนดไว้ โดยระบบจำแนกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ระบบปิด (Close System) เป็นระบบที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง ไม่สัมพันธ์กับระบบอื่นใด และแยกตนเองออกจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทางสังคม สามารถควบคุมได้ เช่น การทดลองทางวิทยาศาสตร์จะต้องอยู่ในกระบวนการที่ถูกควบคุม และไม่สามารถเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนได้ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สมบูรณ์ถูกต้อง

2. ระบบเปิด (Open System) เป็นระบบที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ ทั้งบุคคล องค์กร หรือหน่วยงาน ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง มีการเอื้อประโยชน์ ฟังพาสังกันและกัน โดยสิ่งแวดล้อมภายนอกมีผลหรือมีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์กรด้วย ไม่สามารถควบคุม

จันทรานี สงวนนาม (2551, น. 85-86) ได้กล่าวถึง หลักการของระบบ คือ การที่องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียว เพื่อกระทำกิจกรรมให้สำเร็จตามความต้องการหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมี แนวคิด 8 ประการ ดังนี้

1. ระบบจะต้องเป็นระบบเปิดคือ ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมโดยได้รับอิทธิพลหรือผลกระทบจากสภาพแวดล้อม
2. มีการจัดลำดับของรูปแบบในลักษณะของระบบใหญ่และระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน
3. มีรูปแบบของปัจจัยป้อนเข้าและผลผลิตแสดงให้เห็นถึงผลของการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยเริ่มต้นจากปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต
4. แต่ละองค์ประกอบจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กันหรือมีผลกระทบต่อกันและกัน เช่น ถ้าองค์ประกอบของระบบตัวใดตัวหนึ่งเปลี่ยนไป จะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนขององค์ประกอบตัวอื่นด้วย
5. ทฤษฎีระบบสัมพันธ์กับหลักการทางวิทยาศาสตร์ กล่าวคือ การมีเหตุผลของสิ่งต่าง ๆ ปัญหาทางการบริหารที่เกิดขึ้น ไม่ได้เกิดจากสาเหตุเพียงสาเหตุเดียว แต่เชื่อว่ามาจากมากกว่าหนึ่งสาเหตุ
6. เป็นการมองภาพรวมทุกองค์ประกอบมากกว่าการมองเพียงองค์ประกอบใดองค์ประกอบเดียว
7. ทฤษฎีระบบคำนึงถึงผลของการปฏิบัติมากกว่ากระบวนการ กล่าวคือ ผลสุดท้ายอาจมีมากมายหลายสิ่งที่เกิดขึ้นตามมาภายหลัง
8. มีกระบวนการปรับเปลี่ยนและป้อนข้อมูลย้อนกลับเพื่อบอกให้ทราบถึงการเบี่ยงเบนของระบบหรือข้อมูลว่าควรแก้ไขที่องค์ประกอบใดของระบบ

Kast, & Rosenzweig (1985, p. 112) กล่าวว่า ระบบประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรหรือสิ่งที่จำเป็นที่ต้องนำเข้าสู่ระบบเพื่อก่อให้เกิดการทำงาน ทั้งนี้ทรัพยากรของระบบจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับประเภทของระบบสำหรับระบบของสถานศึกษา จะมีปัจจัยนำเข้าเช่น นักเรียน หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร เป็นต้น
2. กระบวนการ (Process) หมายถึง การแปรสภาพปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรให้เปลี่ยนเป็นผลผลิต ทั้งนี้กระบวนการจะมีลักษณะใดขึ้นอยู่กับประเภทของระบบเช่นกัน โดยกระบวนการสำหรับระบบของสถานศึกษา เช่น การบริหารจัดการศึกษา การเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียน เป็นต้น

3. ผลผลิต (Output) หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของระบบ โดยผลผลิตสำหรับระบบของสถานศึกษา เช่น ผู้เรียนที่มีคุณลักษณะพึงประสงค์ตามหลักสูตรและความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและบุคลากร เป็นต้น

4. ผลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ส่วนที่ส่งผลกระทบต่อระบบ โดยสามารถใช้เป็นกลไกในการควบคุมการทำงานของระบบให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงข้อดีและข้อบกพร่องของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต และนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพได้

5. สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง สภาพที่อยู่แวดล้อมระบบ โดยสภาพแวดล้อมสำหรับระบบของสถานศึกษา เช่น ที่ตั้ง ชุมชน และผู้ปกครอง เป็นต้น

จันทรานี สงวนนาม (2551, น. 86-87) กล่าวว่า ระบบประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรทางการบริการ ไม่ว่าจะเป็น ทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ และการจูงใจ ที่เป็นส่วนเริ่มต้นในการปฏิบัติงานขององค์กร

2. กระบวนการ (Process) หมายถึง การนำเอาปัจจัยหรือทรัพยากรที่กล่าวในข้างต้นมาใช้ในการดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อย ๆ รวมกันอยู่หลายระบบเพื่อให้ปัจจัยได้เข้าไปสู่กระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลผลิตหรือผลลัพธ์ (product or output) หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. ผลกระทบ (Outcome) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นหลังจากผลลัพธ์ที่ได้

#### **กระบวนการบริหารสถานศึกษา**

กระบวนการบริหาร เป็นกลไกที่สำคัญในการควบคุมดูแล และผลักดันให้ปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กร ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถไปถึงจุดหมายที่ตั้งที่องค์กรต้องการ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และเข้าใจถึงกระบวนการในการบริหารจัดการ ปัจจัยและทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อยกระดับการทำงานขององค์กรให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

การบริหารที่ดี จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารที่มีคุณภาพ หนึ่งในทฤษฎีกระบวนการบริหารที่เป็นที่นิยมมากที่สุดและยังใช้ได้ดีจนถึงปัจจุบัน คือ ทฤษฎีการบริหารจัดการที่เรียกว่า POCCC หน้า 5 ประการทางการบริหารของ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol, 1916) ทฤษฎี POCCC นั้นมาจากหน้าที่ 5 ประการ ที่ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) กำหนดขึ้นสำหรับการบริหารจัดการองค์กร ในแต่ละหน้าที่นั้นต่างก็มีความสำคัญในตัวเอง ขณะเดียวกันก็มีการเชื่อมโยงและ

ส่งผลในกันและกัน เพื่อให้การทำงานสมบูรณ์และประสบความสำเร็จอีกด้วย โดยมีรายละเอียดของกระบวนการทั้ง 5 ประการ ดังต่อไปนี้

#### P – Planning: การวางแผน

การกำหนดแผนปฏิบัติการหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติงานไว้ตั้งแต่ต้นจนจบ ให้ครอบคลุมทุกกระบวนการ เป็นแนวทางที่วางไว้สำหรับการทำงานในอนาคต ซึ่งการวางแผนนี้จะเกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์บวกกับจินตนาการในการบริหารจัดการที่คาดการณ์ล่วงหน้า ซึ่งจะถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการการทำงานและเป้าหมายที่จะต้องบรรลุสู่ความสำเร็จ

#### O – Organizing: การจัดองค์กร

การกำหนดตำแหน่งงาน ภาระ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนจำนวนคน ให้ครอบคลุมการทำงานครบทุกกระบวนการ รวมถึงการจัดโครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างองค์กร เพื่อจัดลำดับการบริหารและสั่งการด้วย หากองค์กรมีการจัดการองค์กรที่เป็นระบบระเบียบ แบ่งงานชัดเจน ไม่ทับซ้อน มีหน้าที่ครบ มีปริมาณคนพอกับที่ต้องการ ก็ย่อมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และโอกาสบรรลุผลสำเร็จที่สูง

#### C – Commanding: การบังคับบัญชาสั่งการ

การจัดองค์กรตลอดจนจัดโครงสร้างการทำงานนั้นจะทำให้เราเห็นสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน เห็นลำดับความสำคัญ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ เพราะการทำงานหมู่มากจำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชาเพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น มีคนคอยควบคุม สั่งการ ดูแลภาพรวม ตลอดจนสอดส่องปัญหาเพื่อหาทางแก้ไขให้ไวที่สุด ข้อดีในการมีอำนาจสั่งการอีกอย่างก็คือช่วยให้เกิดการตัดสินใจอย่างทันท่วงที ผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจจะต้องสามารถวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรอบคอบ และตัดสินใจได้เฉียบขาด ว่องไว ตลอดจนมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเอง และผู้บังคับบัญชาที่ดียังสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เข้าใจและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้กำลังใจ รวมถึงอยู่ข้าง ๆ ในยามที่เกิดวิกฤติ

#### C – Coordination: การประสานงาน

หมายถึง ภาระหน้าที่ในการเชื่อมโยงงานตลอดจนการปฏิบัติการทุกอย่างรวมไปถึงกำลังคนที่หน่วยให้ทำงานเข้ากันได้ กำกับให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน อำนวยให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่วางไว้ ทุกอย่างหากขาดการประสานงานที่ดีก็อาจทำให้เกิดความล้มเหลวได้ เมื่อมีการแบ่งโครงสร้างตลอดจนมอบหมายงานให้กับแต่ละส่วนชัดเจนแล้วการประสานงานให้เกิดการทำงานที่ดีที่สุดนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะแต่ละส่วนต้องทำงานสอดประสานกันเพื่อผลสำเร็จเดียวกันนั่นเอง การประสานงานที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคลต่อบุคคล หัวหน้างานต่อลูกน้อง แผนกต่อแผนก ไปจนถึงผู้บริหารต่อทุกหน่วยงานในองค์กรเช่นกัน

### C – Controlling: การควบคุม

การควบคุมในที่นี้หมายถึงการกำกับตลอดจนบริหารจัดการทุกอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปตามแผนที่วางไว้ ประสงค์การดำเนินงานให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนด ทั้งในเรื่องของกรอบเวลา มาตรฐาน การปฏิบัติการ ขั้นตอนการทำงาน ไปจนถึงการประสานงานทุกฝ่ายให้เกิดความราบรื่น การควบคุมนี้ยังรวมไปถึงการบริหารที่ไม่ใช่ทรัพยากรบุคคลอีกด้วย แต่รวมถึงทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบ เครื่องจักร ผลผลิตที่ได้ ตลอดจนงบประมาณในการดำเนินงานทั้งหมดด้วย เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่สุด

ต่อมา มีการนำทฤษฎีการบริหารจัดการ POCCC มาพัฒนาและปรับต่อยอดจนได้ทฤษฎีใหม่ที่เรียกว่า ทฤษฎีกระบวนการ POSDCoRB โดย Luther Gulick และ Lyndall Urwick สองนักทฤษฎีที่โดดเด่นในเรื่องทฤษฎีองค์กรและกระบวนการบริหารงาน ได้นำเสนอหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารนี้ไว้ในหนังสือชื่อ Papers on the Science of Administration: Notes of the Theory of Organization (1937)

หลักการบริหาร POSDCoRB ให้ความสำคัญในการวางแผนการจัดการตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการ ตั้งแต่การวางแผนเป้าหมาย การกำหนดนโยบาย การควบคุมการทำงาน ไปจนถึงขั้นตอนการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หลักทฤษฎีการบริหาร POSDCoRB นี้ ยังเน้นไปที่การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญด้วย เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์กร ตั้งแต่การวางโครงสร้างองค์กร คัดสรรบุคลากร จัดสรรพนักงานตามหน้าที่ บริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ดูแลสวัสดิการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ไปจนถึงแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ฮาตา ราซกิจ, 2562) ซึ่งทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบและขั้นตอนทั้งหมด 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. Planning - การวางแผน เป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร วางโครงสร้างนโยบาย แผนงานต่าง ๆ ไปจนถึงการวางแผนทำงานร่วมกันของฝ่ายต่าง ๆ ก่อนที่จะดำเนินการ
2. Organizing - การจัดองค์การ เป็นกระบวนการในการกำหนดตำแหน่งงาน จัดสรรบุคลากรเพื่อทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ รวมไปถึงการจัดระบบการทำงาน
3. Staffing - การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในองค์กรในทุก ๆ เรื่อง เพื่อให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงตั้งแต่ การสรรหาบุคลากร การคัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การพัฒนาบุคลากร ไปจนถึงการไล่ออก
4. Directing - การอำนวยการ เป็นการทำหน้าที่ในการจัดการดูแลให้ทุกอย่างในองค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่น เช่น การตัดสินใจ การสั่งการ มอบหมายหน้าที่ และรวมถึงการที่ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการกระตุ้นจูงใจบุคลากร
5. Coordinating - การประสานงาน เป็นการทำหน้าที่ในการประสานงานต่าง ๆ ที่ถูกแบ่งออกเป็นงานส่วนย่อย ๆ ให้ทุกกระบวนการทำงานมีความสอดคล้อง ราบรื่น และมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน

6. Reporting - การรายงาน เป็นกระบวนการของการแจ้งต่อผู้บังคับบัญชาให้ทราบถึงกระบวนการทำงานและผลการดำเนินงาน ซึ่งจะเชื่อมโยงกับการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในองค์กรด้วย

7. Budgeting - การงบประมาณ เป็นกระบวนการทำงานในการจัดทำงบประมาณ จัดทำบัญชี และการตรวจสอบควบคุมด้านการเงิน



ภาพ 2 แสดงหลักการบริหาร POSDCoRB ของ Luther Gulick และ Lyndall Urwick

ทฤษฎีของ Edwards Deming นักทฤษฎีการจัดการยุคต้นของการบริหารสมัยใหม่ที่ได้รับการยอมรับไปทั่วโลก ทฤษฎีที่โดดเด่นที่สุดนั้นเห็นจะเป็น Shewhart Cycle ที่พูดถึงระบบการบริหารงานแบบ P SA หรือ Plan-Do-Study-Act ที่เป็นทฤษฎีการพัฒนาแบบต่อเนื่องนั่นเอง ต่อมาได้มีการพัฒนาเป็น PDCA หรือ Plan- o-Check-Act หรือบางทีก็เรียกว่า Deming Cycle โดยทฤษฎีนี้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากเมื่อถูกนำไปใช้กับการบริหารบริษัทในญี่ปุ่นหลังช่วงยุคสงครามโลกครั้งที่สอง จนทำให้ญี่ปุ่นก้าวขึ้นมาเป็นประเทศอุตสาหกรรมที่ใหญ่เป็นอันดับสองของโลกเลยทีเดียว ซึ่งรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

1. P = Plan (ขั้นตอนการวางแผน)

ขั้นตอนการวางแผนครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ฯลฯ พร้อมกับพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น โดยระบุวิธีการเก็บข้อมูลและกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงให้ชัดเจน ซึ่งการวางแผนจะช่วยให้กิจการสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้น



ในอนาคตข้างหน้า และช่วยลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งในด้านแรงงาน วัสดุดิบ ข้าวโม่ การทำงาน เงิน และเวลา

2. D = Do ขั้นตอนการปฏิบัติ (ขั้นตอนการปฏิบัติ)

ขั้นตอนการปฏิบัติ คือ การลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ซึ่งในขั้นตอนนี้ต้องมีการตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจหรือไม่ เพื่อทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามแผนการที่ได้วางไว้

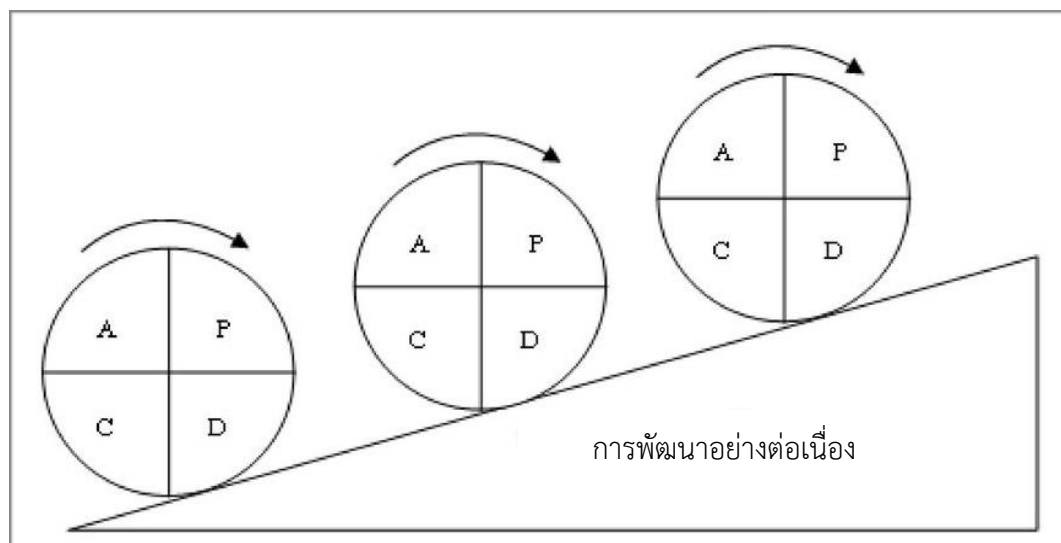
3. C = Check (ขั้นตอนการตรวจสอบ)

ขั้นตอนการตรวจสอบ คือ การประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทราบว่า ในขั้นตอนการปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ แต่สิ่งสำคัญก็คือ ต้องรู้ว่าจะตรวจสอบอะไรบ้างและบ่อยครั้งแค่ไหน เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดไป

4. A = Action (ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม)

ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสมจะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากเป็นกรณีแรก ก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำเป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งอาจหมายถึงสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าเดิม หรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม หรือทำให้คุณภาพดียิ่งขึ้นก็ได้ แต่ถ้าหากเป็นกรณีที่สอง คือ ผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ ควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และพิจารณาว่าควรจะดำเนินการอย่างไร เช่น มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าจะเป็นไปได้ ให้ความสำคัญให้มากขึ้นกว่าเดิม ขอความช่วยเหลือจากผู้รู้ หรือเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ เป็นต้น

การทำ PDCA จะต้องมีการกระทำในทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หัวหน้าหมวดหรือฝ่าย ครูและบุคลากรอื่น ๆ และมีการเชื่อมโยงกันจึงจะเกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอันจะส่งผลผลิตที่มีคุณภาพตามมาด้วย นอกจากนี้ ยังการประเมินตนเองไปพร้อมกันด้วย จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด กล่าวคือ ในกระบวนการปฏิบัติหรือ (Do) ควรจะมีวงจร PDCA หมุนอยู่ด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งคือในขณะที่มีการทำงานก็จะมีประเมินตนเองไปพร้อมกันนั่นเอง สามารถแสดงแผนผังโมเดล PDCA ได้ดังภาพ 3 ดังนี้



ภาพ 3 แสดงแผนผังโมเดล PDCA (Edwards Deming)

จากทฤษฎีของ Edwards Deming ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการดำเนินงาน การทำ PDCA จะต้องมีการกระทำในทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงกันจึงจะเกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอันจะส่งผลผลิตที่มีคุณภาพตามมา

ทฤษฎีของ Homer Richard Hall ได้ให้นิยามรูปแบบเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การสำหรับสถานศึกษาไว้ว่า รูปแบบที่จะนำมาประยุกต์ใช้พัฒนาสถานศึกษาได้ดี รูปแบบทฤษฎี องค์การ 2 รูปแบบใหญ่ ประกอบด้วย 5 รูปแบบย่อย ได้แก่

1. รูปแบบทรัพยากรเชิงระบบ มี 2 รูปแบบย่อย คือ

1.1 รูปแบบนิเวศวิทยาประชากร (population ecology) เป็นรูปแบบขององค์การที่มีความพยายาม หาขอบเขตของความต้องการและทรัพยากรเฉพาะตามสภาพแวดล้อม เพื่อให้องค์การอยู่รอด รูปแบบนี้มีองค์ประกอบ คือ เทคโนโลยีโครงสร้าง ผลิตผล และเจ้าหน้าที่โดยไม่ให้ความสำคัญกับอำนาจ ความขัดแย้ง และชนชั้นทางสังคม นักทฤษฎีกลุ่มนิเวศวิทยาประชากรนี้ให้ความสำคัญกับรูปแบบขององค์การมากกว่าความเป็นองค์กร

1.2 รูปแบบการพึ่งพาทรัพยากร (resource dependence) เป็นรูปแบบขององค์การเชิงเศรษฐกิจการเมือง อำนาจการตัดสินใจขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในขององค์การ ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับทรัพยากรนั้นมีความต้องการจำเป็นมากน้อยเพียงใดและทรัพยากรนั้นอยู่ในลักษณะอำนาจผูกขาด

หรือไม่ เช่น วัตถุดิบ เงิน บุคลากร หรือบริการ การพึ่งพาเป็นการกระทำเพื่อการอยู่รอดเพื่อการเติบโต โดยอาศัยสภาพแวดล้อม

2. รูปแบบที่มุ่งเน้นเป้าหมายการกระทำ (The goal model) มี 3 รูปแบบคือ

2.1 รูปแบบเชิงสถานการณ์และเหตุผล (rational contingency model) รูปแบบนี้จะยึดเป้าหมายขององค์การเป็นฐาน เพราะเป้าหมายคือพื้นฐานของเหตุผลที่มีความสำคัญ ในการนำองค์การไปสู่ทิศทางที่กำหนด มีความคาดหวังต่อองค์การที่แตกต่างกันโดยมี ความสอดคล้องกันระหว่างประสิทธิภาพขององค์การ หรือระหว่างสมาชิกขององค์การด้วยกัน เป็นระหว่างส่วนแบ่งการตลาดกับความพึงพอใจของลูกค้า การวิจัยกับการพัฒนาการสอนกับ การวิจัยหรือการดูแลคนไข้กับการวิจัยด้านการแพทย์ ทฤษฎีเชิงสถานการณ์พัฒนามาจาก ความคิดที่ว่าองค์การเหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับ สิ่งแวดล้อมและสภาพความเป็นจริงขององค์การตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อม ที่แตกต่างกันของมนุษย์ (Humanistic Environment) โดยมีธรรมชาติ (Natural) เป็นตัวแปรและเป็นปัจจัยสำคัญ ในการกำหนดรูปแบบกฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผน ซึ่ง Longstone ให้ความเห็นว่าการอาศัยสถานการณ์เป็นกลยุทธ์หนึ่ง ของการควบคุมคนตามแนวคิดของ Marxist

2.2 รูปแบบแลกเปลี่ยนต้นทุน (transaction-cost model) เป็นการใช้นโยบายเชิงเศรษฐศาสตร์ โดยมีฐานคิดในเรื่องของเหตุผลและการแสวงหาโอกาสขององค์การ หาวิธีลดต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงสินค้าและบริการ รวมทั้งทรัพยากรแรงงานต้องมีการควบคุมตรวจสอบ

2.3 รูปแบบสถาบัน (institution model) องค์การต้องได้รับการยอมรับทางสังคม นำเทคนิคการบริหารมาใช้ เนื่องจากมีการวิจารณ์ว่าทฤษฎีสถาบันเน้นเฉพาะการสร้างความเป็นสถาบัน (institutionalization) เป็นอนุรักษนิยมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

จากทฤษฎีของ Horner Richard Hall ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์การสำหรับสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 รูปแบบย่อย คือ นิเวศวิทยาประชากร การพึ่งพาทรัพยากรเชิงสถานการณ์และเหตุผลแลกเปลี่ยนต้นทุนและแบบสถาบัน

นอกจากกระบวนการบริหาร POSDCoRB และ PDCA แล้วนั้น อีกหนึ่งหลักการที่นิยมใช้ในการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน คือ หลักการ 4M ซึ่งประกอบด้วยจุดเน้นหลัก ๆ 4 ประการ คือ Man (คน), Money (เงิน), Material (วัสดุ/วัตถุดิบ), Metho หรือ Management (วิธีปฏิบัติงาน/การจัดการ)

1. Man (คน) คือ บุคลากรทั้งจากภายในและภายนอก ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เนื่องจากการดำเนินการต่าง ๆ จะเกิดขึ้นได้ จะต้องมีคนเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อน ทั้งในด้านการคิด การวางแผน การจัดการ และการลงมือปฏิบัติ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพัฒนากำลังคน

อยู่เสมอ เพื่อเสริมสร้าง ความรู้ ทักษะ ให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุดใน การบริหารจัดการแต่ละองค์กร บุคคลที่มีศักยภาพย่อมทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในคราวเดียวกัน ด้วยการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนี้ยังมี ความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้องค์กรเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างไม่สะดุดใด ๆ หน้าที่ในการบริหารจัดการบุคคลนี้ถือว่าเป็น ภารกิจสำคัญอย่างยิ่งสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพนั้นต่างก็มีรายละเอียดมากมายด้วยเช่นกัน

2. Money (เงิน) การที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าจะต้องอาศัยเงินทุน และทุกองค์กรไม่สามารถอยู่ได้ถ้าขาดทุนในการดำเนินงาน เพราะทุกองค์กรจะต้องใช้เงินในการจ่ายค่าแรงคนจ่ายค่าดำเนินงาน จ่ายค่าวัสดุอุปกรณ์ ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักการจัดสรรเงิน จ่ายต้นทุนให้น้อยที่สุด แต่ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด และรู้จักการบริหารเงินอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านธุรกิจ โรงเรียนที่จัดทำขึ้นโดยการกำหนดรายรับ รายจ่ายของงาน โครงการต่าง ๆ ที่จะดำเนินการ เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอนของสถานศึกษา จะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรและบริหารงานงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อจัดหา พัฒนา ปรับปรุง ซ่อมแซม และใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์อย่างประหยัดสุด เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการ เรียนการสอนสูงสุด

3. Material (วัสดุ/วัตถุดิบ) คือ วัสดุ วัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ บริการ หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ ผู้บริหารจะต้องทำการบริหารจัดการวัตถุดิบ ให้ใช้วัตถุดิบให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด หรือให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร การจัดซื้อการเรียนการสอน และนวัตกรรมที่มีคุณภาพและ เพียงพอต่อการเรียนการสอน โดยมีระบบการจัดหาและบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการ บริการและส่งเสริมการใช้อย่างทั่วถึงและเป็นระบบการบริหารงานวัสดุอุปกรณ์ที่ดี จะนำไปสู่การ บริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการดำเนินงานและการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพทา ให้การใช้วัสดุอุปกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดคุณค่าตรงกับความต้องการของผู้บริหาร ครูและ นักเรียน

4. Metho/Management (วิธีปฏิบัติงาน/การจัดการ) เป็นขั้นตอนในการบริหารจัดการควบคุมการดำเนินงานในทุก ๆ กระบวนการ ตั้งแต่การวางแผน การติดตาม การตรวจสอบ และการควบคุมการดำเนินกิจกรรม ให้ทุกขั้นตอนมีความราบรื่น และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด กิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนา สมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและ คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากรตลอดจน

เทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ การจัดการที่เหมาะสมและคำนึงถึงบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์จะทำให้เกิดการจัตุสรทรัพยากรอย่างมีคุณภาพและ นำไปสู่การพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีและการสื่อสารตามเป้าหมายที่วางไว้ (เกียรติพงษ์ อุคมนตรีธีระ, 2561)

Or way Tea (1977 อ้างถึงใน สมถวิล ศรีจันทร์วิโรจน์, 2552, น. 11) กล่าวโดยสรุปไว้ว่า กระบวนการบริหารจะต้องประกอบด้วยกิจกรรม 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้ชัดเจน
2. การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน
3. การจัดหาคนเข้าทำงาน และกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ
4. การกระจายงานและมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่ผู้ร่วมงานให้เป็นสัดส่วนและชัดเจน
5. การควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน
6. การควบคุมมาตรฐานและคุณภาพงาน
7. จัดให้มีการประสานงานที่ดีทุกฝ่าย
8. การบำรุงขวัญกำลังใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
9. การประเมินผลรวมของผลผลิต
10. การเตรียมวางแผนในอนาคต

Trusty (1986 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2551, น. 131-132) แห่งภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทนเนสซี สหรัฐอเมริกา ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการ ในการสร้างกระบวนการบริหารสถานศึกษาไว้ 17 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษา
2. ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาไปปฏิบัติ
3. สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของสถานศึกษาและของห้องเรียนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
4. สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการของสถานศึกษาเป็นผลมาจากผลการวิจัย และการปฏิบัติทางการศึกษา
5. มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ทางวิชาการเพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน
6. ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ
7. ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการของโรงเรียน
8. ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทางวิชาการ

9. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน
10. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเชาว์ปัญญาของนักเรียน
11. มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน
12. ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน
13. ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาแก้ไขปัญหาด้านวินัย
14. ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัย

ของนักเรียน

15. มีการปฐมนิเทศคณะครูเกี่ยวกับโครงการของสถานศึกษา
16. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม
17. ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงาน เพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

#### ขอข่ายการบริหารงานสถานศึกษา

เดิมสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2547, น. 14) ได้กำหนดขอข่ายงานที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติไว้ 6 งาน คือ 1) งานวิชาการ 2) งานบริหารบุคคล 3) งานบริหารกิจการนักเรียน 4) งานธุรการการเงิน 5) งานอาคารและสถานที่ 6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หลังจากมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดขอข่าบและภารกิจการบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านงานบุคคล และด้านงานทั่วไป หลังจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, น.13) ได้กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทและหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติไว้ 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านงานบุคคล และด้านงานทั่วไป

ตามกฎกระทรวงได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้

“ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณา ดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณี ในเรื่องดังต่อไปนี้”

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ มีภาระหน้าที่ 17 อย่าง ได้แก่
  - 1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตร

ท้องถิ่น

- 1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ
- 1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 1.9 การนิเทศการศึกษา
- 1.10 การแนะแนว
- 1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- 1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
- 1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- 1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ มีภาระหน้าที่ 22 อย่าง ได้แก่
  - 2.1 การจัดทำแผนงบประมาณ
  - 2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรร
  - 2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
  - 2.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
  - 2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
  - 2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
  - 2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
  - 2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
  - 2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
  - 2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
  - 2.11 การวางแผนพัสดุ
  - 2.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้าง

- 2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
- 2.14 การจัดหาพัสดุ
- 2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
- 2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- 2.17 การเบิกเงินจากคลัง
- 2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- 2.19 การนำเงินส่งคลัง
- 2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน
- 2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
3. ด้านการบริหารงานบุคคล มีภาระหน้าที่ 20 อย่าง ได้แก่
  - 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
  - 3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
  - 3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
  - 3.6 การลาทุกประเภท
  - 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
  - 3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
  - 3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
  - 3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
  - 3.12 การออกจากราชการ
  - 3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
  - 3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
  - 3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
  - 3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ



3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต

3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. ด้านการบริหารทั่วไป มีภาระหน้าที่ 22 อย่าง ได้แก่

4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4.8 การดำเนินงานธุรการ

4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.11 การรับนักเรียน

4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา

4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย

4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

4.15 การทัศนศึกษา

4.16 งานกิจการนักเรียน

4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร

หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

4.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน

4.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

สำหรับขอบข่ายการบริหารงานสถานศึกษาเอกชนนั้น ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวดที่ 5 การบริหาร และการจัดการศึกษา ในส่วนที่ 3 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน ได้กำหนดทิศทางการบริหาร ไว้ดังต่อไปนี้

มาตรา 43 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับ ติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมิน คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ

มาตรา 44 ให้สถานศึกษาเอกชนตามมาตรา 18 (2) เป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการ บริหารประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กร ชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ

จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและ กรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 45 ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภท การศึกษาตามที่ กฎหมายกำหนด โดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชน ในด้านการศึกษา

การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของรัฐของเขตพื้นที่การศึกษาหรือของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อจัดการศึกษาของเอกชน โดยให้รัฐมนตรีหรือ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับฟังความคิดเห็นของเอกชนและ ประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย

ให้สถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษาระดับปริญญาดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถ พัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

มาตรา 46 รัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือการยกเว้นภาษี และ สิทธิประโยชน์อื่นที่เป็นประโยชน์ในทางการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้

## แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

### ความหมายของรูปแบบ

มีผู้ให้นิยามเกี่ยวกับความหมายของรูปแบบไว้มากมาย โดยผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

ทิสนา แคมมณี (2550) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง เครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น โดยสร้างมาจากความคิด ประสบการณ์ การใช้อุปมาอุปไมย หรือจากทฤษฎีหลักการต่าง ๆ และแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

มาลี สืบกระแส (2552, น. 108-109) กล่าวว่า รูปแบบมีสองลักษณะ คือ รูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น ระบบการปฏิบัติงาน และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล (2552, น. 125) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่าเป็นโครงสร้างโปรแกรมแบบจำลองหรือ ตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะพิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้ทดแทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

รัตนะ บัวสนธ (2552, น. 124) มีความเห็นว่า ความหมายของรูปแบบสามารถจำแนกออกเป็น 3 ความหมาย ดังนี้

1. แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง รูปแบบในความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า “โมเดล” ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดลเสื้อ เป็นต้น
2. แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า “Mathematical Model”
3. แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบในความหมายนี้บางที่เรียกกันว่าภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

คัมภีร์ สุดแท้ (2553) ได้กล่าวอธิบายความหมายของรูปแบบไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้น แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของเรื่องให้เข้าใจง่ายขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

กล่าวโดยสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง เครื่องมือที่เป็นแบบจำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นเพื่อหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งสร้างมาจากความคิด ประสบการณ์ หรือแนวคิด หลักการต่าง ๆ สามารถแบ่งได้เป็นสองลักษณะ คือ รูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และรูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม

### องค์ประกอบของรูปแบบ

Brown, & Moberg (1980, pp. 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย

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

นักการศึกษา ฮัสเซน, และโพสเลทเวท (Husen, & Postlethwaite, 1994; ทิศนา แชมมณี, 2550, น. 220) ได้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ 4 องค์ประกอบดังนี้

1. รูปแบบสามารถนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา สามารถทดสอบ/สังเกตได้
2. มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ อธิบายปรากฏการณ์เรื่องนั้น/ปรากฏการณ์เชิงสาเหตุที่กำลังศึกษาและอธิบายเรื่องที่กำลังศึกษา
3. รูปแบบช่วยจินตนาการสร้างความคิดรวบยอด ความสัมพันธ์ของสิ่งที่กำลังศึกษา/ช่วยสืบเสาะความรู้
4. รูปแบบมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง

โดยได้กล่าวต่อไปว่า จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ ไม่สามารถบอกได้ว่า รูปแบบที่ดีจะต้องมีกี่องค์ประกอบ มีองค์ประกอบอะไรบ้าง เพราะไม่มีหลักเกณฑ์การวัดที่ตายตัว เนื่องจากจะขึ้นอยู่กับความสนใจของผู้ที่ทำการศึกษาว่าจะศึกษาเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของเหตุการณ์ใด

ศักดิ์จิต มาศจิตต์ (2550, น. 226-227) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบพื้นฐาน ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย หลักการ การมีส่วนร่วม และการกำหนดแนวทางการนำรูปแบบไปใช้

2. องค์ประกอบ โครงสร้าง
3. องค์ประกอบกระบวนการดำเนินงาน
4. องค์ประกอบด้านการสนับสนุน

พิเชฐ โพธิ์ภักดี (2553, น. 159-160) ให้ความเห็นไว้ว่า รูปแบบประกอบด้วยส่วนประกอบ 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ประกอบด้วย

1. หลักการของรูปแบบ

## 2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ส่วนที่ 2 โครงสร้างและสาระสำคัญของรูปแบบ

ส่วนที่ 3 การนำสู่การปฏิบัติและเงื่อนไขความสำเร็จ

ไมตรี บุญทศ (2554, น. 149-153) กล่าวถึง องค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า ควรมีองค์ประกอบหลัก คือ

1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
2. ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ
3. ระบบงานและกลไกของรูปแบบ
4. วิธีดำเนินงานของรูปแบบ
5. แนวการประเมินรูปแบบ

Keeves (1988, p. 560) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ดีของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ควรมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ (Associative Relationship)
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้แล้ว ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

### การตรวจสอบและประเมินรูปแบบ

การตรวจสอบรูปแบบสามารถทำได้หลายวิธี โดยการพิจารณาจากหลักฐานเชิงคุณภาพ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพสามารถใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ในขณะที่การตรวจสอบเชิงปริมาณสามารถใช้เทคนิคทางสถิติในการตรวจสอบ อุทุมพร จามรมาน (2541) กล่าวไว้ว่า การตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/ความเกี่ยวข้อง/เหตุผลระหว่างตัวแปร
2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลากลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples, Sites)

วาโร เฟ็งส์วัสดี (2553, น. 9-10) กล่าวว่า การสร้างและพัฒนารูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ขึ้นมาก่อน เป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และ ผลการวิจัย ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษายกมาใช้ในการกำหนดองค์ประกอบ หรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบ ในรูปแบบ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

2. การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

2.1 การศึกษาสภาพ และปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษา ความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีการศึกษาสามารถใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

2.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณีกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ หรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ต้องการศึกษา เพื่อนำมาเป็นข้อมูลที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีการศึกษาสามารถใช้วิธีการ สัมภาษณ์ (Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

3. การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้ข้อมูลที่ได้ในข้อ 1 และ ข้อ 2 มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัยเพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หลังจากการสร้างและพัฒนารูปแบบ ในขั้นตอนแรกแล้ว ผู้วิจัยจำเป็นต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบนั้น เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูล ในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง จะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญ ขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัด องค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะช่วยให้ ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

การทดสอบรูปแบบสามารถกระทำได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด การประเมินที่พัฒนาโดย The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ภายใต้การดำเนินงานของ Stufflebeam และคณะ ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน (สุวิมล ว่องวานิช, 2549, น. 54 - 56) ดังนี้

1.1 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ หรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป ซึ่ง Eisner (1976, pp. 192-193) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้น เป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

2.1 การประเมินโดยแนวทางนี้มีได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-Based Model) การตอบสนองปัญหา และความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive model) หรือกระบวนการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2.2 เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วย

เครื่องวัดใด ๆ ได้และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้ มามาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ในเรื่องนั้นจริง ๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้นผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

2.3 เป็นรูปแบบที่ใช้บุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความ เชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.4 เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตาม อรรถาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูล ที่ต้องการการเก็บรวบรวม การประมวลผลการวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์และการเป็น ที่เชื่อถือ (High Credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

3. การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มักจะใช้กับ การพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายเสร็จสิ้น เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะ เป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

4. การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ การทดสอบรูปแบบด้วยวิธีนี้ ผู้วิจัยจะนำ รูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินการตามกิจกรรมอย่างครบถ้วน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยภายในประเทศ

ประธาน เสนียวงศ์ ณ อยุธยา (2546) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พบว่า ตามแนวคิดวินัย 5 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างและสาน วิสัยทัศน์ มีการสานประโยชน์กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย สร้างความสัมพันธ์สามัคคี 2) การเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม ทุกคนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการระดมพลังสมอง มีการร่วมกันคิดอย่างกว้างขวางจนนำไปสู่ การตัดสินใจ 3) วิธีการคิดและมีมุมมองที่เปิดกว้าง ได้เปิด โอกาสให้บุคคลแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นกันเอง หลากหลาย ส่งเสริมความคิดที่สร้างสรรค์ และมีโลกทัศน์ใหม่ ๆ 4) การมุ่งความเป็นเลิศ ได้พิจารณาสภาพแวดล้อมเพื่อช่วยในการตัดสินใจ และ อยู่บนบรรทัดฐานการสร้างแรงบันดาลใจ ใฝ่ดี ใช้ปฏิภาณไหวพริบต่อการแก้ปัญหา ปลุกฝังจิตสำนึก



ในการทำงานและปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี 5) การคิดและเข้าใจเชิงระบบ มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน บุคคลได้นำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานอย่างเป็นระบบ

ทวิศักดิ์ มโนสืบ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พบว่า ในภาพรวมของบุคลากรมีความคิดเห็น ว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็น ว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีศักยภาพในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 1 ด้านการจัดการความรู้ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 3 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 4 และ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับสุดท้าย

บุญลดา คุณเวชกิจ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงานองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: บริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานบริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ฝายงานที่ปฏิบัติ จำนวนสมาชิกภายในทีม มีผลต่อการพัฒนาทีมงานองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: บริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เกษม คำน้อย (2550) ได้ศึกษาสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบว่า สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับมากทุกด้าน โดยแบ่งตามรายด้าน คือ 1) ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรทุกคนร่วมกันตัดสินใจสำหรับโครงการต่าง ๆ กระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนา ทดลองปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ ทางการศึกษา สนองความต้องการความรู้ของผู้ร่วมงานภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 2) ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง โดยกระตุ้นและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาหาความรู้ ใช้วิธีการคิดและแก้ไขปัญหาที่หลากหลายเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้บุคลากรมีการนำเสนอความคิดและระบบการทำงานใหม่ ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร 3) ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ โดยการจัดประชุม ปรึกษาหารือสมาชิกภายในองค์กรอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการทำงาน การปรับปรุงโครงการแผนงาน พัฒนาให้บุคลากรทุกคนมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและมีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีการทบทวนการออกแบบการทำงาน การปฏิบัติงาน และขั้นตอนการทำงานร่วมกัน เรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ในการทำงานร่วมกัน มีสิทธิในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ 5) ด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ โดยบุคลากรเข้าใจทิศทางของงาน

ในสถานศึกษา มีโครงสร้างการบริหารที่เป็นระบบเอื้อต่อการทำงาน มีการบริหารจัดการงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ มีระบบและขั้นตอนของการทำงานที่เหมาะสม ส่วนแนวทางในการพัฒนาสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม 5 ด้าน มีแนวทาง ดังนี้ สถานศึกษาควรสร้างความตระหนัก และสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกทุกคนภายในสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจทั้ง 5 ด้าน ให้มีความสำคัญกับการศึกษา เน้นกระบวนการทำงานเป็นทีม รวมทั้งยอมรับในความสามารถของแต่ละบุคคล ใช้ระบบบริหารคุณภาพ PDCA มีความเป็นระบบใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เปิดโอกาสให้ชุมชนและหน่วยงานอื่นร่วมตรวจสอบได้

ชมลวรรณ พงษ์สถิต (2550) ทำการศึกษา เรื่อง การศึกษาแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นตรงตามเนื้อหา โครงสร้างและหลักวิชาการ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ประกอบด้วย 5 ด้าน 64 รายการ ได้แก่ ด้านความเป็นเลิศส่วนบุคคล เช่น ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความร่วมมือกัน การให้โอกาสแก่บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด ด้านรูปแบบความคิด เช่น กระตุ้นให้บุคลากรมีแบบแผนการคิดที่เป็นระบบ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรรู้สึกเป็นอิสระและกล้าที่จะทดลองนำแนวคิดใหม่ ๆ ไปปฏิบัติ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรมีภาพฝันที่เป็นจริงเกี่ยวกับอาชีพและงานของตน ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถระบุเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของตน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เช่น ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมระดมพลังสมอง ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการกะเกณฑ์และวางแผนงานล่วงหน้า ส่งเสริมบุคลากรในการศึกษาข้อมูลให้เพียงพอขณะวางแผน

วิจารณ์ พานิช (2550, น. 167) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) พบว่า เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนารูปแบบงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน ผลลัพธ์ (Output) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนดการสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจขององค์กรนั้น รวมทั้งการสร้างคน อันได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร หรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะ เป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิก ขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ การสร้างศาสตร์

หรือความรู้ที่หลากหลาย ทั้งที่เกี่ยวกับงานที่เป็นเนื้อหาขององค์กรนั้น ศาสตร์ด้านการจัดการ ศาสตร์ด้านองค์กรเรียนรู้ ศาสตร์เกี่ยวกับบุคคลเรียนรู้ เป็นต้น โดยอาจร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการ หรือองค์กรเรียนรู้อื่น ๆ เพื่อการสร้างศาสตร์เหล่านี้บนฐานวัฒนธรรมและเศรษฐกิจไทย การสร้างคน เพื่อให้มีความรู้และทักษะอันเกี่ยวกับงานขององค์กร และมีเจตคติ โลกทัศน์ วิธีคิดในลักษณะของ “บุคคลเรียนรู้” (Learning Person) รวมทั้งมีทักษะของการเป็นบุคคลเรียนรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ “ประหยัดพลังงาน” เพราะมีความสามารถในการ “รวมพลังภายใน” (องค์กร) และดึงดูด พลังจากภายนอก (องค์กร) เข้ามาใช้ในการสร้างผลลัพธ์ขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนา สร้างสรรค์องค์กรโดยการผลิตผลงาน สร้างศาสตร์และสร้างคน องค์กรแห่งการเรียนรู้มีปฏิสัมพันธ์กับ ภายนอกองค์กรอย่างชาญฉลาด องค์กรแห่งการเรียนรู้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน จากการกระทำ (Interactive Learning Through action) ทั้งในหมู่บุคลากรและระหว่างองค์กรกับภายนอก

สุมนา พุ่มประพาฬ (2550) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ดีจะมีผลต่อ คุณภาพการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นสถานศึกษาในฐานะที่เป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญที่สุด จะต้องมีการบริหารและจัดการให้เกิดการขับเคลื่อนไปภายใต้ภาวะการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าการที่ไม่สามารถจัดหา หรือจัดเตรียมทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรอื่น ๆ ในการจัดการศึกษา ให้ทันต่อการขยายตัว ที่จะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาในที่สุด ทำให้การที่จะพัฒนาบุคลากรให้เป็น บุคคลแห่งการเรียนรู้ดำเนินการได้ยาก

ชาตรี ธรรมธรรุส (2550 - 2551) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านเขาเตียน มิตรภาพที่ 134 พบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเขาเตียน มิตรภาพที่ 134 มีค่าเฉลี่ย อยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ (ค่าเฉลี่ย = 2.38 และ 2.65 ตามลำดับ) ปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้เรียงลำดับจากมากสุดไปน้อยสุด ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และ กลยุทธ์ด้านโครงสร้างองค์กรและช่องทางการสื่อสาร ด้านผู้บริหาร ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรม องค์กร ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานและคุณภาพด้านการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน การเพิ่ม อำนาจและความรับผิดชอบในงาน ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน ด้านการจูงใจ ด้านเทคโนโลยี/ สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551) ได้กล่าวถึง การสร้างความร่วมมืออย่างแข็งขันว่า สมาชิก ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานตามขอบเขตและบทบาทหน้าที่ของตนเพื่อสามารถนำไปสู่ความก้าวหน้า การริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมได้ดีขึ้นเนื่องจาก การสนับสนุนการมีส่วนร่วมของทีมในลักษณะมีชีวิตชีวา มีพลวัต ทำให้เป็นการเสริมสร้างพฤติกรรม ของการเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงานได้เป็นอย่างดี

นิรันดร์ สุธีนิรันดร์ (2558) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวทางส่งเสริมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า ในภาพรวมระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดกรุงเทพมหานคร สถานศึกษาที่เข้าร่วมและไม่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากและพิจารณาเป็นรายด้าน ระบบย่อยด้าน องค์การมีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด แนวทางส่งเสริมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า การพัฒนา ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากร ผู้บริหาร ครู การจัดระบบการนิเทศการศึกษาภายใน การเข้ามามีส่วนร่วม ของผู้ปกครองและชุมชนในการจัดการศึกษา การฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดประชุม การสัมมนา การเสวนา การแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา การทบทวนและการปรับแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา และ การศึกษาดูงาน

บุษยมาศ สิทธิพันธ์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ผลการวิจัย พบว่า 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัด จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ใน ระดับมาก 2) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัด จันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านวิสัยทัศน์ ร่วมกันและการเรียนรู้เป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน อำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ตามความคิดเห็น ของครู จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

ณัชชา บุญประไพ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน 2) ระดับประสิทธิผล ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี มีความสัมพันธ์กันสูง อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01

ทิวต์ล ศรีดำรง (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพ: การศึกษาทฤษฎีฐานราก ผลการวิจัย พบว่า 1) ลักษณะของโรงเรียนคุณภาพ คือ โรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน โรงเรียนและผู้ปกครองมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ผู้ปกครองและชุมชนยอมรับ และมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน 2) เงื่อนไขการเกิดโรงเรียนคุณภาพ แยกเป็นเงื่อนไขจากภายในโรงเรียนประกอบด้วย 2.1) เงื่อนไขที่เกิดจากผู้บริหาร ได้แก่ การทำตัวเป็นแบบอย่างการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ และมีภาวะผู้นำทางวิชาการ 2.2) เงื่อนไขที่เกิดจากครู ได้แก่ ครูมีความสามัคคี ครูมีความตระหนักในหน้าที่ของตน 3) กระบวนการเกิดเป็นโรงเรียนคุณภาพเกิดจากกระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารมีความมุ่งมั่นที่จะไปสู่ความสำเร็จ และการทำงานเป็นทีม 4) การดำรงอยู่ของการเป็นโรงเรียนคุณภาพเกิดจาก 4.1) ความชัดเจนในการปฏิบัติงานประกอบด้วยความเข้าใจและตระหนักในหน้าที่ของบุคลากร ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และ 4.2) ความผูกพันกับโรงเรียน ประกอบด้วย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ และการตรวจสอบและพัฒนากระบวนการทำงาน 5) ผลที่ตามมาจากการเป็นโรงเรียนคุณภาพ คือ เป็นแหล่งศึกษาดูงานนักเรียนได้รับการพัฒนาบรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน และมีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นทุกปี

วิวัฒน์ มีสุวรรณ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของครูนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีการศึกษาในสถานศึกษาสำหรับปฏิบัติการสอน เครื่องหมายมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า 1) ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของครูนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีการศึกษาในสถานศึกษาสำหรับปฏิบัติการสอน เครื่องหมายมหาวิทยาลัยนเรศวร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับคุณลักษณะของครูนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีศึกษามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าระหว่าง 0.391 - 0.637 และปัจจัยไม่มีปัญหาเรื่องความสัมพันธ์กันเองสูง หรือ Multi collinearity มีค่าสถิติ Tolerance ระหว่าง .628 - .796 3) ปัจจัยต่าง ๆ มีความสัมพันธ์พหุคูณกับคุณลักษณะของครูนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วีรยา สัจจะเขตต์ (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า 1) สภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด 2) แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 เรียงตามความต้องการจำเป็นและความต้องการพัฒนา ได้ดังนี้ ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ 6 แนวทาง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 6 แนวทาง ด้านรูปแบบทางความคิด

6 แนวทาง ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 5 แนวทาง ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ 6 แนวทาง และด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม 5 แนวทาง

กรณีการ สิทธีชัย (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะ/คุณสมบัติขององค์กรนวัตกรรมได้แก่ 1) มีค่านิยมร่วมกันในองค์กร 4 ตัว คือ Smart Spirit Energetic Sharing 2) ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงแสดงบทบาทอย่างชัดเจนในการเน้นให้องค์กรเกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) และนิเวศนวัตกรรม (Innovation ecosystem) 3) องค์กรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการปรับและจัดตั้งตำแหน่งพร้อมระบุความรับผิดชอบในการทำงานที่เสริมสร้างการเกิดนวัตกรรม 4) การดำเนินงานด้านบุคลากรเองมีความ ยืดหยุ่นสูงมาก มีการหมุนเวียนสลับ เปลี่ยนตำแหน่งข้ามหน่วยงานเพื่อสร้างความตื่นตัว และนำจุดแข็งของพนักงานแต่ละคนมาใช้ได้อย่างเต็มที่ 5) ภายในองค์กรมีบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการเกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

นัฐธยา พิพัฒน์นราธร, และนิษฐ์วดี จิโรจน์ภิญโญ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์กรประกอบของการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีทั้งหมด 4 องค์กรประกอบ ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการบุคลากร ด้านการบริหาร จัดการทั่วไป ด้านการบริหารจัดการวิชาการ และด้านการบริหารจัดการการเงินงบประมาณ 2) การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก

ทองเพียร เตยหอม (2562) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 1 1) สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 1 ในด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการรอบรู้แห่งตน ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 1 มีดังนี้ 1) ด้านการคิดเชิงระบบ 2) ด้านการรอบรู้แห่งตน 3) ด้านการมีแบบแผนความคิด 4) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 5) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ณัฐ ใ้อัจฉินดา (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษา ขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 ประกอบด้วย แนวคิดและหลักการ วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมี

แรงจูงใจ 2) การมีโครงสร้างที่เหมาะสม 3) การมีบรรยากาศการทำงาน 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมของคนในองค์กร 5) การใช้เทคโนโลยี และ 6) การเรียนรู้เป็นทีม เป็นรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ประเมิน ด้านความเหมาะสมความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ในระดั้มากที่สุด

นवल สมบูรณ์สิน (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ ได้แก่ 1.1 เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดการนวัตกรรม 1.2 เพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษา และ 1.3 เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน องค์ประกอบที่ 2 หลักการ ได้แก่ 2.1 หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2.2 หลักการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2.3 หลักการจัดการความรู้ และ 2.4 หลักการบริหารงานวิชาการ องค์ประกอบที่ 3 ปัจจัยนำเข้าในการจัดการนวัตกรรม ได้แก่ 3.1 คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร/ผู้บริหาร 3.2 คุณลักษณะเชิงนวัตกรรมของครูและบุคลากร 3.3 คณะกรรมการจัดการนวัตกรรม 3.4 แหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยี 3.5 วัฒนธรรมนวัตกรรม องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการจัดการนวัตกรรม ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา ขั้นตอนที่ 2 วางแผน ออกแบบ ขั้นตอนที่ 3 ใช้นวัตกรรม ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผล และขั้นตอนที่ 5 เผยแพร่และประยุกต์ใช้ องค์ประกอบที่ 5 ผลผลิต ได้แก่ 5.1 นวัตกรรมกระบวนการ 5.2 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และ 5.3 นวัตกรรมการจัดการ

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Ceppetelli (1995 อ้างถึงใน จารุภัทร วงศ์จักร, 2545, น. 99) ชี้ให้เห็นความแตกต่างว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถช่วยลดช่องว่างระหว่างความเป็นจริง และความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ซิลลิน, ซารินส์ และมัลฟอร์ด (Silins, Zarins, & Mulford, 1998, pp. 24-32) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้ว่าโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (What Characteristics and Processes Define a School as a Learning Organization) เป็นโครงการวิจัยในประเทศออสเตรเลีย ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและผู้บริหารในโรงเรียนรัฐของออสเตรเลียใต้ (South Australia) และแทสมาเนีย (Tasmania) ผู้วิจัยนำเสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือ การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้นและโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สร้างขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จึงได้ทำการสร้างสเกล

องค์ประกอบใหม่ ซึ่งได้องค์ประกอบใหม่ 4 องค์ประกอบ คือ 1) บรรยากาศไว้วางใจและร่วมมือ 2) การริเริ่มและกล้าเสีย 3) พันธกิจร่วมและการพัฒนาวิชาชีพ และ 4) การวิเคราะห์ห้ององค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เคลลี (Kelly, 2000 อ้างถึงใน กุณ วรค์จันทร์ภณี, 2550, น. 113) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้หลักการของ เซ็งเก้ (Senge, 1990) ในโรงเรียนอาชีวศึกษา ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ พบว่า บรรดาผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในด้านบวกกับวิธีการลงโทษหรือการกำหนดระเบียบข้อบังคับทางวินัยแก่บุคลากรในรูปแบบใหม่ซึ่ง เซ็งเก้ (Senge, 1990) ได้เสนอวิธีการไว้ว่า การดำเนินงานต้องดำเนินการครอบคลุมทั้งหมดของงานบุคลากร โดยเฉพาะด้านจิตใจและด้านการเรียนรู้เป็นทีม

เอลลิงเกอร์ (Ellinger, 2000, p. 22) ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบ (Impact) ของมิติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลงานขององค์กรโดยทำการศึกษามิติ (Dimension) ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ วัตคินส์, และมาร์ซิค (Watkins, & Marsick) จำนวน 7 มิติ คือ 1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) การสนับสนุนการค้นคว้าและแลกเปลี่ยนสนทนา (Inquiry and Dialogue) 3) การส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม 4) การจัดระบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน 5) การเสริมอำนาจบุคลากรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 6) การเชื่อมโยงองค์การกับสิ่งแวดล้อม และ 7) การใช้แบบผู้นำและการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กร ตัวแปรตามใช้ตัวแปรทางด้านผลงานขององค์กร ใช้ตัวแปรที่เป็นส่วนของการเงินและผลงานที่มีใช้ทางด้านการเงิน ได้แก่ ด้านความรู้ทักษะที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร เครื่องมือวิจัยใช้แบบวัด ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (LO) ของวัตคินส์ และมาร์ซิค (Watkins, & Marsick) สถิติที่ใช้คือการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัล ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านผลงานขององค์กรทุกตัวแปร

Sallis, & Jones (2002 อ้างถึงใน วันทิพย์ สิ้นสูงสุด, 2549, น. 45) เสนอไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีผลกระทบต่อสังคมกับผู้คนในสังคมอย่างมาก องค์กรจึงต้องสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดความรู้อันสามารถดัดแปลงองค์กรให้ติดตามการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ทัน คนในองค์กรต้องเข้าใจวิธีการสร้างความรู้ นั่นคือ รู้วิธีการเรียนรู้ หรือเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Know how to learn or learn how to learn)

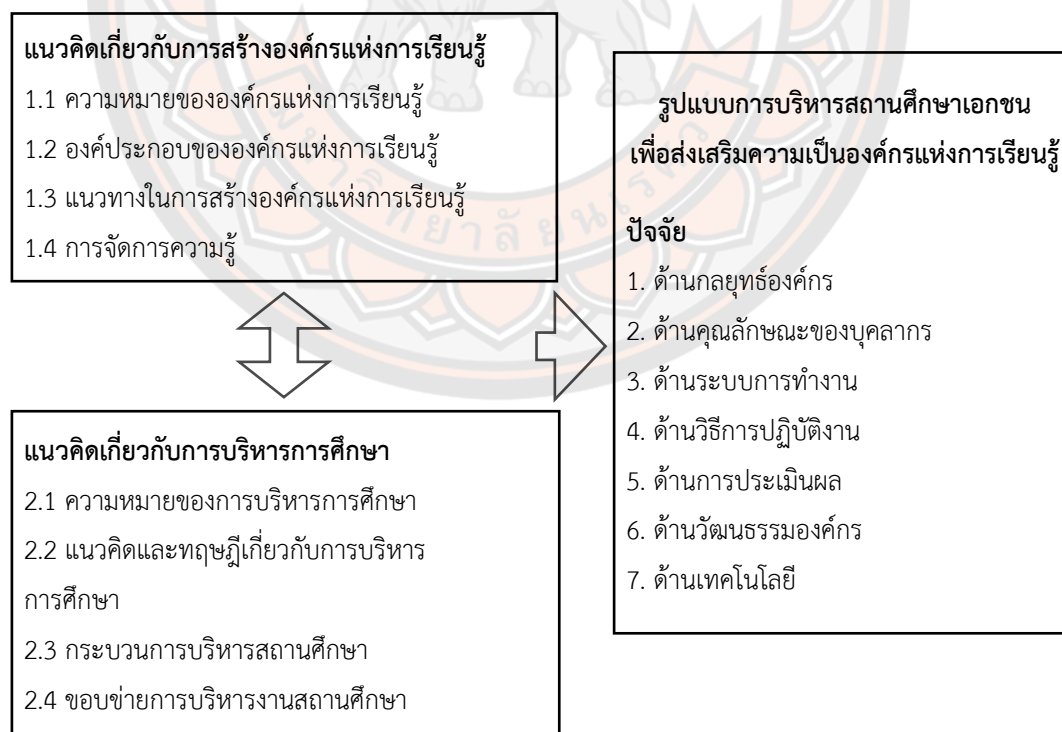
Peter, M. Senge (2006) ได้รวบรวมแนวคิดของ Chris Argyris และ Donald Schon รวมถึงนักวิชาการท่านอื่นเขียนหนังสือ “The Fifth Discipline” ซึ่งเชื่อว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากการจัดบรรยากาศ กระบวนการ เงื่อนไข และฝึกทักษะให้บุคลากร และมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการ เพื่อให้บุคคล ทีม และองค์กร นำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การพัฒนา



ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) 2) การมีแบบแผนความคิด (Mental model) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking) และ Peter Senge ยังได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ชื่อว่า เป็นองค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่บุคลากรมีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ Pedler, Burgoyne, & Boydell (1991; David, A. Gavin, 1993; Gephart et al., 1996; Michael Marquardt, 2002; Richardson, 2003; Office of School Education, 2005; Peter, M. Senge, 2006; ณรงค์ฤทธิ อินทนา, 2553; ศุภสภา สภาครูบุคลากรทางการศึกษา, 2560; เทวินทร์ วาริศรี, 2560; ชีระ รุญเจริญ, 2562) และได้นำมาสังเคราะห์ จึงได้แนวคิดการวิจัยดังภาพ

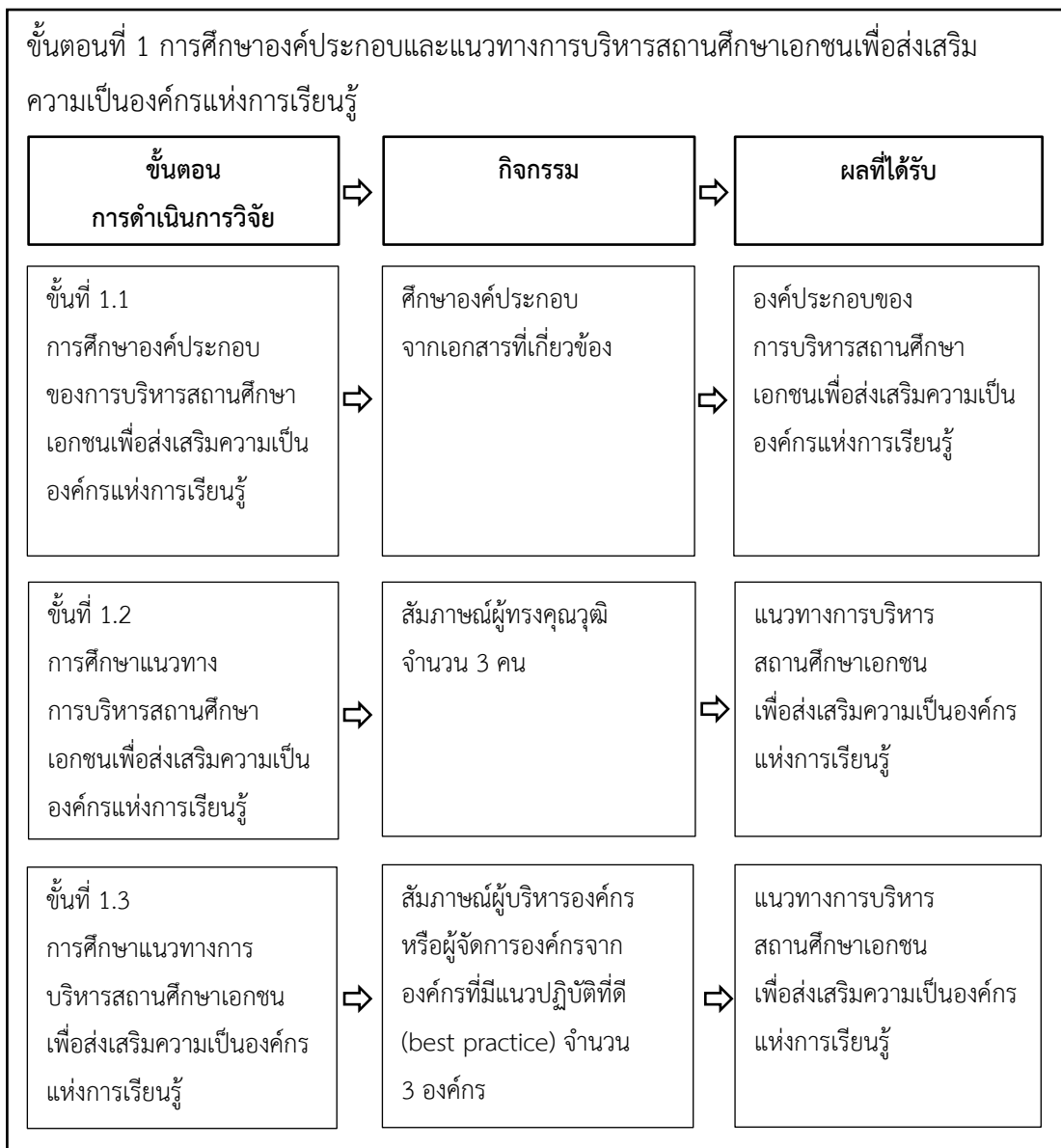


ภาพ 4 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

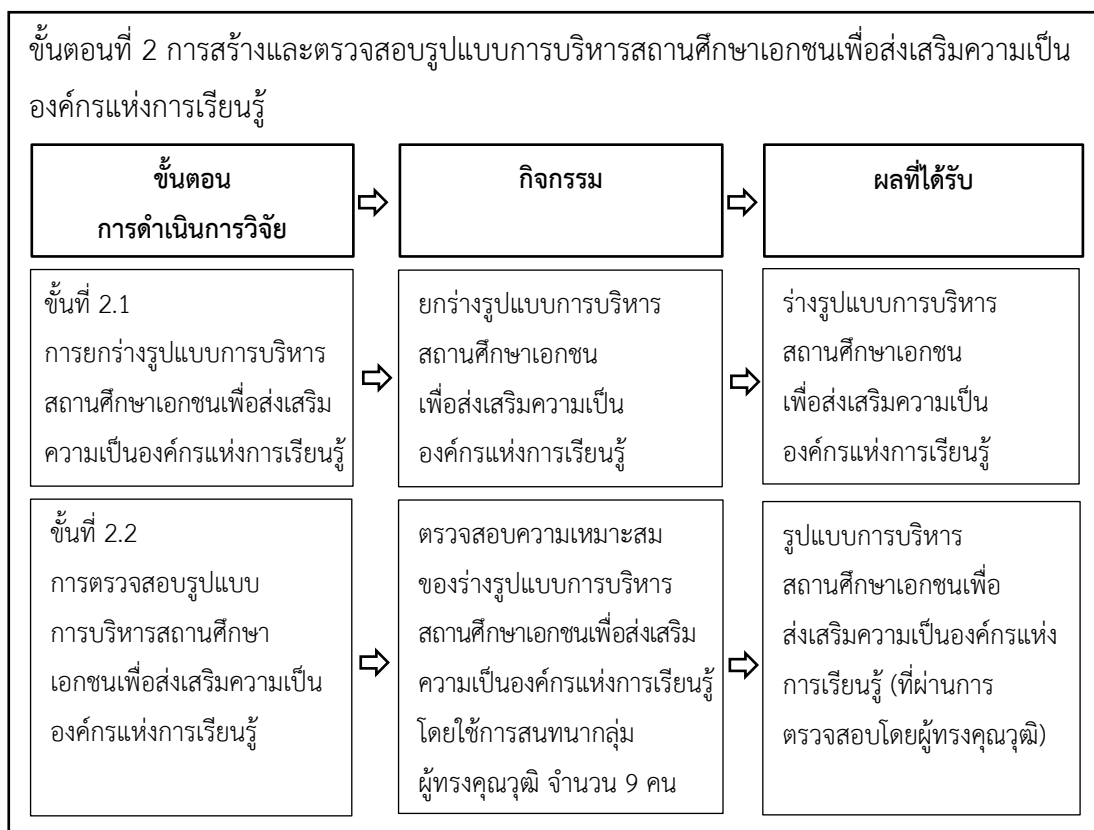
### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

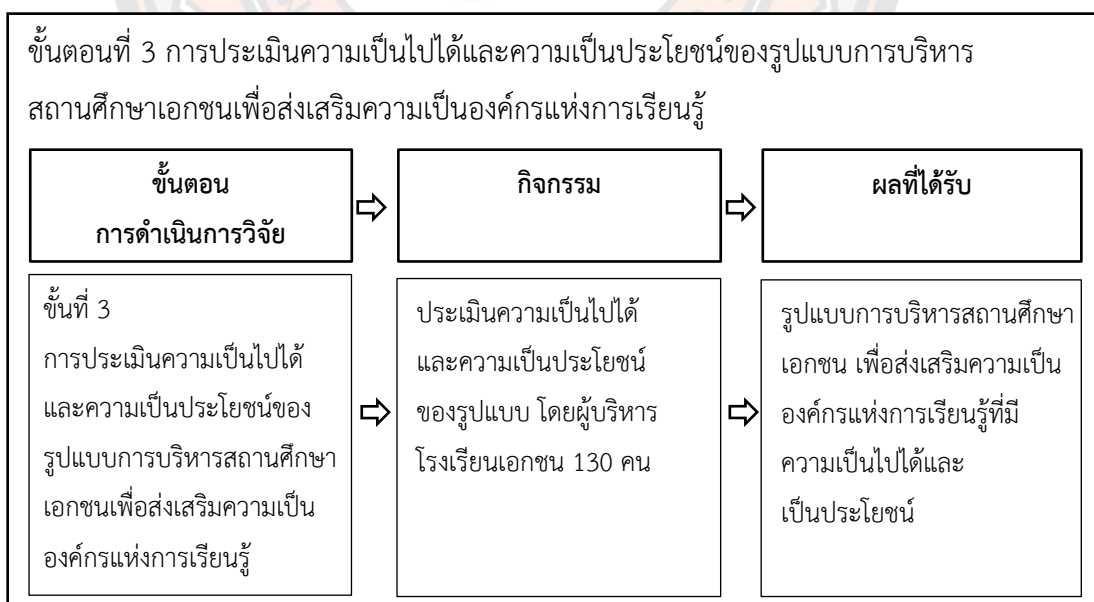
การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพ 5 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ขั้นที่ 1



ภาพ 6 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ขั้นที่ 2



ภาพ 7 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ขั้นที่ 3

## ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิเคราะห์หาองค์ประกอบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 ชั้นย่อย ดังนี้

### ขั้นที่ 1.1 การศึกษาองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

#### 1. เนื้อหา

เนื้อหาแนวคิด ได้แก่

- 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

#### 2. แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารสำคัญ แนวคิด ทฤษฎี งานเขียนของผู้เชี่ยวชาญ เอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาบันทึก วิเคราะห์เป็นข้อมูลขององค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ แบบบันทึกข้อมูล

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ประเด็นสำคัญจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง แล้วทำการบันทึกข้อมูลลงตารางการวิเคราะห์เนื้อหา

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### ขั้นที่ 1.2 การศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ

#### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับบริหารสถานศึกษาและ/หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ 1) เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาด้านการบริหารจัดการการศึกษามากกว่า 10 ปี 2) เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

1.2 ศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎน์ ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัทธนันท์ หรรษาภิรมย์โชค ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาครุศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 ประเด็นคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์องค์กร
2. ด้านคุณลักษณะของบุคลากร
3. ด้านระบบการทำงาน
4. ด้านวิธีการปฏิบัติงาน
5. ด้านการประเมินผล
6. ด้านวัฒนธรรมองค์กร
7. ด้านเทคโนโลยี

### 2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ กำหนดกรอบแนวคิด

2.2.2 กำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เพื่อร่างแบบสัมภาษณ์

2.2.3 นำร่างแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและการใช้ภาษา

2.2.4 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสัมภาษณ์เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่าง นิยามศัพท์เฉพาะกับข้อความ

และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีรายนามผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1) ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา ตำแหน่ง อธิการบดีประจำภาควิชาบริหาร วิจัยและพัฒนาวัตกรรมการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2) รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตुरुประชีวิน ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชา วิจัยและพัฒนาวัตกรรมการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

3) รองศาสตราจารย์ ดร.สำราญ มีแจ่ม ตำแหน่ง ผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

โดยเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้อง มีดังนี้

+ 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนี้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนี้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนี้ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

นำผลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยใช้สูตร ดังนี้

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

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์

R คือ คะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$  คือ ผลรวมคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้

ถ้า IOC มากกว่า 0.5 ข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา

ถ้า IOC น้อยกว่า 0.5 ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

ปรากฏว่าได้ค่า IOC มีค่าตั้งแต่ 0.67-1.00 (ผลของการหาคุณภาพ

อยู่ในภาคผนวก ข)

2.2.5 ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ให้มีความเหมาะสมตามค่า IOC และข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ โดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.6 นำข้อมูลจากการทดลองมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ แล้วนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง เพื่อจัดพิมพ์เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ (เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ใน ภาคผนวก ค) และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

- 3.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอทำหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิในการขอเข้าสัมภาษณ์
- 3.2 ผู้วิจัยประสานเพื่อนัดหมายวันเวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์
- 3.3 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการบันทึกเสียง จัดบันทึก และนำมาถอดเทปสรุปวิเคราะห์ประเด็นการสัมภาษณ์ ซึ่งได้ดำเนินการสัมภาษณ์ดังแสดงในตาราง

ตาราง 3 แสดงวันเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษา เอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิ	วัน เดือน ปี	สถานที่สัมภาษณ์
1. ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ	13 พฤศจิกายน 2564	ออนไลน์
2. ศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์	24 พฤศจิกายน 2564	ออนไลน์
3. ผศ.ดร.พัทธนันท์ ทรรษาภิรมย์โชค	23 พฤศจิกายน 2564	ออนไลน์

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยการถอดเทปแล้ววิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (best practice)

#### 1. แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารองค์กรหรือผู้จัดการจากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรชั้นนำที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดีระดับประเทศ ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 องค์กร โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นหน่วยงานที่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน
2. เป็นหน่วยงานที่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการจัดการความรู้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารองค์กร ดังนี้

1. นายสิริสินทร์ หล่อสมฤดี ตำแหน่ง ผู้จัดการความสัมพันธ์ลูกค้า บริษัทธนาคารกสิกรไทย

2. นายฐานทัฬ ปานขาว ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด บริษัทเฟซบุ๊ก (Facebook)

3. นางสาวปญญาศิลา ศรีทองแท้ ตำแหน่ง Au it Manager บริษัท Deloitte Touche

Tohmatsu Jaiyos Audit Co., Ltd.

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์องค์กร
2. ด้านคุณลักษณะของบุคลากร
3. ด้านระบบการทำงาน
4. ด้านวิธีการปฏิบัติงาน
5. ด้านการประเมินผล
6. ด้านวัฒนธรรมองค์กร
7. ด้านเทคโนโลยี

### 2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.2 กำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เพื่อร่างแบบสัมภาษณ์

2.2.3 นำร่างแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและการใช้ภาษา

2.2.4 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสัมภาษณ์เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่าง นิยามศัพท์เฉพาะกับข้อความถาม และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีรายนามผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1) ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา ตำแหน่ง อดีตอาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัยและพัฒนา นวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร



2) รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรุประชีวิน ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ  
ภาควิชา วิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

3) รองศาสตราจารย์ ดร.สำราญ มีแจ่ม ตำแหน่ง ผู้มีความรู้ความสามารถ  
พิเศษ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

โดยเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้อง มีดังนี้

+ 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนี้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนี้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนี้ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

นำผลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญไปหาค่าดัชนี  
ความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยใช้สูตร ดังนี้

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

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์

R คือ คะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$  คือ ผลรวมคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้

ถ้า IOC มากกว่า 0.5 ข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา

ถ้า IOC น้อยกว่า 0.5 ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

ปรากฏว่าได้ค่า IOC มีค่าตั้งแต่ 0.67 - 1.00 (ผลของการหาคุณภาพอยู่ใน

ภาคผนวก ข)

2.2.5 ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ให้มีความเหมาะสมตามค่า IOC และข้อเสนอแนะ  
จากผู้เชี่ยวชาญ โดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.6 นำข้อมูลจากการทดลองมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ แล้วนำไปเสนออาจารย์  
ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง เพื่อจัดพิมพ์เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ (เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ  
รวบรวมข้อมูลอยู่ใน ภาคผนวก ค) และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอทำ  
หนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิในการขอเข้าสัมภาษณ์

3.2 ผู้วิจัยประสานเพื่อนัดหมายวันเวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีการบันทึกเสียง จัดบันทึก และนำมาถอดเทปสรุปวิเคราะห์ประเด็นการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งการยืนยันองค์ประกอบ ซึ่งได้ดำเนินการสัมภาษณ์ดังแสดงในตาราง

**ตาราง 4 แสดงวันเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากองค์กรเอกชนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี**

องค์กร	วัน เดือน ปี	สถานที่สัมภาษณ์
1. ธนาคารกสิกรไทย	25 พฤศจิกายน 2564	ออนไลน์
2. บริษัทเฟซบุ๊ก (Facebook)	30 พฤศจิกายน 2564	ออนไลน์
3. บริษัท Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Audit Co., Ltd.	18 พฤศจิกายน 2564	ออนไลน์

#### 4. วิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยการถอดเทปแล้ววิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

**ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 2 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้** ดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขั้นตอนที่ 1 มายกร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ยกร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษา
3. ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขจัดทำเป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ผู้วิจัยจัดทำเป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาและ/หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

1. ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา ตำแหน่ง อธิการบดีประจำภาควิชาบริหารวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต ทรัพย์รุ่งทอง ตำแหน่ง คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ บุญรอด ตำแหน่ง อดีตผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหรืออำนวยการ ที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาและ/หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 คน

1. ดร.รมย์ พะโยม ตำแหน่ง ศึกษาธิการจังหวัดกำแพงเพชร

2. ดร.ลือชัย ชูนาคา ตำแหน่ง ศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก

3. ดร.อภิชัย นุชเนื่อง ตำแหน่ง อดีตศึกษานิเทศเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 คน

1. ดร.จิตราภรณ์ ไยศิลป์ ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี

2. นายสัมฤทธิ์ ทองรัตน์ ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม

3. นายพันศักดิ์ ศรีทอง ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนนครสวรรค์

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีโครงสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 ประเด็นการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### 2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.2 กำหนดประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่มเพื่อร่างประเมินความเหมาะสม

2.2.3 นำร่างประเมินความเหมาะสมเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและการใช้ภาษา

2.2.4 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ (เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล อยู่ใน ภาคผนวก ค)

2.2.5 จัดทำประเด็นสนทนากลุ่ม

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอทำหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

3.2 ผู้วิจัยประสานเพื่อนัดหมายวันเวลา และสถานที่ในการสนทนากลุ่ม พร้อมส่งเอกสารแนบ 1) โครงสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ประเด็นการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันที่ 5 เมษายน พ.ศ. 2565 เวลา 9.00 - 12.00 น. ผ่านระบบออนไลน์

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการประเมินในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ในเขตภาคเหนือตอนล่าง 9 จังหวัด จำนวน 198 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ในเขตภาคเหนือตอนล่าง 9 จังหวัด จำนวน 130 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie and Morgan โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ตามจังหวัด

#### ตาราง 5 แสดงการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

	จังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	นครสวรรค์	51	33
2	กำแพงเพชร	36	24
3	เพชรบูรณ์	26	17
4	ตาก	23	15
5	พิจิตร	21	14
6	พิษณุโลก	16	10
7	สุโขทัย	11	7
8	อุตรดิตถ์	10	7
9	อุทัยธานี	4	3
	รวม	198	130

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

##### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน ประกอบด้วย เพศ วุฒิการศึกษาและ ประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 ประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหาร สถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีองค์ประกอบ 8 ด้าน รวมทั้งสิ้น 54 ข้อ

มีลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ในการตอบในส่วนของความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหาร สถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้วิธีการให้คะแนนตามน้ำหนักของ ตัวเลือก ดังนี้

5 หมายถึง ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษา เอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษา เอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษา เอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษา เอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษา เอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

## 2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.1 ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้วมาเป็นกรอบในการสร้างแบบประเมิน

2.2.2 นำร่างแบบประเมินเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความ เหมาะสมและการใช้ภาษา

2.2.3 ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.4 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ (เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล อยู่ในภาคผนวก ค)

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยนเรศวร ในการทำหนังสือถึงสถานศึกษาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบประเมิน เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้

3.2 รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบประเมินฉบับสมบูรณ์เก็บข้อมูลขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และประสานขอความร่วมมือ จากผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา

3.3 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้บริการทางไปรษณีย์ และส่วนหนึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

3.4 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับคืนมาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 100

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2555)

4.51 - 5.00 หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเป็นไปได้/เป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเป็นไปได้/เป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเป็นไปได้/เป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเป็นไปได้/เป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเป็นไปได้/เป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ในการตัดสินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00 ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมิน

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ในการนำเสนอผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยไว้ 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (best practice)

ตอนที่ 2 ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

**1. ผลการศึกษาองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง**

ผู้วิจัยวิเคราะห์ สังเคราะห์ องค์ประกอบจากแนวคิดของนักวิชาการ ได้แก่ Peter, M. Senge (2006; Michael Marquardt, 2002; David, A. Gavin, 1993; Pedler, Burgoyne, & Boydell, 1991; ชีระ รุญเจริญ, 2562; ศุภสภา สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2560)



ตาราง 6 แสดงผลการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบขององค์กร  
แห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบ	ผลการสังเคราะห์เอกสาร
องค์ประกอบ ด้านกลยุทธ์องค์กร	1. การสร้างทัศนคติร่วมของบุคลากร 2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายร่วมกัน 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
องค์ประกอบ ด้านคุณลักษณะ ของบุคลากร	1. บุคลากรควรมีแบบแผนความคิด (Mental model) 2. บุคลากรควรมีความสามารถในการทำความเข้าใจ ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ 3. บุคลากรควรมีการพัฒนาความรู้แห่งตน (Personal mastery) 4. บุคลากรควรมีการเรียนรู้แบบพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) หรือการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Life long Learning)
องค์ประกอบ ด้านระบบ การทำงาน	ขั้นที่ 1 การรู้จักองค์กรตนเอง ให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking) ขั้นที่ 2 การมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ (Total System) ขั้นที่ 3 การกำหนดเป้าหมาย ขั้นที่ 4 การมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ขั้นที่ 5 วางแผนและดำเนินการ ขั้นที่ 6 การกำกับติดตาม การประเมินผล
องค์ประกอบ ด้านวิธีการ ปฏิบัติงาน	1. องค์กรเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร (empowerment) 2. บุคลากรฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น 3. บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ 4. บุคลากรจะสามารถได้คุณค่าจากการทำงานหรือแม้แต่ความรู้จากการที่ไม่ประสบ ผลสำเร็จ 5. องค์กรจึงควรส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้งานวิจัยในการปฏิบัติงาน
องค์ประกอบ ด้านการประเมินผล	1. มุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคลากร (Focused on Learning) 2. มีกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรระหว่างทำงาน 3. มีการเรียนรู้ที่มีบุคลากรเป็นศูนย์กลาง 4. ติดตามประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน
องค์ประกอบ ด้านวัฒนธรรม องค์กร	1. องค์กรมีโครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable Structure) 2. องค์กรมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (corporate learning culture) 3. องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกื้อหนุนกัน 4. ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กร 5. บุคลากรมีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์

องค์ประกอบ	ผลการสังเคราะห์เอกสาร
องค์ประกอบ ด้านเทคโนโลยี	<ol style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology)</li> <li>บุคลากรมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้</li> <li>บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดเก็บ วิเคราะห์ รวบรวม และประมวลผลข้อมูล</li> <li>บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยเรื่องการจัดการความรู้ที่มีระเบียบเป็นระบบ</li> </ol>

## 2. ผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน สรุปผลการสัมภาษณ์ได้ตาราง 7 ถึงตาราง 13 ดังนี้

### ตาราง 7 แสดงผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร

องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร			
ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	สรุป
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ แนวทางและกลยุทธ์ ร่วมกันให้ไปในทิศทาง เดียวกัน	1. มีการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และเป้าหมาย ร่วมกัน 2. กำหนดกลยุทธ์	1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางขององค์กร และ กลยุทธ์ร่วมกัน	1. มีการทำ SWOT วิเคราะห์องค์กร 2. มีการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ขององค์กร และ เป้าหมายร่วมกันโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. การจัดการศึกษา ดิจิทัล โดยส่งเสริม การเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการใช้สื่อเทคโนโลยี	โดยการทำ SWOT		3. จัดการศึกษายุคดิจิทัล โดยส่งเสริมการเรียนรู้ ด้วยตนเอง โดยการใช้สื่อ เทคโนโลยี

ตาราง 8 แสดงผลการศึกษานโยบายการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ องค์กรประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร

องค์กรประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร			
ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	สรุป
1. มีการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ	1. ปฏิบัติตามแนวคิด SMART	1. ปฏิบัติตามแนวคิด SMART	1. บุคลากรพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ
2. มีความรู้ความสามารถ	2. มีความรู้และทักษะ ในการทำงาน	2. มีความรู้และทักษะ	2. บุคลากรมีความรู้และ ทักษะในการปฏิบัติงาน
3. มีความคิดสร้างสรรค์	3. มีความสามารถ ในการบริหารจัดการ	3. มีความสามารถ ในการบริหารจัดการ	3. มีความคิดสร้างสรรค์
4. มีการพัฒนาตนไปสู่ เป้าหมาย	4. มีความสามารถ ในการบริหารจัดการ	4. มีจิตสำนึกที่ดี	4. มีความสามารถ
5. ก้าวทันยุคสมัย ที่เปลี่ยนแปลง	5. มีจิตสำนึกที่ดี	5. มีความสามารถ ในการจัดการสิ่งแวดล้อม	5. มีจิตสำนึกที่ดี
	6. มีความสามารถ ในการจัดการสิ่งแวดล้อม	6. ก้าวทันเทคโนโลยี	6. มีความสามารถ ในการจัดการสิ่งแวดล้อม
	6. ก้าวทันเทคโนโลยี		7. มีความรอบรู้เท่าทัน ยุคสมัยและเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลง

ตาราง 9 แสดงผลการศึกษานโยบายการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ องค์กรประกอบด้านระบบการทำงาน

องค์กรประกอบด้านระบบการทำงาน			
ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	สรุป
ขั้นที่ 1 มีการบริหารจัดการ และวางแผนงานจากระบบ งานใหญ่ของทั้งองค์กร	ขั้นที่ 1 มีการคิดอย่าง เป็นระบบ	ขั้นที่ 1 มีมุมมอง เชิงระบบ	ขั้นที่ 1 มีการคิดอย่าง เป็นระบบ และกำหนด
ขั้นที่ 2 มีการบริหาร จัดการ และวางแผนงาน ที่ละส่วนงานย่อย	ขั้นที่ 2 การวางแผนเป็น ลักษณะการมองภาพรวม หรือภาพใหญ่ก่อน	ขั้นที่ 2 กำหนดเป้าหมาย ขององค์กร	เป้าหมายองค์กร
ขั้นที่ 3 การปฏิบัติงาน ทำงานเป็นทีม โดยแต่ ละคนต้องแสดงศักยภาพ ของตน	ขั้นที่ 3 มีการปฏิบัติงาน ระบบย่อยให้ประสานงาน และตอบสนองระบบใหญ่	ขั้นที่ 3 การวางแผนเป็น ลักษณะแผนระบบใหญ่ ก่อนวางแผนระบบย่อย	ขั้นที่ 2 มีการบริหาร จัดการ และวางแผนงาน จากระบบงานใหญ่ของ ทั้งองค์กร
		ขั้นที่ 4 มีการปฏิบัติ ตามเป้าหมาย	ขั้นที่ 3 มีการบริหาร จัดการ และวางแผนงาน ที่ละส่วนงานย่อย

องค์ประกอบด้านระบบการทำงาน			
ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	สรุป
ขั้นที่ 4 การกำกับติดตาม มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาด ร่วมกัน	ขั้นที่ 4 การกำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติ		ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงาน ตามเป้าหมาย มีการทำงาน เป็นทีม โดยแต่ละคน ต้องแสดงศักยภาพของตน ขั้นที่ 5 การกำกับติดตาม มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาด ร่วมกัน

ตาราง 10 แสดงผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบด้านวิธีการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบด้านวิธีการปฏิบัติงาน			
ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	สรุป
1. บุคลากรปฏิบัติงาน อย่างเต็มศักยภาพ	1. องค์กรมีการกระจาย อำนาจความรับผิดชอบใน ทุกระดับทุกตำแหน่งงาน	1. บุคลากรมีการ ปฏิบัติงานอย่างเต็ม ศักยภาพ	1. องค์กรมีการกระจาย อำนาจความรับผิดชอบ ในทุกระดับทุกตำแหน่งงาน
2. บุคลากรมีอิสระ ในการบริหารจัดการงาน ตามหน้าที่รับผิดชอบ ของตนเอง	2. บุคลากรมีอิสระ ในการตัดสินใจในหน้าที่ รับผิดชอบของตน	2. บุคลากรมีอิสระ ในการตัดสินใจในหน้าที่ รับผิดชอบของตน	2. บุคลากรมีอิสระ ในการตัดสินใจในหน้าที่ รับผิดชอบของตน
3. บุคลากรมีการพัฒนา ทักษะความรู้ของตนเอง	3. ผู้บริหารมีการแสวงหา แนวทางทำงานที่ดีและ เหมาะสม เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการทำงาน	3. ผู้บริหารมีการ แสวงหาแนวทาง การบริหารงานที่ดีและ เหมาะสม	3. บุคลากรมีการพัฒนา ความรู้ ทักษะเพื่อพัฒนา การปฏิบัติงานในหน้าที่ ให้ดีขึ้น
4. ผู้บริหารส่งเสริม ให้มีการเรียนรู้จากผล การทำงานทั้งในด้านที่ ประสบความสำเร็จและ ด้านที่ต้องพัฒนาปรับปรุง แก้ไข			4. ผู้บริหารส่งเสริมให้มี การเรียนรู้จากผลการทำงาน ทั้งในด้านที่ประสบความสำเร็จ และความผิดพลาด
			5. ผู้บริหารคิดค้น แสวงหา แนวทางปฏิบัติงานที่เพิ่ม ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

ตาราง 11 แสดงผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ องค์กรประกอบด้านการประเมินผล

องค์กรประกอบด้านการประเมินผล			
ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	สรุป
1. มีการประเมิน ความก้าวหน้าของ การทำงานและเรียนรู้ ของตนเอง	1. มีการกำกับ ติดตาม ให้เป็นไปตามเป้าหมาย ของงาน	1. มีการประเมิน ความก้าวหน้าของ การเรียนรู้ของตนเอง	1. มีการประเมิน ความก้าวหน้าของ การเรียนรู้ของตนเอง
2. มีการกำกับ ติดตาม ให้คำปรึกษาในแต่ละชั้น การทำงาน เพื่อปรับปรุง พัฒนาให้ผลเป็นไปตาม ที่ตั้งไว้	2. มีการประเมินผล ควบคุมไปด้วยที่ละขั้นตอน เพื่อผลเป็นไปตาม เป้าหมายและเกิด กระบวนการเรียนรู้ ของบุคลากรระหว่าง การทำงานในแต่ละชั้น	2. มีการกำกับ ติดตาม ให้คำปรึกษาในแต่ละชั้น การทำงาน เพื่อปรับปรุง พัฒนาการทำงานให้ผล เป็นไปตามเป้าประสงค์ ขององค์กร	2. มีการกำกับ ติดตาม ให้คำปรึกษาในแต่ละชั้น การทำงาน 3. มีการเรียนรู้แนวทาง พัฒนาจากผลการประเมิน ในแต่ละชั้นตอน 4. มีการปรับปรุง พัฒนาการทำงานให้ผล เป็นไปตามเป้าประสงค์ ขององค์กร

ตาราง 12 แสดงผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ องค์กรประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร			
ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	สรุป
1. มีอิสระและอำนาจ ในการทำงานตามความ รับผิดชอบ	1. มีวิสัยทัศน์ ในการทำงาน	1. มีวิสัยทัศน์ ในการทำงาน	1. มีอิสระและความคล่องตัว ในการทำงานตามความ รับผิดชอบ
2. มีการยอมรับการ เปลี่ยนแปลง มีการ ยืดหยุ่นไม่ยึดติดกรอบ เรียนรู้สิ่งใหม่	2. มีอิสระและความ คล่องตัวในการทำงาน	2. มีอิสระและอำนาจ ในการทำงานตาม ความรับผิดชอบ	2. มีค่านิยมที่ดี ในการปฏิบัติงาน
3. สามารถมองภาพ อนาคตได้ชัดเจน มีวิสัยทัศน์	3. มีค่านิยมที่ดี ในการปฏิบัติงาน	3. มีค่านิยมที่ดี ในการปฏิบัติงาน	3. มีการเรียนรู้ สร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ
	4. มีการเรียนรู้และ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4. มีการเรียนรู้ สร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ และพัฒนาตน อยู่เสมอ	4. มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
	5. มีคุณธรรมและ จริยธรรม		5. มีการบูรณาการศาสตร์ ในการทำงานร่วมกัน

องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร			
ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	สรุป
4. มีการบูรณาการศาสตร์ (Intergrade) ในการทำงานร่วมกัน			6. มีคุณธรรมและจริยธรรม
5. มีจริยธรรมนำความรู้			7. มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีการยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกรอบ

ตาราง 13 แสดงผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี			
ผู้ทรงคุณวุฒิ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิ 3	สรุป
1. บุคลากรสามารถเรียนรู้โดยใช้สื่อเทคโนโลยีได้ตลอดเวลา	1. บุคลากรมีเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย มีคุณภาพเหมาะสมกับการทำงาน	1. บุคลากรมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้าถึงง่าย สะดวก	1. บุคลากรสามารถเรียนรู้โดยใช้สื่อเทคโนโลยีได้ตลอดเวลา
2. บุคลากรมีแหล่งเรียนรู้หลากหลายเข้าถึงง่าย สะดวก และรวดเร็ว	2. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีได้ทั่วถึง	2. บุคลากรมีเทคโนโลยีใช้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง	2. บุคลากรทำงานโดยใช้เทคโนโลยีที่มีความทันสมัย มีคุณภาพ
3. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีในสื่อสารทำให้การทำงานราบรื่นดียิ่งขึ้น	เพียงพอ ซึ่งจะทำให้การทำงานง่ายขึ้น	3. บุคลากรใช้เทคโนโลยีช่วยในการสื่อสารหรือกระจายข่าวสารได้ง่าย และรวดเร็ว	3. บุคลากรมีแหล่งเรียนรู้หลากหลายเข้าถึงง่าย สะดวก รวดเร็ว ทั่วถึง
4. บุคลากรมีความฉลาดมีทักษะในการใช้ Digital Technology	3. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการเรียนรู้ได้เพิ่มขึ้น	4. บุคลากรใช้เทคโนโลยีเรียนรู้ และทำงานได้สะดวกขึ้น	เพียงพอและต่อเนื่อง
			4. บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและกระจายข่าวสารทำให้การทำงานราบรื่นดียิ่งขึ้น
			5. บุคลากรใช้เทคโนโลยีเรียนรู้ และทำงานได้สะดวกขึ้น
			6. บุคลากรมีทักษะดิจิทัล

จากตาราง 7 ถึง 13 ได้นำเสนอผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ดังนี้

### 1. องค์กรประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร

- 1.1 มีการทำ SWOT วิเคราะห์องค์กร
- 1.2 มีการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ขององค์กร และเป้าหมายร่วมกันโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 1.3 จัดการศึกษายุคดิจิทัล โดยส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการใช้สื่อเทคโนโลยี

### 2. องค์กรประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร

- 2.1 บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 2.2 บุคลากรมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน
- 2.3 มีความคิดสร้างสรรค์
- 2.4 มีความสามารถในการบริหารจัดการ
- 2.5 มีจิตสำนึกที่ดี
- 2.6 มีความสามารถในการจัดการสิ่งแวดล้อม
- 2.7 มีความรอบรู้เท่าทันยุคสมัยและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง

### 3. องค์กรประกอบด้านระบบการทำงาน

- 3.1 ชั้นที่ 1 มีการคิดอย่างเป็นระบบ และกำหนดเป้าหมายองค์กร
- 3.2 ชั้นที่ 2 มีการบริหารจัดการ และวางแผนงานจากระบบงานใหญ่ของทั้งองค์กร
- 3.3 ชั้นที่ 3 มีการบริหารจัดการ และวางแผนงานที่ละส่วนงานย่อย
- 3.4 ชั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย มีการทำงานเป็นทีมโดยแต่ละคนต้องแสดง

ศักยภาพของตน

- 3.5 ชั้นที่ 5 การกำกับติดตาม มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาดร่วมกัน

### 4. องค์กรประกอบด้านวิธีการปฏิบัติงาน

- 4.1 องค์กรมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในทุกระดับทุกตำแหน่งงาน
- 4.2 บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่รับผิดชอบของตน
- 4.3 บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ทักษะเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น
- 4.4 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากผลการทำงานทั้งในด้านที่ประสบความสำเร็จ

และความผิดพลาด

- 4.5 ผู้บริหารคิดค้น แสวงหาแนวทางปฏิบัติงานที่เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

### 5. องค์ประกอบด้านการประเมินผล

- 5.1 มีการประเมินความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของตนเอง
- 5.2 มีการกำกับ ติดตาม ให้คำปรึกษาในแต่ละชั้นการทำงาน
- 5.3 มีการเรียนรู้แนวทางพัฒนาจากผลการประเมินในแต่ละขั้นตอน
- 5.4 มีการปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ผลเป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กร

### 6. องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร

- 6.1 มีอิสระและความคล่องตัวในการทำงานตามความรับผิดชอบ
- 6.2 มีค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงาน
- 6.3 มีการเรียนรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ
- 6.4 มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 6.5 มีการบูรณาการศาสตร์ ในการทำงานร่วมกัน
- 6.6 มีคุณธรรมและจริยธรรม
- 6.7 มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีการยืดหยุ่นไม่ยึดติดกรอบ

### 7. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

- 7.1 บุคลากรสามารถเรียนรู้โดยใช้สื่อเทคโนโลยีได้ตลอดเวลา
- 7.2 บุคลากรทำงานโดยใช้เทคโนโลยีที่มีความทันสมัย มีคุณภาพเหมาะสมกับการทำงาน
- 7.3 บุคลากรมีแหล่งเรียนรู้หลากหลายเข้าถึงง่าย สะดวก รวดเร็ว ทั่วถึงเพียงพอและต่อเนื่อง
- 7.4 บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและกระจายข่าวสารทำให้การทำงานราบรื่นดียิ่งขึ้น
- 7.5 บุคลากรใช้เทคโนโลยีเรียนรู้ และทำงานได้สะดวกขึ้น
- 7.6 บุคลากรมีทักษะดิจิทัล

### 3. ผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

ผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 3 องค์กร สรุปผลการสัมภาษณ์ได้ตาราง 14 ถึงตาราง 20 ดังนี้



ตาราง 14 แสดงผลการศึกษานโยบายการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้จากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์กรประกอบด้านกลยุทธ์  
องค์กร

องค์กรประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร			
องค์กร 1	องค์กร 2	องค์กร 3	สรุป
1. คิดล่วงหน้าและ ศึกษาดูแนวอนาคต	1. มีการกำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ที่เหมาะสม	1. กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แนวทาง	1. คิดล่วงหน้าและศึกษาแนวโน้ม ในอนาคตของการจัดการศึกษา
2. กำหนดวิสัยทัศน์ ที่กว้างไกล แนวทาง และกลยุทธ์ร่วมกัน	2. มีการกำหนดกลยุทธ์ ในการทำงานที่ยืดหยุ่น	ในแต่ละปี และ เป้าหมายขององค์กร ในระยะยาว	2. กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แนวทาง ในแต่ละปี และเป้าหมายขององค์กร ในระยะยาว
ให้ไปในทิศทาง เดียวกัน	3. เน้นกลยุทธ์ที่ให้ ความสำคัญกับคนเป็น หลัก work life balance	2. มีการสื่อสาร ให้บุคลากรทราบและ เข้าใจถึงเป้าหมาย กลยุทธ์ และแนวทาง ในการปฏิบัติงาน	3. เน้นกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับคน เป็นหลัก work life balance 4. มีการสื่อสารให้บุคลากรทราบและ เข้าใจถึงเป้าหมาย กลยุทธ์ และ แนวทางในการปฏิบัติงาน

ตาราง 15 แสดงผลการศึกษานโยบายการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้จากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์กรประกอบด้าน  
คุณลักษณะของบุคลากร

องค์กรประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร			
องค์กร 1	องค์กร 2	องค์กร 3	สรุป
1. มีความรู้ความสามารถ	1. มีความรู้	1. มีความรู้	1. มีความรู้ความสามารถ
2. มีการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ	ความสามารถ	ความสามารถ	2. มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
3. ทนต่อการเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยี	2. รักในการเรียนรู้ พัฒนาตน	2. เรียนรู้เร็ว เรียนรู้ พัฒนาตนอยู่เสมอ	3. มีทัศนคติที่ดี มีจิตสำนึก
4. มีความกล้าตัดสินใจ แก้ปัญหาเป็น	3. เป็นผู้นำและ ผู้ตามที่ดี	3. มีทัศนคติที่ดี มีจิตสำนึก	4. มีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี
5. มีทักษะในการบริหาร จัดการ ประสานงาน	4. มีทักษะในการบริหาร จัดการ แบ่งงาน	4. มีภาวะผู้นำ	5. มีทักษะในการแก้ปัญหา 6. มีทักษะในการบริหารจัดการ 7. มีทักษะในการประสานงาน และร่วมมือกันทำงาน
			8. ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยี

ตาราง 16 แสดงผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้จากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์กรประกอบด้านระบบ  
การทำงาน

องค์กรประกอบด้านระบบการทำงาน			
องค์กร 1	องค์กร 2	องค์กร 3	สรุป
ขั้นที่ 1 มีแผนการทำงานที่เป็นระบบ มองภาพกว้าง ก่อนแผนงานย่อย	ขั้นที่ 1 การวางแผนงานแบบ top to bottom	ขั้นที่ 1 การมองภาพใหญ่ขององค์กร วางแผนการทำงาน	ขั้นที่ 1 มีการมองภาพใหญ่ขององค์กร วางแผนงานอย่างเป็นระบบ
ขั้นที่ 2 การปฏิบัติงานมีการทำงานเป็นทีม	ขั้นที่ 2 การทำงานตาม เป้าองค์กรแบบ bottom to top	ขั้นที่ 2 การแบ่งงานเป็นระบบงานแบบ project/job ย่อย	ขั้นที่ 2 การวางแผนงานแบบ top to bottom
ขั้นที่ 3 การใช้ IT มีระบบจัดเก็บและการทำงานที่ดี	ขั้นที่ 3 ติดตามผล โดยมีการเรียนรู้ร่วมกัน รับฟังกัน และกัน	ขั้นที่ 3 การปฏิบัติงานเน้นการทำงานร่วมกัน เป็นทีม	ขั้นที่ 3 การปฏิบัติงานแบบ bottom to top โดยมีการแบ่งงานเป็นระบบงานแบบ project/job ย่อย ที่เป็นไปตามเป้าหมาย
ขั้นที่ 4 ติดตามและประเมินผลแบบเรียนรู้ร่วมกัน		ขั้นที่ 4 กำกับติดตามให้คำปรึกษาแบบเรียนรู้ร่วมกัน	ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงาน เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม
			ขั้นที่ 5 การใช้ IT มีระบบจัดเก็บและการทำงานที่ดี
			ขั้นที่ 6 กำกับ ติดตามผล ให้คำปรึกษา มีการเรียนรู้ร่วมกัน รับฟังกันและกัน

ตาราง 17 แสดงผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้จากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์กรประกอบด้านวิธีการ  
ปฏิบัติงาน

องค์กรประกอบด้านวิธีการปฏิบัติงาน			
องค์กร 1	องค์กร 2	องค์กร 3	สรุป
1. องค์กรมีการกระจายอำนาจหน้าที่	1. บุคลากรมีอิสระในการทำงาน	1. บุคลากรมีการปฏิบัติงาน	1. องค์กรมีการกระจายอำนาจหน้าที่
2. บุคลากรรับผิดชอบงานตามอำนาจหน้าที่ของตน	รับผิดชอบงานตนเอง	อย่างเต็มศักยภาพ	2. บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจตามความรับผิดชอบของตน
	2. บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจตาม	2. บุคลากรมีการศึกษาพัฒนาเองจากการทำงาน	3. บุคลากรมีอิสระในการทำงาน

องค์ประกอบด้านวิธีการปฏิบัติงาน			
องค์กร 1	องค์กร 2	องค์กร 3	สรุป
3. บุคลากรมีการเรียนรู้ งานซึ่งกันและกัน	ความรับผิดชอบ ของตน	แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกัน	4. บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม แต่ละคนทำงานเต็มศักยภาพ
4. ผู้บริหารแสวงหา แนวทางบริหาร ปฏิบัติงานที่ดี	3. บุคลากรมีการ เรียนรู้พัฒนาตนเอง จากผลการทำงานของ ตนและผู้อื่น	3. บุคลากรมีการแบ่ง หน้าที่กันทำงาน 4. บุคลากรมีอำนาจ ในการตัดสินใจในงาน ของตน	5. บุคลากรมีการเรียนรู้พัฒนา ตนเองจากผลการทำงานของตน และผู้อื่น 7. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากร พัฒนาวิธีการทำงานและเรียนรู้จาก การทำงาน 8. ผู้บริหารแสวงหาแนวทางบริหาร ปฏิบัติงานที่ดี

ตาราง 18 แสดงผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้จากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์ประกอบด้านการ  
ประเมินผล

องค์ประกอบด้านการประเมินผล			
องค์กร 1	องค์กร 2	องค์กร 3	สรุป
1. มีการกำกับ ติดตามงานตามเวลา ที่เหมาะสม	1. มีการกำกับ ติดตามงานที่ดี	1. มีการกำกับ ติดตามงาน	1. มีการกำกับติดตามงาน
2. มีการให้คำปรึกษา แนะนำอยู่เสมอ	2. มีการประเมินงาน แบบ 360° คือ ประเมินตนเอง	2. มีการประเมินตน ประเมินผลการทำงาน ประเมินการเรียนรู้ พัฒนาตน	2. มีประเมินตนเองจากผลการทำงาน 3. มีการประเมินงานแบบ 360 องศา 4. มีการให้คำปรึกษา แนะนำ ในระหว่างการทำงานเพื่อปรับปรุง การทำงาน
3. มีการนำ feedback มาปรับปรุงแก้ไข เรียนรู้จากข้อผิดพลาด	เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน 3. มีการจัดทำรายงาน learning curving หลังจากมีการเรียนรู้ ระหว่างทำงาน	3. มีการให้คำปรึกษา ในการทำงานเพื่อให้ เกิดกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะ ที่ควรเพิ่มหรือปรับปรุง	5. มีการนำผลสะท้อน หรือ feedback ไปใช้ในการปรับปรุง แก้ไขพัฒนาการทำงาน 6. เรียนรู้และพัฒนาจาก ผลการประเมิน และพัฒนา ความรู้ ทักษะที่ยังบกพร่อง 7. มีการจัดทำรายงาน learning curving หลังจากมีการเรียนรู้ ระหว่างทำงาน

ตาราง 19 แสดงผลการศึกษานโยบายการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้จากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์กรประกอบด้าน  
วัฒนธรรมองค์กร

องค์กรประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร			
องค์กร 1	องค์กร 2	องค์กร 3	สรุป
1. มีอิสระ มีอำนาจ ในการทำงาน	1. ยอมรับในการ เปลี่ยนแปลง และ	1. ทุ่มเทให้กับการทำงาน พัฒนาตน	1. มีอิสระ มีอำนาจในการทำงาน
2. มีการเรียนรู้ สร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน	ความหลากหลาย 2. มีอิสระในการ	2. มีการเรียนรู้ร่วมกัน ทำงานเป็นทีม	2. มีการเรียนรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ
3. มีวิสัยทัศน์ในการ ทำงาน เห็นแก่	ทำงาน 3. มีการเปิดรับฟัง	3. มีอิสระในการทำงาน ของตน	3. มีการเปิดรับฟังความคิดเห็น
ประโยชน์ของบริษัท	ความคิดเห็นของ	4. มีค่านิยมที่ดีในการ ทำงาน	4. บริหารแบบมีส่วนร่วม
4. มีการพัฒนาตนเอง เสมอ ก้าวทันเทคโนโลยี	การมีส่วนร่วม การช่วยเหลือกัน		5. มีการช่วยเหลือกัน ทำงานเป็นทีม
5. ให้ความสำคัญกับ การพัฒนาคน	4. รักการเรียนรู้ รักการพัฒนาตน		6. มีค่านิยมที่ดีในการทำงาน
			7. มีการพัฒนาตนเองเสมอ ก้าวทันเทคโนโลยี
			8. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน
			9. ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง และความหลากหลาย

ตาราง 20 แสดงผลการศึกษานโยบายการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้จากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์กรประกอบด้าน  
เทคโนโลยี

องค์กรประกอบด้านเทคโนโลยี			
องค์กร 1	องค์กร 2	องค์กร 3	สรุป
1. องค์กรมีระบบ ศูนย์กลางการทำงาน สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา	1. บุคลากรสามารถ ใช้เทคโนโลยีที่เข้าถึง การใช้งาน e-learning ได้ตลอดเวลา	1. บุคลากรมีเทคโนโลยี เทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสมกับงาน	1. องค์กรมีระบบศูนย์กลาง การทำงาน สามารถเข้าถึงได้ ทุกที่ ทุกเวลา
2. บุคลากรมีเทคโนโลยี ที่เหมาะสมกับการงาน ช่วยอำนวยความสะดวก ในการทำงาน	2. บุคลากรสามารถ ใช้เทคโนโลยีที่มีแหล่ง เรียนรู้ที่หลากหลาย สามารถเข้าเรียนได้ฟรี	2. บุคลากรสามารถ ใช้เทคโนโลยีช่วยลด การทำงาน ลดขั้นตอน ที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็น	2. บุคลากรมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสมกับงาน
3. บุคลากรสามารถ	3. บุคลากรสามารถ	3. บุคลากรสามารถใช้ เทคโนโลยีช่วยส่งเสริม	3. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยี ช่วยลดการทำงาน ลดขั้นตอน ที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็น
			4. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยี

องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี			
องค์กร 1	องค์กร 2	องค์กร 3	สรุป
ใช้เทคโนโลยีช่วยให้ สื่อสาร ส่งข้อมูลรวดเร็ว ปลอดภัย	ใช้เทคโนโลยีช่วยให้ การทำงานสะดวก และง่ายขึ้น	การทำงานและ การเรียนรู้แบบ Work From Home	เป็นแหล่งเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ใช้งานง่าย และปลอดภัย
4. บุคลากรสามารถ ใช้เทคโนโลยีที่เข้าถึง แหล่งเรียนรู้ได้ ตลอดเวลา	4. บุคลากรสามารถ ใช้เทคโนโลยีเป็นแหล่ง เก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ใช้งานง่าย	4. บุคลากรสามารถ ใช้เทคโนโลยีช่วยให้ การสื่อสารง่ายขึ้น สามารถเชื่อมโยง ข้อมูลเข้ากันได้	5. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยี ช่วยให้การสื่อสารง่ายขึ้น สามารถ เชื่อมโยงข้อมูลเข้ากันได้ 6. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยี ช่วยส่งเสริมการทำงานและ การเรียนรู้ แบบ Work from Home
5. บุคลากรสามารถ ใช้เทคโนโลยีจัดเก็บ ข้อมูลที่ปลอดภัย			7. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยี ที่เข้าถึงการใช้งาน e-learning ที่หลากหลาย ได้ตลอดเวลา

จากตาราง 14 ถึง 20 ได้นำเสนอผลการศึกษานโยบายการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จำนวน 3 องค์กร สรุปได้ดังนี้

### 1. องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร

- 1.1 คิดล่วงหน้าและศึกษาแนวโน้มในอนาคตของการจัดการศึกษา
- 1.2 กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แนวทางในแต่ละปี และเป้าหมายขององค์กร  
ในระยะยาว
- 1.3 เน้นกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับคนเป็นหลัก work life balance
- 1.4 มีการสื่อสารให้บุคลากรทราบและเข้าใจถึงเป้าหมาย กลยุทธ์ และแนวทาง  
ในการปฏิบัติงาน

### 2. องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร

- 2.1 มีความรู้ความสามารถ
- 2.2 มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 2.3 มีทัศนคติที่ดี มีจิตสำนึก
- 2.4 มีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี
- 2.5 มีทักษะในการแก้ปัญหา

- 2.6 มีทักษะในการบริหารจัดการ
- 2.7 มีทักษะในการประสานงาน และร่วมมือกันทำงาน
- 2.8 ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

### 3. องค์ประกอบด้านระบบการทำงาน

- 3.1 ขั้นที่ 1 มีการมองภาพใหญ่ขององค์กร วางแผนงานอย่างเป็นระบบ
- 3.2 ขั้นที่ 2 การวางแผนงานแบบ top to bottom
- 3.3 ขั้นที่ 3 การปฏิบัติงานแบบ bottom to top โดยมีการแบ่งงาน เป็นระบบงานแบบ project/job ย่อย ที่เป็นไปตามเป้าหมาย

- 3.4 ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงาน เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 3.5 ขั้นที่ 5 การใช้ IT มีระบบจัดเก็บและการทำงานที่ดี
- 3.6 ขั้นที่ 6 กำกับ ติดตามผล ให้คำปรึกษางาน มีการเรียนรู้ร่วมกัน รับฟังกันและกัน

### 4. องค์ประกอบด้านวิธีการปฏิบัติงาน

- 4.1 องค์กรมีการกระจาย อำนาจหน้าที่
- 4.2 บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจตามความรับผิดชอบของตน
- 4.3 บุคลากรมีอิสระในการทำงาน
- 4.4 บุคลากรมีการงานทำงานเป็นทีม แต่ละคนทำงานเต็มศักยภาพ
- 4.5 บุคลากรมีการเรียนรู้พัฒนาตนเองจากผลการทำงานของตนเองและผู้อื่น
- 4.6 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาวิธีการทำงานและเรียนรู้จากการทำงาน
- 4.7 ผู้บริหารแสวงหาแนวทางบริหารปฏิบัติงานที่ดี

### 5. องค์ประกอบด้านการประเมินผล

- 5.1 มีการกำกับติดตามงาน
- 5.2 มีประเมินตนเองจากผลการทำงาน
- 5.3 มีการประเมินงานแบบ 360 องศา
- 5.4 มีการให้คำปรึกษา แนะนำในระหว่างการทำงานเพื่อปรับปรุงการทำงาน
- 5.5 มีการนำผลสะท้อน หรือ feedback ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาการทำงาน
- 5.6 เรียนรู้และพัฒนาจากผลการประเมิน และพัฒนาความรู้ ทักษะที่ยังบกพร่อง
- 5.7 มีการจัดทำรายงาน learning curving หลังจากมีการเรียนรู้ระหว่างทำงาน

### 6. องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร

- 6.1 มีอิสระ มีอำนาจในการทำงาน
- 6.2 มีการเรียนรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

- 6.3 มีการเปิดรับฟังความคิดเห็น
- 6.4 บริหารแบบมีส่วนร่วม
- 6.5 มีการช่วยเหลือกัน ทำงานเป็นทีม
- 6.6 มีค่านิยมที่ดีในการทำงาน
- 6.7 มีการพัฒนาตนเองเสมอ ก้าวทันเทคโนโลยี
- 6.8 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน
- 6.9 ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง และความหลากหลาย

### 7. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

- 7.1 องค์กรมีระบบศูนย์กลางการทำงาน สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา
- 7.2 บุคลากรมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสมกับงาน
- 7.3 บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยลดการทำงาน ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและ  
ไม่จำเป็น
- 7.4 บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นแหล่งเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ใช้งานง่าย และ  
ปลอดภัย
- 7.5 บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยให้การสื่อสารง่ายขึ้น สามารถเชื่อมโยงกันได้
- 7.6 บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยส่งเสริมการทำงานและการเรียนรู้แบบ work  
from home
- 7.7 บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีที่เข้าถึงการใช้งาน e-learning ที่หลากหลายได้  
ตลอดเวลา

## ตอนที่ 2 ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้

### 1. ผลการยกร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้

ผลการยกร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้ จากผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สรุปผล  
การศึกษาตั้งตาราง 21 ถึงตาราง 27 ได้ดังนี้

ตาราง 21 แสดงผลการยกย่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นแห่ง  
การเรียนรู้ จากผลการศึกษานโยบายการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความ  
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี  
(Best Practice) องค์กรประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร

ผลการศึกษานโยบาย	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษานโยบาย องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	ผลการสัมภาษณ์
1. การสร้างทัศนคติร่วม ของบุคลากร	1. มีการทำ SWOT วิเคราะห์องค์กร	1. คิดล่วงหน้าและศึกษา แนวโน้มในอนาคตของ การจัดการศึกษา	1. คิดล่วงหน้าและศึกษา ดูแนวอนาคต และ มีการทำ SWOT
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และ เป้าหมายร่วมกัน	2. มีการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ขององค์กร และ เป้าหมายร่วมกันโดยผู้มี ส่วนเกี่ยวข้อง	2. กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แนวทาง ในแต่ละปี และเป้าหมาย ขององค์กรในระยะยาว	2. กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แนวทาง ในแต่ละปี และเป้าหมาย ขององค์กรในระยะยาว ร่วมกัน
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	3. จัดการศึกษายุคดิจิทัล โดยส่งเสริมการเรียนรู้ ด้วยตนเอง โดยการใช้สื่อ เทคโนโลยี	3. เน้นกลยุทธ์ที่ให้ ความสำคัญกับคนเป็น หลัก work life balance 1.4 มีการสื่อสารให้ บุคลากรทราบและเข้าใจ ถึงเป้าหมาย กลยุทธ์ และ แนวทางในการปฏิบัติงาน	3. เน้นกลยุทธ์ที่ให้ ความสำคัญกับคน เป็นหลัก work life balance 4. มีการจัดการศึกษา ดิจิทัล โดยส่งเสริม การเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือ การใช้สื่อเทคโนโลยี 5. มีการสื่อสารให้บุคลากร ทราบและเข้าใจถึง เป้าหมาย กลยุทธ์ และ แนวทางในการปฏิบัติงาน



ตาราง 22 แสดงผลการยกร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นแห่งการเรียนรู้ จากผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์กรประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาเอกสารองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	ผลการสัมภาษณ์
1. บุคลากรควรมีแบบแผนความคิด (Mental model)	1. บุคลากรพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ	1. มีความรู้ความสามารถ	1. มีความรู้ความสามารถ
2. บุคลากรควรมีความสามารถในการทำ ความเข้าใจ ตัดสินใจ ในเรื่องต่างๆ ได้	2. บุคลากรมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน	2. มีการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ	2. มีการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ
3. บุคลากรควรมีการพัฒนาความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery)	3. มีความคิดสร้างสรรค์	3. มีทัศนคติที่ดี มีจิตสำนึก	3. มีทัศนคติที่ดี มีจิตสำนึก
4. บุคลากรควรมีการเรียนรู้แบบพลวัต การเรียนรู้ (Learning Dynamics) หรือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไปตลอดชีวิต (Life long Learning)	4. มีความสามารถในการบริหารจัดการ	4. มีภาวะผู้นำ เป็นผู้ตามที่ดี	4. มีภาวะผู้นำ เป็นผู้ตามที่ดี
	5. มีจิตสำนึกที่ดี	5. มีทักษะในการแก้ปัญหา	5. มีความคิดสร้างสรรค์
	6. มีความสามารถในการจัดการสิ่งแวดล้อม	6. มีทักษะในการบริหารจัดการ	6. มีทักษะในการแก้ปัญหา
	7. มีความรอบรู้เท่าทันยุคสมัยและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง	7. มีทักษะในการประสานงาน และร่วมมือกันทำงาน	7. มีทักษะในการบริหารจัดการ
		8. ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	8. มีทักษะในการประสานงาน และร่วมมือกันทำงาน
			9. ก้าวทันยุคสมัยและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง

ตาราง 23 แสดงผลการยกร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นแห่ง  
การเรียนรู้ จากผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความ  
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี  
(Best Practice) องค์กรประกอบด้านระบบการทำงาน

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาเอกสาร องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	ผลการสัมภาษณ์
<p>ขั้นที่ 1 การรู้จักองค์กร ตนเอง ให้มีการคิดอย่าง เป็นระบบ (Systematic thinking)</p> <p>ขั้นที่ 2 การมองภาพรวม หรือระบบใหญ่ (Total System)</p> <p>ขั้นที่ 3 การกำหนด เป้าหมาย</p> <p>ขั้นที่ 4 การมองเห็น ระบบย่อย (Subsystem)</p> <p>ขั้นที่ 5 วางแผนและ ดำเนินการ</p> <p>ขั้นที่ 6 การกำกับติดตาม การประเมินผล</p>	<p>ขั้นที่ 1 มีการคิดอย่าง เป็นระบบ และกำหนด เป้าหมายองค์กร</p> <p>ขั้นที่ 2 มีการบริหาร จัดการ และวางแผนงาน จากระบบงานใหญ่ของ ทั้งองค์กร</p> <p>ขั้นที่ 3 มีการบริหาร จัดการ และวางแผนงาน ทีละส่วนงานย่อย</p> <p>ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงาน ตามเป้าหมาย</p> <p>มีการทำงานเป็นทีม</p> <p>โดยแต่ละคนต้องแสดง ศักยภาพของตน</p> <p>ขั้นที่ 5 การกำกับติดตาม มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาด ร่วมกัน</p>	<p>ขั้นที่ 1 มีการมองภาพ ใหญ่ขององค์กร วางแผน งานอย่างเป็นระบบ</p> <p>ขั้นที่ 2 การวางแผนงาน แบบ top to bottom</p> <p>ขั้นที่ 3 การปฏิบัติงาน แบบ bottom to top</p> <p>โดยมีการแบ่งงาน เป็นระบบงานแบบ project/job ย่อย</p> <p>ที่เป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p>ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงาน เน้นการทำงานร่วมกัน</p> <p>เป็นทีม</p> <p>ขั้นที่ 5 การใช้ IT มีระบบ จัดเก็บและการทำงานที่ดี</p> <p>ขั้นที่ 6 กำกับ ติดตามผล ให้คำปรึกษางาน มีการเรียนรู้ร่วมกัน รับฟังกันและกัน</p>	<p>ขั้นที่ 1 มีการมองภาพใหญ่ ขององค์กร วางแผนงาน อย่างเป็นระบบ</p> <p>ขั้นที่ 2 การวางแผนงาน แบบ top to bottom</p> <p>ขั้นที่ 3 การปฏิบัติงาน แบบ bottom to top โดยมีการแบ่งงานเป็น ระบบงานแบบ project/job ย่อย ที่เป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p>ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงาน ตามเป้าหมาย มีการทำงาน เป็นทีม โดยแต่ละคน ต้องแสดงศักยภาพของตน</p> <p>ขั้นที่ 5 การใช้ IT มีระบบ จัดเก็บและการทำงานที่ดี</p> <p>ขั้นที่ 6 กำกับ ติดตามผล ให้คำปรึกษางาน มีการเรียนรู้ร่วมกัน รับฟังกันและกัน</p>

ตาราง 24 แสดงผลการยกกร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นแห่งการเรียนรู้ จากผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) องค์กรประกอบด้านวิธีการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาเอกสาร องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	ผลการสัมภาษณ์
1. องค์กรเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร (empowerment)	1. องค์กรมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในทุกระดับทุกตำแหน่งงาน	1. องค์กรมีการกระจายอำนาจหน้าที่	1. องค์กรมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ
2. บุคลากรฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น	2. บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่รับผิดชอบของตน	2. บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจตามความรับผิดชอบของตน	2. บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่รับผิดชอบของตน
3. บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้	3. บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ทักษะเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น	3. บุคลากรมีอิสระในการทำงาน	3. บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ทักษะเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น
4. บุคลากรจะสามารถได้คุณค่าจากการทำงานหรือแม้แต่ว่าความสำเร็จที่ไม่ประสบความสำเร็จ	4. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากผลการทำงานทั้งในด้านที่ประสบความสำเร็จและความผิดพลาด	4. บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม แต่ละคนทำงานเต็มศักยภาพ	4. บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม แต่ละคนทำงานเต็มศักยภาพ
5. องค์กรจึงควรส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้งานวิจัยในการปฏิบัติงาน	5. ผู้บริหารคิดค้นแสวงหาแนวทางปฏิบัติงานที่เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ	5. บุคลากรมีการเรียนรู้พัฒนาตนเองจากผลการทำงานของตนเองและผู้อื่น	5. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาวิธีการทำงานและเรียนรู้จากการทำงาน
		6. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาวิธีการทำงานและเรียนรู้จากการทำงาน	6. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากผลการทำงานทั้งในด้านที่ประสบความสำเร็จและความผิดพลาด
		7. ผู้บริหารแสวงหาแนวทางบริหารปฏิบัติงานที่ดี	7. ผู้บริหารคิดค้นแสวงหาแนวทางปฏิบัติงานที่เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ตาราง 25 แสดงผลการยกร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นแห่ง  
การเรียนรู้ จากผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความ  
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี  
(Best Practice) องค์กรประกอบการด้านการประเมินผล

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาเอกสาร องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	ผลการสัมภาษณ์
1. มุ่งเน้นการเรียนรู้ ของบุคลากร (Focused on Learning)	1. มีการประเมิน ความก้าวหน้าของ การเรียนรู้ของตนเอง	1. มีการกำกับติดตามงาน 2. มีประเมินตนเองจาก ผลการทำงาน	1. มีการกำกับติดตามงาน 2. มีประเมินตนเอง จากการเรียนรู้และ ผลการทำงาน
2. มีกระบวนการเรียนรู้ ของบุคลากรระหว่าง ทำงาน	2. มีการกำกับ ติดตาม ให้คำปรึกษาในแต่ละชั้น การทำงาน	3. มีการประเมินงาน แบบ 360 องศา 4. มีการให้คำปรึกษา แนะนำในระหว่าง การทำงานเพื่อปรับปรุง การทำงาน	3. มีการประเมินงาน แบบ 360 องศา 4. มีการให้คำปรึกษา แนะนำในระหว่าง การทำงานเพื่อปรับปรุง การทำงาน
3. มีการเรียนรู้ที่มี บุคลากรเป็นศูนย์กลาง	3. มีการเรียนรู้แนวทาง พัฒนาจากผลการประเมิน ในแต่ละขั้นตอน	5. มีการนำผลสะท้อน หรือ feedback ไปใช้ ในการปรับปรุงแก้ไข พัฒนาการทำงาน	4. มีการให้คำปรึกษา แนะนำในระหว่าง การทำงานเพื่อปรับปรุง การทำงาน 5. มีการนำผลสะท้อนหรือ feedback ไปใช้ ในการปรับปรุงแก้ไข พัฒนาการทำงาน
4. ติดตามประเมินผล การดำเนินงาน ในแต่ละขั้นตอน	4. มีการปรับปรุง พัฒนาการทำงานให้ผล เป็นไปตามเป้าประสงค์ ขององค์กร	6. เรียนรู้และพัฒนา จากผลการประเมิน และพัฒนาความรู้ ทักษะที่ยังบกพร่อง 7. มีการจัดทำรายงาน learning curving หลังจากมีการเรียนรู้ ระหว่างทำงาน	6. เรียนรู้และพัฒนา จากผลการประเมิน และพัฒนาความรู้ ทักษะที่ยังบกพร่อง 7. มีการจัดทำรายงาน learning curving หลังจากมีการเรียนรู้ ระหว่างทำงาน

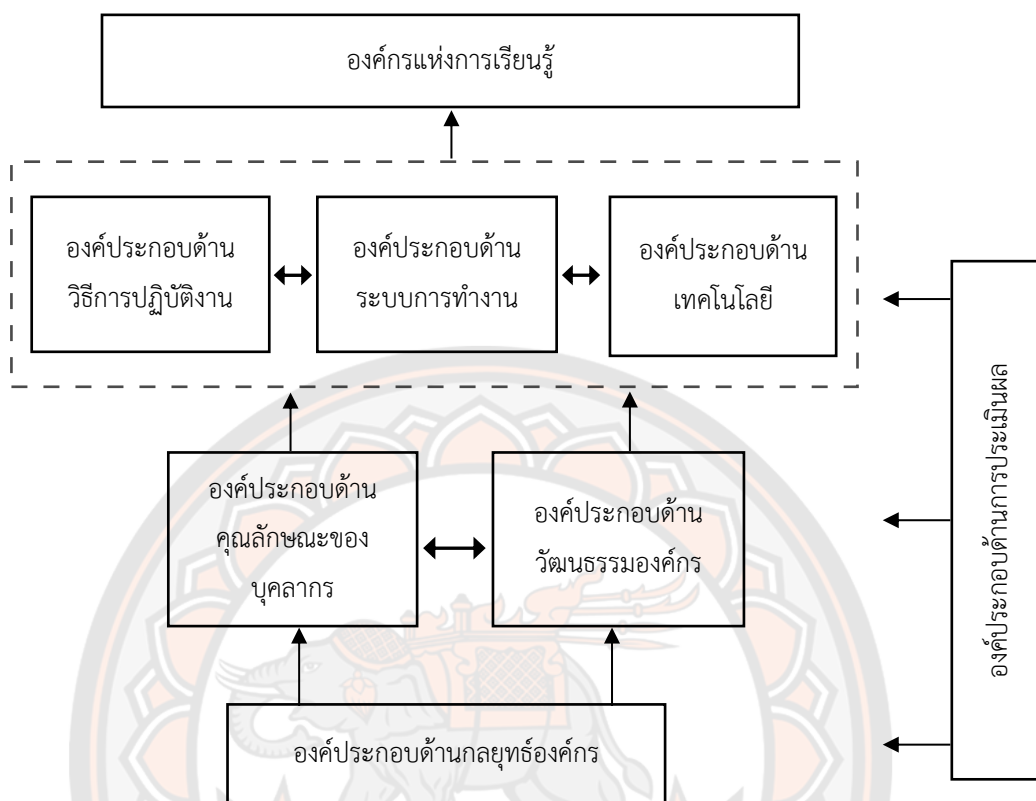
ตาราง 26 แสดงผลการยกร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นแห่ง  
การเรียนรู้ จากผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความ  
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี  
(Best Practice) องค์กรประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาเอกสาร องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	ผลการสัมภาษณ์
1. องค์กรมีโครงสร้าง ที่กระจายอำนาจ (Enable Structure)	1. มีอิสระและความ คล่องตัวในการทำงาน ตามความรับผิดชอบ	1. มีอิสระ มีอำนาจ ในการทำงาน 2. มีการเรียนรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	1. มีอิสระและความ คล่องตัวในการทำงาน ตามความรับผิดชอบ
2. องค์กรมีวัฒนธรรม แห่งการเรียนรู้ (corporate learning culture)	2. มีค่านิยมที่ดี ในการปฏิบัติงาน 3. มีการเรียนรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	3. มีการเปิดรับฟัง ความคิดเห็น 4. บริหารแบบมีส่วนร่วม	2. มีค่านิยมที่ดี ในการปฏิบัติงาน 3. มีการเรียนรู้ สร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ
3. องค์กรมีระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เกื้อหนุนกัน	4. มีการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ 5. มีการบูรณาการศาสตร์ ในการทำงานร่วมกัน	5. มีการช่วยเหลือกัน ทำงานเป็นทีม 6. มีค่านิยมที่ดี ในการทำงาน	4. มีการพัฒนาตนเองเสมอ ก้าวทันเทคโนโลยี 5. มีการบูรณาการศาสตร์ ในการทำงานร่วมกัน
4. ผู้บริหารจะต้องมี วิสัยทัศน์เล็งเห็นถึง ความสำคัญของการ เรียนรู้ภายในองค์กร	6. มีคุณธรรมและ จริยธรรม 7. มีการยอมรับ การเปลี่ยนแปลง	7. มีการพัฒนาตนเอง เสมอ ก้าวทันเทคโนโลยี 8. ให้ความสำคัญกับ การพัฒนาคน	6. มีคุณธรรมและจริยธรรม 7. บริหารแบบมีส่วนร่วม 8. มีการช่วยเหลือกัน ทำงานเป็นทีม
5. บุคลากรมีการทำงาน และการเรียนรู้ที่เป็น เอกลักษณ์	มีการยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกรอบ	9. ยอมรับ ในการเปลี่ยนแปลง และความหลากหลาย	9. ให้ความสำคัญ กับการพัฒนาคน 10. ยอมรับ ในการเปลี่ยนแปลง ความหลากหลาย มีการยืดหยุ่น ไม่ยึดติดกรอบ

ตาราง 27 แสดงผลการยกกร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นแห่ง  
การเรียนรู้ จากผลการศึกษานวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความ  
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี  
(Best Practice) องค์กรประกอบด้านเทคโนโลยี

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการศึกษาเอกสาร องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	ผลการสัมภาษณ์
1. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology)	1. บุคลากรสามารถเรียนรู้โดยใช้สื่อเทคโนโลยีได้ตลอดเวลา	1. องค์กรมีระบบศูนย์กลางการทำงาน สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา	1. องค์กรมีระบบศูนย์กลางการทำงาน สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา
2. บุคลากรมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้	2. บุคลากรทำงานโดยใช้เทคโนโลยีที่มีความทันสมัย มีคุณภาพเหมาะสมกับการทำงาน	2. บุคลากรมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับงาน	3. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยลดการทำงาน ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็น
3. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดเก็บวิเคราะห์รวบรวม และประมวลผลข้อมูล	3. บุคลากรมีแหล่งเรียนรู้หลากหลาย เข้าถึงง่าย สะดวก รวดเร็ว ทัวถึงเพียงพอ และต่อเนื่อง	3. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยลดการทำงาน ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็น	4. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นแหล่งเก็บข้อมูลที่เป็นระบบใช้งานง่าย และปลอดภัย
4. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยเรื่องการจัดการความรู้ อย่างมีระเบียบเป็นระบบ	4. บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและกระจายข่าวสาร ทำให้การทำงานราบรื่นดียิ่งขึ้น	4. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นแหล่งเก็บข้อมูลที่เป็นระบบใช้งานง่าย และปลอดภัย	5. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยส่งเสริมการทำงานและการเรียนรู้แบบ Work from Home
	5. บุคลากรใช้เทคโนโลยีเรียนรู้ และทำงานได้สะดวกขึ้น	5. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยส่งเสริมการทำงานและการเรียนรู้แบบ Work from Home	6. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีที่เข้าถึงการใช้งาน e-learning ที่หลากหลายได้ตลอดเวลา
	6. บุคลากรมีทักษะดิจิทัล	6. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีที่เข้าถึงการใช้งาน e-learning ที่หลากหลายได้ตลอดเวลา	7. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีที่เข้าถึงการใช้งาน e-learning ที่หลากหลายได้ตลอดเวลา
		7. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีที่เข้าถึงการใช้งาน e-learning ที่หลากหลายได้ตลอดเวลา	8. บุคลากรมีความฉลาดมีทักษะในการใช้ Digital Technology

## (ร่าง) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



ภาพ 8 แสดง (ร่าง) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากตาราง 21 ถึง 27 ได้นำเสนอผลการศึกษานโยบายการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากผลสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ได้ผลการยกย่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร
  - 1.1 คิดล่วงหน้าและศึกษาดูแนวโน้มอนาคต และมีการทำ SWOT
  - 1.2 กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แนวทางในแต่ละปี และเป้าหมายขององค์กร

ในระยะยาวร่วมกัน

- 1.3 เน้นกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับคนเป็นหลัก work life balance
- 1.4 มีการจัดการศึกษาดิจิทัล โดยส่งเสริมการเรียนรู้โดยตนเอง หรือการใช้สื่อเทคโนโลยี

1.5 มีการสื่อสารให้บุคลากรทราบและเข้าใจถึงเป้าหมาย กลยุทธ์ และแนวทางในการปฏิบัติงาน

## 2. องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร

- 2.1 มีความรู้ความสามารถ
- 2.2 มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 2.3 มีทัศนคติที่ดี มีจิตสำนึก
- 2.4 มีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี
- 2.5 มีความคิดสร้างสรรค์
- 2.6 มีทักษะในการแก้ปัญหา
- 2.7 มีทักษะในการบริหารจัดการ
- 2.8 มีทักษะในการประสานงาน และร่วมมือกันทำงาน
- 2.9 ก้าวทันยุคสมัยและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง

## 3. องค์ประกอบด้านระบบการทำงาน

- 3.1 ชั้นที่ 1 มีการมองภาพใหญ่ขององค์กรวางแผนงานอย่างเป็นระบบ
- 3.2 ชั้นที่ 2 การวางแผนงานแบบ top to bottom
- 3.3 ชั้นที่ 3 การปฏิบัติงานแบบ bottom to top โดยมีการแบ่งงานเป็นระบบงานแบบ project/job ย่อยที่เป็นไปตามเป้าหมาย
- 3.4 ชั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย มีการทำงานเป็นทีมโดยแต่ละคนต้องแสดงศักยภาพของตน
- 3.5 ชั้นที่ 5 การใช้ IT มีระบบจัดเก็บและการทำงานที่ดี
- 3.6 ชั้นที่ 6 กำกับ ติดตามผล ให้คำปรึกษางาน มีการเรียนรู้ร่วมกัน รับฟังกันและกัน

## 4. องค์ประกอบด้านวิธีการปฏิบัติงาน

- 4.1 องค์กรมีการกระจาย อำนาจความรับผิดชอบในทุกระดับทุกตำแหน่งงาน
- 4.2 บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่รับผิดชอบของตน
- 4.3 บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ทักษะเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น
- 4.4 บุคลากรมีการงานทำงานเป็นทีม แต่ละคนทำงานเต็มศักยภาพ
- 4.5 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาวิธีการทำงานและเรียนรู้จากการทำงาน
- 4.6 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากผลการทำงานทั้งในด้านที่ประสบความสำเร็จและความผิดพลาด
- 4.7 ผู้บริหารคิดค้น แสวงหาแนวทางปฏิบัติงานที่เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ



## 5. องค์ประกอบด้านการประเมินผล

- 5.1 มีการกำกับติดตามงาน
- 5.2 มีประเมินตนเองจากการเรียนรู้และผลการทำงาน
- 5.3 มีการประเมินงานแบบ 360 องศา
- 5.4 มีการให้คำปรึกษา แนะนำในระหว่างการทำงานเพื่อปรับปรุงการทำงาน
- 5.5 มีการนำผลสะท้อนหรือ feedback ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาการทำงาน
- 5.6 เรียนรู้และพัฒนาจากผลการประเมิน และพัฒนาความรู้ ทักษะที่ยังบกพร่อง
- 5.7 มีการจัดทำรายงาน learning curving หลังจากมีการเรียนรู้ระหว่างทำงาน

## 6. องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร

- 6.1 มีอิสระและความ คล่องตัวในการทำงาน ตามความรับผิดชอบ
- 6.2 มีค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงาน
- 6.3 มีการเรียนรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ
- 6.4 มีการพัฒนาตนเองเสมอ ก้าวทันเทคโนโลยี
- 6.5 มีการบูรณาการศาสตร์ ในการทำงานร่วมกัน
- 6.6 มีคุณธรรมและจริยธรรม
- 6.7 บริหารแบบมีส่วนร่วม
- 6.8 มีการช่วยเหลือกัน ทำงานเป็นทีม
- 6.9 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน
- 6.10 ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ความหลากหลาย มีการยืดหยุ่นไม่ยึดติดกรอบ

## 7. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

- 7.1 องค์กรมีระบบศูนย์กลางการทำงาน สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา
- 7.2 บุคลากรมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับงาน
- 7.3 บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยลดการทำงาน ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและ

ไม่จำเป็น

ปลอดภัย

เข้ากันได้

from home

- 7.4 บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นแหล่งเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ใช้งานง่าย และ
- 7.5 บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยให้การสื่อสารง่ายขึ้น สามารถเชื่อมโยงข้อมูล
- 7.6 บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยส่งเสริมการทำงานและการเรียนรู้แบบ work

7.7 บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีที่เข้าถึงการใช้งาน e-learning ที่หลากหลายได้ตลอดเวลา

7.8 บุคลากรมีความฉลาด มีทักษะในการใช้ Digital Technology

## 2. การตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้นำเสนอร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ มาพิจารณาประมวลข้อคิดเห็นและปรับปรุงแก้ไข โดยการปรับชื่อองค์ประกอบ ปรับรายการข้อความขององค์ประกอบ และปรับแผนภาพของรูปแบบให้เข้าใจชัดเจน ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร 2) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร 3) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร 4) องค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงาน 5) องค์ประกอบด้านการประเมินผล 6) องค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อเรียนรู้และพัฒนางาน 7) องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ 8) องค์ประกอบด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังตาราง 29

### ตาราง 28 แสดงผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประเด็น	ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงดังนี้
<b>1. องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร</b>	
1. คิดล่วงหน้าและศึกษาคุณวามอนาคตและมีการทำ SWOT	1. วิเคราะห์ SWOT และแนวโน้มในอนาคตของการจัดการศึกษา
2. กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แนวทางในแต่ละปี และเป้าหมายขององค์กรในระยะยาวร่วมกัน	2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานขององค์กรร่วมกัน
3. เน้นกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับคนเป็นหลัก work life balance	3. เน้นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
4. มีการจัดการศึกษาดิจิทัล โดยส่งเสริมการเรียนรู้โดยตนเอง หรือการใช้สื่อเทคโนโลยี	4. มีการส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) และ การใช้เทคโนโลยี
5. มีการสื่อสารให้บุคลากรทราบและเข้าใจถึงเป้าหมาย กลยุทธ์ และแนวทางในการปฏิบัติงาน	5. มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารกลยุทธ์ให้เข้าใจทั้งองค์กร เพื่อถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
<b>2. องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร</b>	
1. มีความรู้ความสามารถ	1. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ทันสมัย

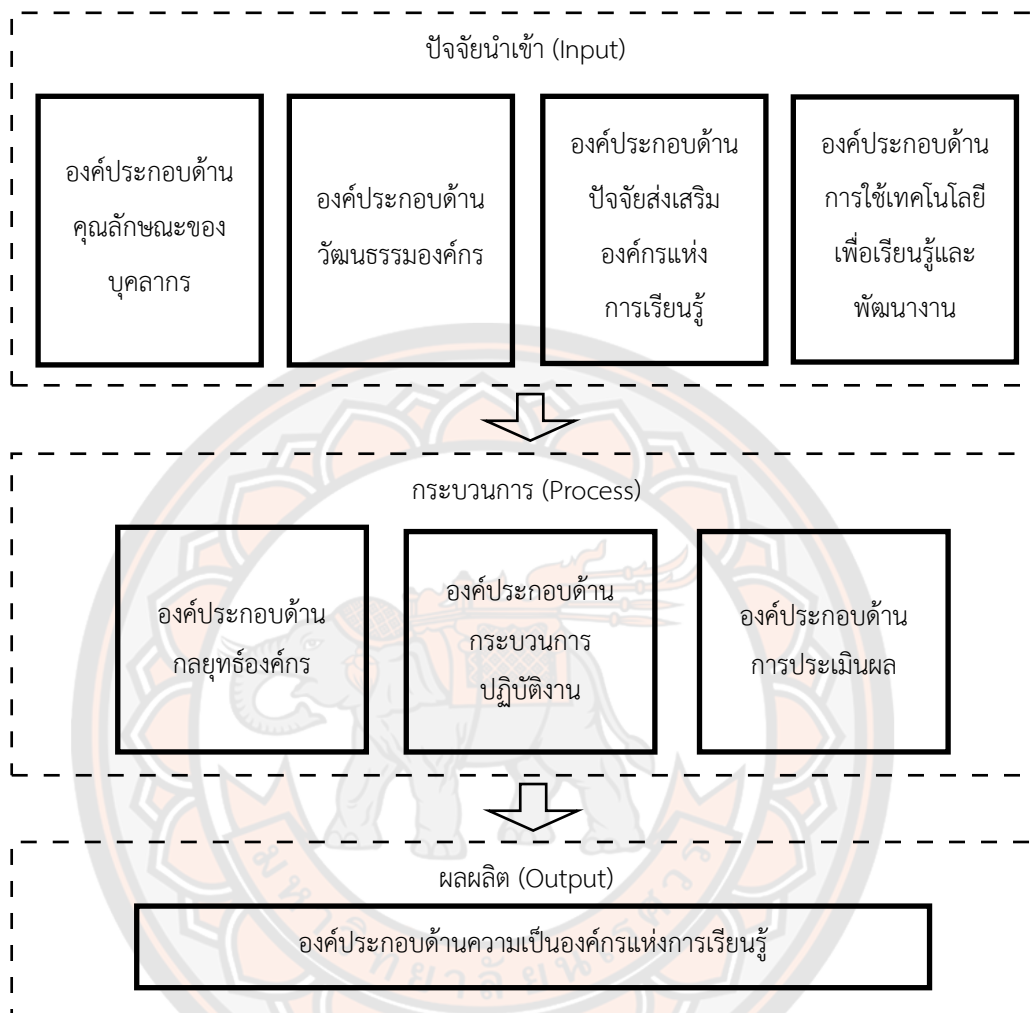
ประเด็น	ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงดังนี้
2. มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	2. ตัดออกไปรวมกับข้อ 1
3. มีทัศนคติที่ดี มีจิตสำนึก	3. บุคลากรมีทัศนคติและจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กร
4. มีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี	4. บุคลากรมีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี
5. มีความคิดสร้างสรรค์	5. บุคลากรมีทักษะความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน
6. มีทักษะในการแก้ปัญหา	6. บุคลากรมีทักษะในการแก้ปัญหา
7. มีทักษะในการบริหารจัดการ	7. บุคลากรมีทักษะในการบริหารจัดการ
8. มีทักษะในการประสานงาน และร่วมมือกันทำงาน	8. บุคลากรมีทักษะในการประสานงาน และทำงานเป็นทีมได้อย่างเข้มแข็ง
9. ก้าวทันยุคสมัยและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง	9. บุคลากรมีความใฝ่เรียนรู้ สามารถใช้เทคโนโลยีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
<b>3. องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร</b>	
1. มีอิสระและความ คล่องตัวในการทำงาน ตามความรับผิดชอบ	1. บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม
2. มีค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงาน	2. สร้างค่านิยมรักองค์กร
3. มีการเรียนรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	3. เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และนำพาองค์กรสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร
4. มีการพัฒนาตนเองเสมอ ก้าวทันเทคโนโลยี	4. พัฒนาตนเองอยู่เสมอและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
5. มีการบูรณาการศาสตร์ ในการทำงานร่วมกัน	5. มีการทำงานโดยบูรณาการให้บรรลุวัตถุประสงค์หลายงานในคราวเดียวกัน
6. มีคุณธรรมและจริยธรรม	6. ตัดออก
7. บริหารแบบมีส่วนร่วม	7. ตัดออก
8. มีการช่วยเหลือกัน ทำงานเป็นทีม	8. ทำงานเป็นทีมและร่วมมือกันทั้งองค์กร เพื่อความสำเร็จ
9. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน	9. บุคลากรพัฒนาตนเองโดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน
10. ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ความหลากหลาย มีการยืดหยุ่นไม่ยึดติดกรอบ	10. พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่น
<b>4. องค์ประกอบด้านระบบการทำงาน</b>	
ขั้นที่ 1 มีการมองภาพใหญ่ขององค์กรวางแผนงานอย่างเป็นระบบ	ปรับเป็นองค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

ประเด็น	ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงครั้งนี้
ขั้นที่ 2 การวางแผนงานแบบ top to bottom	ขั้นที่ 2 การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ทั้งภาพรวมและระบบย่อย
ขั้นที่ 3 การปฏิบัติงานแบบ bottom to top โดยมีการแบ่งงานเป็นระบบงานแบบ project/ job ย่อย ที่เป็นไปตามเป้าหมาย	ขั้นที่ 3 การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย เน้นการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร
ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย มีการทำงานเป็นทีมโดยแต่ละคนต้องแสดงศักยภาพของตน	ขั้นที่ 4 กำกับติดตามงานเพื่อชี้แนะ (Coaching) ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการทำงานให้สำเร็จ
ขั้นที่ 5 การใช้ IT มีระบบจัดเก็บและการทำงานที่ดี	ขั้นที่ 5 ใช้เทคโนโลยีมาพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการจัดเก็บข้อมูล/ผลงานของบุคคล และสถานศึกษาอย่างเหมาะสม
ขั้นที่ 6 กำกับ ติดตามผล ให้คำปรึกษางาน มีการเรียนรู้ร่วมกัน รับฟังกันและกัน	ขั้นที่ 6 ทบทวนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร
<b>5. องค์ประกอบด้านการประเมินผล</b>	
1. มีการกำกับติดตามงาน	1. กำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะ ทั้งประเมินตนเองและประเมินโดยผู้บริหาร
2. มีประเมินตนเองจากการเรียนรู้และผลการทำงาน	2. บุคลากรสะท้อนผลการทำงานร่วมกันทุกขั้นตอน
3. มีการประเมินงานแบบ 360 องศา	3. ประเมินผลการทำงานแบบ 360 องศา
4. มีการให้คำปรึกษา แนะนำในระหว่างการทำงาน เพื่อปรับปรุงการทำงาน	4. มีการให้คำปรึกษาก่อน ระหว่าง และสิ้นสุด การดำเนินงาน
5. มีการนำผลสะท้อนหรือ feedback ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาการทำงาน	5. มีการปรับปรุงแก้ไข นำผลการประเมิน มาใช้พัฒนางานร่วมกัน
6. เรียนรู้และพัฒนาจากผลการประเมิน และพัฒนาความรู้ ทักษะที่ยังบกพร่อง	6. มีการนำเสนอผลการดำเนินงานของบุคลากร ทุกคนในที่ประชุมใหญ่เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน
7. มีการจัดทำรายงาน learning curving หลังจากมีการเรียนรู้ระหว่างทำงาน	7. ตัดออก
<b>6. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี</b>	
<b>ปรับเป็นองค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยี เพื่อเรียนรู้และพัฒนางาน</b>	
1. องค์กรมีระบบศูนย์กลางการทำงาน สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา	1. องค์กรมีศูนย์ระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กร เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนางานและประสานงาน สามารถเข้าถึงระบบได้ทุกที่ ทุกเวลา

ประเด็น	ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงดังนี้
2. บุคลากรมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับงาน	2. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและจัดเก็บข้อมูล รวมทั้งการสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยลดการทำงานลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็น	3. บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานลดขั้นตอนและความซับซ้อนของงาน
4. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นแหล่งเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ใช้งานง่าย และปลอดภัย	4. บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างให้เป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้
5. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยให้การสื่อสารง่ายขึ้น สามารถเชื่อมโยงข้อมูลเข้ากันได้	5. บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลและออกแบบการทำงานใหม่ๆ
6. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยส่งเสริมการทำงานและการเรียนรู้แบบ work from home	6. บุคลากรใช้เทคโนโลยีปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพทั้ง online และ on site
7. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีที่เข้าถึงการใช้งาน e-learning ที่หลากหลายได้ตลอดเวลา	7. บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อสืบค้น เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ อย่างหลากหลาย
8. บุคลากรมีความฉลาด มีทักษะในการใช้ Digital Technology	8. ตัดออก
<b>7. องค์ประกอบด้านวิธีการปฏิบัติงาน</b>	<b>ปรับเป็นองค์ประกอบด้านปัจจัยส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>
1. องค์กรมีการกระจาย อำนาจความรับผิดชอบ ในทุกระดับทุกตำแหน่งงาน	1. มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ทั่วทั้งองค์กร
2. บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่รับผิดชอบของตน	2. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้มีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพ
3. บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ทักษะเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น	3. ส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการ PDCA หรือกระบวนการวิจัย และพัฒนา (R+D) เพื่อพัฒนางานในหน้าที่
4. บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม แต่ละคนทำงานเต็มศักยภาพ	4. มีการทำงานเป็นทีมและบุคลากรมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ กล้าตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบ
5. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาวิธีการทำงานและเรียนรู้จากการทำงาน	5. ส่งเสริมให้บุคลากรนำผลงานที่ผ่านมาใช้ถอดบทเรียนเพื่อใช้พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ประเด็น	ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงดังนี้
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากผลการทำงานทั้งในด้านที่ประสบความสำเร็จและความผิดพลาด	6. ผู้บริหารใช้เครื่องมือพัฒนาและสร้างการเรียนรู้ในองค์กร เช่น การจัดการความรู้ (KM) เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้จากผู้อื่นและสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง
7. ผู้บริหารคิดค้น แสวงหาแนวทางปฏิบัติงานที่เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ	7. ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเรียนรู้และริเริ่มออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการทำงาน
<b>ข้อเสนอแนะอื่นๆ</b>	<b>เพิ่มองค์ประกอบที่ 8 องค์ประกอบด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>
	1. องค์กรที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิด การทำงาน และเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน
	2. องค์กรที่มีการถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
	3. องค์กรที่เรียนรู้ได้เร็ว มีประสิทธิภาพ และนำความรู้มาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
	4. องค์กรที่นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
	5. องค์กรที่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบพร้อมใช้งาน
	6. องค์กรที่มีลักษณะการบริหารในแนวราบ ยืดหยุ่น และกระจายอำนาจ
	7. องค์กรที่สามารถปรับตัวได้เร็วต่อเหตุการณ์ต่างๆ
<b>ข้อเสนอแนะอื่นๆ</b>	ปรับการนำเสนอแผนภาพของโมเดลให้เป็นเชิงระบบ โดยจัดกลุ่มองค์ประกอบ เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ

## รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



ภาพ 9 แสดงรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากตาราง 28 ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีรายละเอียดของรูปแบบที่ปรับปรุงแล้ว ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

### 1. องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร มีแนวทางดังนี้

1.1 บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ทันสมัย

1.2 บุคลากรมีทัศนคติและจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กร

- 1.3 บุคลากรมีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี
- 1.4 บุคลากรมีทักษะความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน
- 1.5 บุคลากรมีทักษะในการแก้ปัญหา
- 1.6 บุคลากรมีทักษะในการบริหารจัดการ
- 1.7 บุคลากรมีทักษะในการประสานงาน และทำงานเป็นทีมได้อย่างเข้มแข็ง
- 1.8 บุคลากรมีความใฝ่เรียนรู้ สามารถใช้เทคโนโลยีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

## 2. องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร มีแนวทางดังนี้

- 2.1 บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม
- 2.2 สร้างค่านิยมรักองค์กร
- 2.3 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และนำพาองค์กรสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร
- 2.4 พัฒนาตนเองอยู่เสมอและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
- 2.5 มีการทำงานโดยบูรณาการให้บรรลุวัตถุประสงค์หลายงานในคราวเดียวกัน
- 2.6 ทำงานเป็นทีมและร่วมมือกันทั้งองค์กรเพื่อความสำเร็จ
- 2.7 บุคลากรพัฒนาตนเองโดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน
- 2.8 พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่น

## 3. องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีแนวทางดังนี้

- 3.1 มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ทั่วทั้งองค์กร
- 3.2 ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้มีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพ
- 3.3 ส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการ PDCA หรือกระบวนการวิจัย และพัฒนา (R+D) เพื่อพัฒนางานในหน้าที่
- 3.4 มีการทำงานเป็นทีมและบุคลากรมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ กล้าตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ
- 3.5 ส่งเสริมให้บุคลากรนำผลงานที่ผ่านมาใช้ถอดบทเรียนเพื่อใช้พัฒนางานให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
- 3.6 ผู้บริหารใช้เครื่องมือพัฒนาและสร้างการเรียนรู้ในองค์กร เช่น การจัดการความรู้ (KM) เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้จากผู้อื่นและสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 3.7 ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเรียนรู้และริเริ่มออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการทำงาน



#### 4. องค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อเรียนรู้และพัฒนางาน มีแนวทางดังนี้

4.1 องค์กรมีศูนย์ระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กร เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาและประสานงาน สามารถเข้าถึงระบบได้ทุกที่ ทุกเวลา

4.2 บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและจัดเก็บข้อมูล รวมทั้งการสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงาน ลดขั้นตอนและความซับซ้อนของงาน

4.4 บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างให้เป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้

4.5 บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล และออกแบบการทำงานใหม่ๆ

4.6 บุคลากรใช้เทคโนโลยีปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพทั้ง online และ on site

4.7 บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อสืบค้น เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ อย่างหลากหลาย กระบวนการ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

##### 1. องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร มีแนวทางดังนี้

1.1 วิเคราะห์ SWOT และแนวโน้มในอนาคตของการจัดการศึกษา  
1.2 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานขององค์กรร่วมกัน

1.3 เน้นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้  
1.4 มีการส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) และ การใช้เทคโนโลยี

1.5 มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารกลยุทธ์ให้เข้าใจทั้งองค์กร เพื่อถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

##### 2. องค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงาน มีแนวทางดังนี้

2.1 ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายองค์กรร่วมกัน  
2.2 ขั้นที่ 2 การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ทั้งภาพรวมและระบบย่อย  
2.3 ขั้นที่ 3 การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย เน้นการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร

2.4 ขั้นที่ 4 กำกับติดตามงานเพื่อชี้แนะ (Coaching) ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการทำงานให้สำเร็จ

2.5 ชั้นที่ 5 ใช้เทคโนโลยีมาพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดเก็บข้อมูล/ผลงานของบุคคลและสถานศึกษาอย่างเหมาะสม

2.6 ชั้นที่ 6 ทบทวนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร

3. องค์กรประกอบด้านการประเมินผล มีแนวทางดังนี้

3.1 กำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ทั้งประเมินตนเองและประเมินโดยผู้บริหาร

3.2 บุคลากรสะท้อนผลการทำงานร่วมกันทุกชั้นตอน

3.3 ประเมินผลการทำงานแบบ 360 องศา

3.4 มีการให้คำปรึกษา ก่อน ระหว่าง และสิ้นสุดการดำเนินงาน

3.5 มีการปรับปรุงแก้ไข นำผลการประเมินมาใช้พัฒนางานร่วมกัน

3.6 มีการนำเสนอผลการดำเนินงานของบุคลากรทุกคนในที่ประชุมใหญ่เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน

ผลผลิต ประกอบด้วย 1 องค์กรประกอบ คือ

1. องค์กรประกอบด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีแนวทางดังนี้

1.1 เป็นองค์กรที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิด การทำงาน และเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน

1.2 เป็นองค์กรที่มีการถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

1.3 เป็นองค์กรที่เรียนรู้ได้เร็ว มีประสิทธิภาพ และนำความรู้มาพัฒนาตนเองอย่าง

ต่อเนื่อง

1.4 เป็นองค์กรที่นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.5 เป็นองค์กรที่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ พร้อมใช้งาน

1.6 เป็นองค์กรที่มีลักษณะการบริหารในแนวราบ ยืดหยุ่น และกระจายอำนาจ

1.7 เป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวได้เร็วต่อเหตุการณ์ต่างๆ

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษา  
เอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 29 แสดงสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ จำแนกเป็น		56.92
1.1 ชาย	74	43.08
1.2 หญิง	56	100.00
<b>รวม</b>	<b>130</b>	
2. วุฒิการศึกษา จำแนกเป็น		86.92
2.1 ปริญญาโท	113	13.08
2.2 ปริญญาเอก	17	100.00
<b>รวม</b>	<b>130</b>	
3. ประสบการณ์การทำงาน จำแนกเป็น		6.15
3.1 น้อยกว่า 10 ปี	8	37.70
3.2 10 - 20 ปี	49	56.15
3.3 มากกว่า 20 ปี	73	100.00
<b>รวม</b>	<b>130</b>	<b>56.92</b>

จากตาราง 29 พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 56.92 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 86.92 และผู้ตอบส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 56.15

ตาราง 30 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์  
รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
โดยภาพรวม

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์			ผล ประเมิน
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	
1 องค์กรประกอบด้านคุณลักษณะ ของบุคลากร	4.07	0.84	มาก	4.78	0.41	มากที่สุด	ผ่าน
2 องค์กรประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.13	0.87	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด	ผ่าน
3 องค์กรประกอบด้านปัจจัยส่งเสริมองค์กร แห่งการเรียนรู้	4.15	0.87	มาก	4.81	0.39	มากที่สุด	ผ่าน
4 องค์กรประกอบด้านการใช้เทคโนโลยี เพื่อเรียนรู้และพัฒนางาน	4.12	0.85	มาก	4.81	0.39	มากที่สุด	ผ่าน
5 องค์กรประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร	4.06	0.92	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด	ผ่าน
6 องค์กรประกอบด้านกระบวนการ ปฏิบัติงาน	4.13	0.85	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด	ผ่าน
7 องค์กรประกอบด้านการประเมินผล	4.11	0.84	มาก	4.75	0.43	มากที่สุด	ผ่าน
8 องค์กรประกอบด้านความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	4.13	0.85	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด	ผ่าน
<b>รวม</b>	<b>4.11</b>	<b>0.86</b>	<b>มาก</b>	<b>4.78</b>	<b>0.41</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>ผ่าน</b>

จากตาราง 30 แสดงผลประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม พบว่ารูปแบบมีความเป็นไปได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ) เมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ ) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวม พบว่า รูปแบบมีความเป็นประโยชน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ ) เมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ องค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อเรียนรู้และพัฒนางาน และองค์ประกอบด้านปัจจัยส่งเสริม

องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ ) องค์กรประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ องค์กรประกอบด้านการประเมินผล อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75$ ) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

**ตาราง 31 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร**

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1 บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ทันสมัย	4.08	0.84	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด
2 บุคลากรมีทัศนคติและจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กร	4.00	0.83	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด
3 บุคลากรมีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี	4.04	0.82	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด
4 บุคลากรมีทักษะความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นวิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางาน	4.14	0.84	มาก	4.78	0.41	มากที่สุด
5 บุคลากรมีทักษะในการแก้ปัญหา	4.11	0.84	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด
6 บุคลากรมีทักษะในการบริหารจัดการ	4.09	0.85	มาก	4.78	0.41	มากที่สุด
7 บุคลากรมีทักษะในการประสานงาน และทำงาน เป็นทีมได้อย่างเข้มแข็ง	4.01	0.87	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด
8 บุคลากรมีความใฝ่เรียนรู้ สามารถใช้เทคโนโลยีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	4.12	0.82	มาก	4.75	0.43	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.07</b>	<b>0.84</b>	<b>มาก</b>	<b>4.78</b>	<b>0.42</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 31 แสดงผลประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ข้อ 1 บุคลากรมีทักษะความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน คือ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 2 บุคลากรมีทัศนคติและจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ ) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร พบว่า มีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ข้อ 3

บุคลากรมีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ข้อ 4 บุคลากรมีทักษะความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน และข้อ 6 บุคลากรมีทักษะในการบริหารจัดการ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 8 บุคลากรมีความใฝ่เรียนรู้ สามารถใช้เทคโนโลยีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75$ ) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

**ตาราง 32 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์  
ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร**

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1 บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม	4.15	0.92	มาก	4.82	0.39	มากที่สุด
2 สร้างค่านิยมรักองค์กร	4.14	0.90	มาก	4.75	0.43	มากที่สุด
3 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และนำพาองค์กร สู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร	4.18	0.85	มาก	4.82	0.38	มากที่สุด
4 พัฒนาดตนเองอยู่เสมอและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	4.03	0.84	มาก	4.75	0.44	มากที่สุด
5 มีการทำงานโดยบูรณาการให้บรรลุวัตถุประสงค์ หลายงานในคราวเดียวกัน	4.17	0.84	มาก	4.82	0.39	มากที่สุด
6 ทำงานเป็นทีมและร่วมมือกันทั้งองค์กรเพื่อ ความสำเร็จ	4.18	0.85	มาก	4.75	0.43	มากที่สุด
7 บุคลากรพัฒนาดตนเองโดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากเพื่อนร่วมงาน	4.04	0.90	มาก	4.72	0.45	มากที่สุด
8 พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่น	4.16	0.83	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.13</b>	<b>0.87</b>	<b>มาก</b>	<b>4.77</b>	<b>0.42</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 32 แสดงผลประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ข้อ 3 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และนำพาองค์กรสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร และข้อ 6 ทำงานเป็นทีมและร่วมมือกันทั้งองค์กรเพื่อความสำเร็จคือ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 4 พัฒนาดตนเองอยู่เสมอและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ ) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.77$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ข้อ 1 บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม, ข้อ 3 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และนำพาองค์กรสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร และข้อ 5 มีการทำงานโดยบูรณาการให้บรรลุวัตถุประสงค์หลายงานในคราวเดียวกัน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 7 บุคลากรพัฒนาตนเองโดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.72$ ) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

**ตาราง 33 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรประกอบด้านปัจจัยส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้**

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1 มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ทั่วทั้งองค์กร	4.13	0.88	มาก	4.74	0.44	มากที่สุด
2 ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้มีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพ	4.18	0.82	มาก	4.78	0.41	มากที่สุด
3 ส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการ PDCA หรือกระบวนการวิจัย และพัฒนา (R+D) เพื่อพัฒนางานในหน้าที่	4.17	0.94	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
4 มีการทำงานเป็นทีมและบุคลากรมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ กล้าตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ	4.13	0.84	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
5 ส่งเสริมให้บุคลากรนำผลงานที่ผ่านมาใช้ ถอดบทเรียนเพื่อใช้พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	4.12	0.86	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
6 ผู้บริหารใช้เครื่องมือพัฒนาและสร้างการเรียนรู้ในองค์กร เช่น การจัดการความรู้ (KM) เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้จากผู้อื่นและสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเองอย่าง ต่อเนื่อง	4.19	0.88	มาก	4.81	0.40	มากที่สุด
7 ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเรียนรู้และริเริ่มออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	4.12	0.88	มาก	4.82	0.38	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.15</b>	<b>0.87</b>	<b>มาก</b>	<b>4.81</b>	<b>0.40</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 33 แสดงผลประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรประกอบด้านปัจจัยส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อ 6 ผู้บริหารใช้เครื่องมือพัฒนาและสร้างการเรียนรู้ในองค์กร เช่น การจัดการความรู้ (KM) เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้จากผู้อื่นและสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 5 ส่งเสริมให้บุคลากรนำผลงานที่ผ่านมาใช้ถอดบทเรียนเพื่อใช้พัฒนางานให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น และข้อ 7 ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเรียนรู้และริเริ่มออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการทำงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรประกอบด้านปัจจัยส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อ 3 ส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการ PDCA หรือกระบวนการวิจัย และพัฒนา (R+D) เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ ข้อ 4 มีการทำงานเป็นทีมและบุคลากรมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์กล้าตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ และข้อ 5 ส่งเสริมให้บุคลากรนำผลงานที่ผ่านมาใช้ถอดบทเรียนเพื่อใช้พัฒนางานให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 1 มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบต่อทั่วทั้งองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$ ) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 34 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อเรียนรู้และพัฒนางาน

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1 องค์กรมีศูนย์ระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กร เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนางานและประสานงาน สามารถเข้าถึงระบบได้ทุกที่ ทุกเวลา	4.11	0.84	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
2 บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและจัดเก็บข้อมูล รวมทั้งการสื่อสาร ภายในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.09	0.86	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด



รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3 บุคลากรใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงาน ลดขั้นตอนและความ ซ้ำซ้อนของงาน	4.05	0.85	มาก	4.85	0.35	มากที่สุด
4 บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับเพื่อนร่วมงานเพื่อ สร้างให้เป็นบุคลากร แห่งการเรียนรู้	4.15	0.87	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด
5 บุคลากรใช้เทคโนโลยี เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล และออกแบบการทำงานใหม่ๆ	4.11	0.87	มาก	4.82	0.38	มากที่สุด
6 บุคลากรใช้เทคโนโลยีปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้ง online และ on site	4.12	0.82	มาก	4.84	0.37	มากที่สุด
7 บุคลากรใช้เทคโนโลยี เพื่อสืบค้น เรียนรู้จาก แหล่งเรียนรู้ต่างๆ อย่างหลากหลาย	4.18	0.86	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.12</b>	<b>0.85</b>	<b>มาก</b>	<b>4.81</b>	<b>0.39</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 34 แสดงผลประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อเรียนรู้และพัฒนางาน พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ข้อ 7 บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อสืบค้น เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ อย่างหลากหลาย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 3 บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงาน ลดขั้นตอนและความซ้ำซ้อนของงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ ) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อเรียนรู้และพัฒนางาน พบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ข้อ 3 บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงาน ลดขั้นตอนและความซ้ำซ้อนของงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.85$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 2 บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและจัดเก็บข้อมูล รวมทั้งการสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.76$ ) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 35 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์  
ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1 วิเคราะห์ SWOT และแนวโน้มในอนาคต ของการจัดการศึกษา	4.06	0.91	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด
2 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และ แนวทางการดำเนินงานขององค์กรร่วมกัน	4.09	0.94	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด
3 เน้นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้	4.03	0.96	มาก	4.81	0.40	มากที่สุด
4 มีการส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) และ การใช้เทคโนโลยี	4.02	0.89	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด
5 มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารกลยุทธ์ ให้เข้าใจทั้งองค์กร เพื่อถ่ายทอดกลยุทธ์ สู่การปฏิบัติ	4.08	0.91	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.06</b>	<b>0.92</b>	<b>มาก</b>	<b>4.79</b>	<b>0.41</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 35 แสดงผลประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานขององค์กรร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 4 มีการส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) และ การใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ ) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร พบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.79$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 3 เน้นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 2 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานขององค์กรร่วมกัน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.77$ ) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ตาราง 36 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์  
ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
องค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงาน

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1 ชั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายองค์กรร่วมกัน	4.12	0.85	มาก	4.70	0.46	มากที่สุด
2 ชั้นที่ 2 การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ทั้งภาพรวมและระบบย่อย	4.08	0.85	มาก	4.75	0.44	มากที่สุด
3 ชั้นที่ 3 การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย เน้นการทำงาน เป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมอบหมายงาน ที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร	4.18	0.87	มาก	4.75	0.44	มากที่สุด
4 ชั้นที่ 4 กำกับติดตามงานเพื่อชี้แนะ (Coaching) ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก ในการทำงานให้สำเร็จ	4.18	0.82	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด
5 ชั้นที่ 5 ใช้เทคโนโลยีมาพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการจัดเก็บข้อมูล/ผลงานของบุคคล และสถานศึกษาอย่างเหมาะสม	4.08	0.86	มาก	4.78	0.41	มากที่สุด
6 ชั้นที่ 6 ทบทวนและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อ ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร	4.16	0.87	มาก	4.81	0.40	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.13</b>	<b>0.85</b>	<b>มาก</b>	<b>4.76</b>	<b>0.43</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 36 แสดงผลประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงาน พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อ 3 ชั้นที่ 3 การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย เน้นการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร และข้อ 4 ชั้นที่ 4 กำกับติดตามงานเพื่อชี้แนะ (Coaching) ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการทำงานให้สำเร็จ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 2 ชั้นที่ 2 การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ทั้งภาพรวมและระบบย่อย และข้อ 5 ชั้นที่ 5 ใช้เทคโนโลยีมาพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดเก็บข้อมูล/ผลงานของบุคคลและสถานศึกษาอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ ) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงาน พบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.76$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ข้อ 6 ขั้นที่ 6 ทบทวนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 1 ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายองค์กรร่วมกัน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ ) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

**ตาราง 37 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรประกอบด้านการประเมินผล**

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1 กำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะ ทั้งประเมินตนเองและประเมิน โดยผู้บริหาร	4.10	0.82	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด
2 บุคลากรสะท้อนผลการทำงานร่วมกันทุกขั้นตอน	4.05	0.87	มาก	4.78	0.41	มากที่สุด
3 ประเมินผลการทำงานแบบ 360 องศา	4.15	0.85	มาก	4.75	0.43	มากที่สุด
4 มีการให้คำปรึกษา ก่อน ระหว่าง และสิ้นสุด การดำเนินงาน	4.14	0.82	มาก	4.73	0.45	มากที่สุด
5 มีการปรับปรุงแก้ไข นำผลการประเมิน มาใช้พัฒนางานร่วมกัน	4.16	0.85	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด
6 มีการนำเสนอผลการดำเนินงานของบุคลากร ทุกคนในที่ประชุมใหญ่เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน	4.08	0.84	มาก	4.72	0.45	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.11</b>	<b>0.84</b>	<b>มาก</b>	<b>4.75</b>	<b>0.43</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 37 แสดงผลประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรประกอบด้านการประเมินผล พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ข้อ 5 มีการปรับปรุงแก้ไข นำผลการประเมินมาใช้พัฒนางานร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 2 บุคลากรพัฒนาตนเองโดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ ) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรประกอบด้านการประเมินผล พบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ข้อ 2 บุคลากรสะท้อนผลการทำงานร่วมกันทุกชั้นตอน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 6 มีการนำเสนอผลการดำเนินงานของบุคลากรทุกคนในที่ประชุมใหญ่เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.72$ ) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

**ตาราง 38 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรประกอบด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1 เป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวได้เร็วต่อเหตุการณ์ต่างๆ	4.18	0.90	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด
2 เป็นองค์กรที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดการทำงาน และเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน	4.17	0.82	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด
3 เป็นองค์กรที่เรียนรู้ได้เร็ว มีประสิทธิภาพ และนำความรู้มาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.18	0.90	มาก	4.73	0.45	มากที่สุด
4 เป็นองค์กรที่มีการถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร	4.08	0.79	มาก	4.82	0.39	มากที่สุด
5 เป็นองค์กรที่มีลักษณะการบริหารในแนวราบ ยืดหยุ่น และกระจายอำนาจ	4.08	0.84	มาก	4.75	0.44	มากที่สุด
6 เป็นองค์กรที่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบพร้อมใช้งาน	4.06	0.85	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด
7 เป็นองค์กรที่นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.18	0.87	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.13</b>	<b>0.85</b>	<b>มาก</b>	<b>4.78</b>	<b>0.42</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 38 แสดงผลประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรประกอบด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ

พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อ 1 เป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวได้เร็วต่อเหตุการณ์ต่างๆ ข้อ 3 เป็นองค์กรที่เรียนรู้ได้เร็ว มีประสิทธิภาพ และนำความรู้มาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และข้อ 7 เป็นองค์กรที่นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 6 เป็นองค์กรที่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ พร้อมใช้งาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ ) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

ผลประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ ) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อ 4 เป็นองค์กรที่มีการถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 3 เป็นองค์กรที่เรียนรู้ได้เร็ว มีประสิทธิภาพ และนำความรู้มาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.734$ ) ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนด



## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) เพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการดำเนินการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยมีการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ตามลำดับของขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

#### **ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

ศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการศึกษาเอกสารสำคัญ แนวคิด ทฤษฎี งานเขียนของผู้เชี่ยวชาญ เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ นำมาบันทึก วิเคราะห์เป็นข้อมูลขององค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้กำหนดคำถามในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการการศึกษาและ/หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview)

ขั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากผู้บริหารองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (best practice) โดยการเลือกแบบเจาะจง

(Purposive Sampling) จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview)

## **ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

ขั้นที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขั้นตอนที่ 1 มายกร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนั้น นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสม และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ได้แก่ กลุ่มที่ 1 นักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาและ/หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 คน กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาและ/หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 คน กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และการนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิมาใช้ปรับปรุงรูปแบบ

## **ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

ในการประเมินในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มผู้ให้ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ในเขตภาคเหนือตอนล่าง 9 จังหวัด จำนวน 130 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน มีลักษณะเป็นแบบ ตรวจสอบรายการ (Check list) ตอนที่ 2 แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน



## สรุปผลการวิจัย

**1. ผลการศึกษาขององค์ประกอบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีองค์ประกอบ ดังนี้**

**1.1 องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร** ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แนวทาง และเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน มีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือการใช้สื่อเทคโนโลยี

**1.2 องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร** ประกอบด้วย การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีทัศนคติที่ดี มีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะในการ แก้ปัญหา มีทักษะในการบริหารจัดการ มีทักษะในการประสานงาน ร่วมมือกันทำงาน และก้าวทัน ยุคสมัยและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง

**1.3 องค์ประกอบด้านระบบการทำงาน** ประกอบด้วย ชั้นที่ 1 มีการมองภาพใหญ่ขององค์กรวางแผนงานอย่างเป็นระบบ ชั้นที่ 2 การวางแผนงานแบบ top to bottom ชั้นที่ 3 การปฏิบัติงานแบบ bottom to top โดยมีการแบ่งงานเป็นระบบงานแบบ project/job ย่อยที่เป็นไปตามเป้าหมาย ชั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย มีการทำงานเป็นทีมโดยแต่ละคนต้องแสดงศักยภาพของตน ชั้นที่ 5 การใช้ IT มีระบบจัดเก็บและการทำงานที่ดี ชั้นที่ 6 กำกับ ติดตามผล ให้คำปรึกษางาน มีการเรียนรู้ร่วมกัน รับฟังกันและกัน

**1.4 องค์ประกอบด้านวิธีการปฏิบัติงาน** ประกอบด้วย องค์กรมีการกระจายอำนาจ บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่รับผิดชอบ มีการทำงานเป็นทีม เรียนรู้จากผลการทำงาน ทั้งในด้านที่ประสบความสำเร็จและความผิดพลาด และแสวงหาแนวทางปฏิบัติงานที่เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

**1.5 องค์ประกอบด้านการประเมินผล** ประกอบด้วย มีการกำกับติดตามงาน มีการประเมินตนเอง มีการให้คำปรึกษา แนะนำในระหว่างการทำงาน และนำผลสะท้อนหรือ feedback ไปใช้เพื่อปรับปรุงการทำงาน

**1.6 องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร** ประกอบด้วย มีอิสระและความคล่องตัวในการทำงานตามความรับผิดชอบ มีการพัฒนาตนเองเสมอ ก้าวทันเทคโนโลยี มีการช่วยเหลือกันทำงานเป็นทีม ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ความหลากหลาย มีการยืดหยุ่นไม่ยึดติดกรอบ

**1.7 องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี** ประกอบด้วย มีระบบศูนย์กลางการทำงาน สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา สามารถเข้าถึง e-learning ที่หลากหลาย ใช้เทคโนโลยีช่วยลดการทำงานลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็น ใช้เทคโนโลยีเป็นแหล่งเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ และใช้เทคโนโลยีช่วยให้การสื่อสารง่ายขึ้น

## 2. ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 8 องค์กรประกอบ ดังนี้

**ปัจจัยนำเข้า** ประกอบด้วย 4 องค์กรประกอบ ดังนี้

1. องค์กรประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร มีแนวทางดังนี้
  - 1.1 บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ทันสมัย
  - 1.2 บุคลากรมีทัศนคติและจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กร
  - 1.3 บุคลากรมีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี
  - 1.4 บุคลากรมีทักษะความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นวิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางาน
  - 1.5 บุคลากรมีทักษะในการแก้ปัญหา
  - 1.6 บุคลากรมีทักษะในการบริหารจัดการ
  - 1.7 บุคลากรมีทักษะในการประสานงาน และทำงานเป็นทีมได้อย่างเข้มแข็ง
  - 1.8 บุคลากรมีความใฝ่เรียนรู้ สามารถใช้เทคโนโลยีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
2. องค์กรประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร มีแนวทางดังนี้
  - 2.1 บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม
  - 2.2 สร้างค่านิยมรักองค์กร
  - 2.3 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และนำพาองค์กรสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร
  - 2.4 พัฒนาตนเองอยู่เสมอและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
  - 2.5 มีการทำงานโดยบูรณาการให้บรรลุวัตถุประสงค์หลายงานในคราวเดียวกัน
  - 2.6 ทำงานเป็นทีมและร่วมมือกันทั้งองค์กรเพื่อความสำเร็จ
  - 2.7 บุคลากรพัฒนาตนเองโดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน
  - 2.8 พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่น
3. องค์กรประกอบด้านปัจจัยส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีแนวทางดังนี้
  - 3.1 มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ทั่วทั้งองค์กร
  - 3.2 ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้มีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพ
  - 3.3 ส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการ PDCA หรือกระบวนการวิจัย และพัฒนา (R+D) เพื่อพัฒนางานในหน้าที่

3.4 มีการทำงานเป็นทีมและบุคลากรมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ กล้าตัดสินใจ  
ในงานที่รับผิดชอบ

3.5 ส่งเสริมให้บุคลากรนำผลงานที่ผ่านมาใช้ถอดบทเรียนเพื่อใช้พัฒนางานให้มี  
ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

3.6 ผู้บริหารใช้เครื่องมือพัฒนาและสร้างการเรียนรู้ในองค์กร เช่น การจัดการความรู้  
(KM) เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้จากผู้อื่นและสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

3.7 ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเรียนรู้และริเริ่มออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อเพิ่ม  
ประสิทธิผลการทำงาน

4. องค์กรประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อเรียนรู้และพัฒนางาน มีแนวทางดังนี้

4.1 องค์กรมีศูนย์ระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กร เพื่อเป็นศูนย์กลางในการ  
พัฒนางานและประสานงาน สามารถเข้าถึงระบบได้ทุกที่ ทุกเวลา

4.2 บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและจัดเก็บข้อมูล รวมทั้ง  
การสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงาน ลดขั้นตอนและความซับซ้อน  
ของงาน

4.4 บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างให้เป็น  
บุคลากรแห่งการเรียนรู้

4.5 บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล และออกแบบการทำงานใหม่ ๆ

4.6 บุคลากรใช้เทคโนโลยีปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพทั้ง online และ on site

4.7 บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อสืบค้น เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างหลากหลาย

**กระบวนการ** ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร มีแนวทางดังนี้

1.1 วิเคราะห์ SWOT และแนวโน้มในอนาคตของการจัดการศึกษา

1.2 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานของ  
องค์กรร่วมกัน

1.3 เน้นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

1.4 มีการส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) และ การใช้  
เทคโนโลยี

1.5 มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารกลยุทธ์ให้เข้าใจทั้งองค์กร เพื่อถ่ายทอด  
กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

2. องค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงาน มีแนวทางดังนี้
  - 2.1 ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายองค์กรร่วมกัน
  - 2.2 ขั้นที่ 2 การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ทั้งภาพรวมและระบบย่อย
  - 2.3 ขั้นที่ 3 การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย เน้นการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร
  - 2.4 ขั้นที่ 4 กำกับติดตามงานเพื่อชี้แนะ (Coaching) ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการทำงานให้สำเร็จ
  - 2.5 ขั้นที่ 5 ใช้เทคโนโลยีมาพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดเก็บข้อมูล/ผลงานของบุคคลและสถานศึกษาอย่างเหมาะสม
  - 2.6 ขั้นที่ 6 ทบทวนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร
3. องค์ประกอบด้านการประเมินผล มีแนวทางดังนี้
  - 3.1 กำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ทั้งประเมินตนเองและประเมินโดยผู้บริหาร
  - 3.2 บุคลากรสะท้อนผลการทำงานร่วมกันทุกขั้นตอน
  - 3.3 ประเมินผลการทำงานแบบ 360 องศา
  - 3.4 มีการให้คำปรึกษาก่อน ระหว่าง และสิ้นสุดการดำเนินงาน
  - 3.5 มีการปรับปรุงแก้ไข นำผลการประเมินมาใช้พัฒนางานร่วมกัน
  - 3.6 มีการนำเสนอผลการดำเนินงานของบุคลากรทุกคนในที่ประชุมใหญ่เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน

**ผลผลิต** ประกอบด้วย 1 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีแนวทางดังนี้
  - 1.1 เป็นองค์กรที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิด การทำงาน และเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน
  - 1.2 เป็นองค์กรที่มีการถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
  - 1.3 เป็นองค์กรที่เรียนรู้ได้เร็ว มีประสิทธิภาพ และนำความรู้มาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
  - 1.4 เป็นองค์กรที่นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
  - 1.5 เป็นองค์กรที่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ พร้อมใช้งาน
  - 1.6 เป็นองค์กรที่มีลักษณะการบริหารในแนวราบ ยืดหยุ่น และกระจายอำนาจ
  - 1.7 เป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวได้เร็วต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ

### 3. ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมิน เมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร อยู่ในระดับมาก

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม พบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมิน เมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อเรียนรู้และพัฒนางาน และองค์ประกอบด้านปัจจัยส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ องค์ประกอบด้านการประเมินผล

#### อภิปรายผล

จากการสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยนำประเด็นสำคัญมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบปัจจัยนำเข้าของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์ประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อเรียนรู้และพัฒนางาน โดยปัจจัยนำเข้าของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับการประเมินความเป็นไปได้ในระดับสูง และประเมินความเป็นประโยชน์ในระดับสูงมากที่สุด คือ องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจะส่งเสริมให้สถานศึกษานั้นมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้ทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองและพัฒนางาน มีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนกิจกรรมที่สามารถสร้างสรรค์ทั้งในด้านความรู้ด้านอุปกรณ์ และด้านงบประมาณที่สามารถเอื้อประโยชน์ในการพัฒนาทักษะความสามารถ เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้จากผู้อื่นและสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้แล้วสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรตระหนักถึง คือ คุณลักษณะของบุคลากรผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดหา ควรจัดสรรคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ จะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิจัยของ กรรณิการ์ สิทธิชัย (2561) ที่กล่าวว่า การจัดหาบุคคลเข้าทำงานโดยการคัดเลือกจากทัศนคติที่สามารถเปิดรับสิ่งใหม่ได้

และองค์กรจะมีหน้าที่ในการเพิ่มพูนและพัฒนาความสามารถด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ทั้งนี้การมอบหมายงานตามจุดแข็งของแต่ละบุคคลเป็นผลดีต่อบุคลากรและองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน เมื่อมีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคนแล้ว จะต้องวางแผนในการติดตามผลผ่านการดำเนินงาน การกำกับติดตาม การสังเกตจากหัวหน้างานผู้มีหน้าที่รับผิดชอบส่วนงานนั้น โดยมีกรอบด้านเวลาที่ชัดเจน กระบวนการจัดการที่เหมาะสมจะสามารถนำศักยภาพภายในมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์กรต่อไปได้ ซึ่งจะช่วยพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ตามที่หลักสูตรแกนกลางกำหนด

อีกทั้งการที่สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะส่งเสริมการเรียนรู้ อย่างสร้างสรรค์ และเป็นการเปิดโอกาสในการต่อยอดแนวคิดในหลาย ๆ ด้านของผู้เรียนและตัวผู้สอนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิวัฒน์ มีสุวรรณ (2563) เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านสื่อการเรียนการสอนของครูในสถานศึกษา สำหรับปฏิบัติการสอน เครือข่ายมหาวิทยาลัยนครสวรรค์ ที่กล่าวว่าการสร้างและการใช้เทคโนโลยีที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ จึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความสนใจ และเป็นแรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้เรียน สอดคล้องกับวิจัยของ วีรยา สัจจะเขตต์ (2564) เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ได้กล่าวว่า องค์กรควรมุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการจัดการความรู้และเพิ่มพูนความรู้ เพื่อส่งเสริมการทำงานให้องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt, & Reynolds (1994) เรื่องการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เป็นการจัดการความรู้ของบุคคลอย่างเหมาะสม ซึ่งมีความสอดคล้องกับ ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์ (2557) ที่กล่าวว่า หลักการที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก คือหลักการจัดการความรู้ เนื่องจากการนำหลักการจัดการความรู้มาปรับใช้กับองค์กรโดยมีการ สร้างความรู้ มีการแบ่งปันความรู้และการรักษาความรู้ นั้น จะกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยทำให้องค์กรนั้น ๆ เกิดการปรับปรุงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อันเป็นประโยชน์และคุ้มค่าต่อการพัฒนาองค์กรและจะนำไปสู่ความสามารถในการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

2. ผลการศึกษาของค์ประกอบกระบวนการจัดการรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร องค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบด้านการประเมินผล โดยองค์ประกอบกระบวนการจัดการรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้รับการประเมินความเป็นไปได้ในระดับสูง และประเมินความเป็นประโยชน์ในระดับสูงมากที่สุด คือ

องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร ซึ่งกลยุทธ์เปรียบเสมือนเข็มทิศในการนำทางองค์กรให้ดำเนินงานไปยังเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังเป็นกรอบในการปฏิบัติงานที่ทุกคนในองค์กรควรปฏิบัติตามในรูปแบบเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ญัตติ โอัจฉินดา (2563) ในวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้ระบุว่า การพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดที่ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนครูในสถานศึกษาพัฒนาทักษะและความสามารถ อยู่เสมอ สนับสนุนให้ครูและบุคลากรศึกษาค้นคว้าแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาจึงต้องปรับองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาการศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พร้อมที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน อีกทั้งเป็นสถานศึกษาที่มีแหล่งเรียนรู้ สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงาน แสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ มีการดำเนินการและติดตามการจัดทำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการทำ PDCA สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทองเพ็ญ เตยหอม (2562) เรื่อง แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ได้กล่าวว่า สถานศึกษานั้นต้องมีการวิเคราะห์องค์กรอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบโดยผู้บริหารและคณะครูร่วมกันแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ หาแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ส่งเสริมให้ครูมีทักษะในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การสร้างวินัย การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม การให้รางวัล แก่บุคลากรที่เสนอความรู้ใหม่ ๆ การคิดสร้างกิจกรรมการเรียนรู้ให้ครูมีส่วนร่วมในการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยสถานศึกษามีการมอบหมายงานในรูปแบบของคณะกรรมการ ผู้บริหารกำหนดให้ครูแต่ละกลุ่มสาระจัดทำ PLC เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงานร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นร่วมกันอย่างทั่วถึง มีการพัฒนา และขยายผลสู่กลุ่มงานต่าง ๆ อย่างมีมาตรฐาน รวมถึงการใช้วงจรคุณภาพ PDCA มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเปิดช่องทางให้กับแนวคิดแบบใหม่ ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถคิดผสมผสานระหว่างนโยบายและแผนงาน ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดแนวทางการดำเนินงานและบูรณาการร่วมกันในสายงาน และด้วยความสำคัญของปัจจัยเหล่านี้จะช่วยพัฒนาให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง และมีทิศทางที่ดีเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและยังเพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นบุคคลที่มีคุณภาพทางการศึกษา

3. องค์ประกอบผลผลิตของ รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ความเป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวได้เร็วต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการคิด การทำงาน และเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน เป็นองค์กรที่เรียนรู้ได้เร็ว มีประสิทธิภาพ นำความรู้มาพัฒนาตนเอง

อย่างต่อเนื่อง เน้นการถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร องค์กรที่มีลักษณะการบริหารในแนวราบ ยืดหยุ่น และกระจายอำนาจ ระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ พร้อมใช้งาน เป็นองค์กรที่นำเทคโนโลยี ที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากองค์กรจะสามารถพัฒนาองค์กรให้มีความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วนั้น ยังเพื่อการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter Senge เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นองค์กรที่ทำงาน ผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ พัฒนาวิธีการทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน ผลลัพธ์ (Output) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการ ด้านต่าง ๆ

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1.1 องค์กรประกอบด้านคุณลักษณะของบุคลากร บุคลากรควรมีการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ มีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี มีทักษะการแก้ปัญหา การบริหารจัดการ และการประสานงาน และสามารถใช้เทคโนโลยีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

1.2 องค์กรประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร องค์กรควรมีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม สร้างค่านิยมรักองค์กร พัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน มีความยืดหยุ่น พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง

1.3 องค์กรประกอบด้านปัจจัยส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรควรมีการกระจาย อำนาจความรับผิดชอบให้ทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการ PDCA หรือกระบวนการวิจัย และพัฒนา (R+D) ให้อิสระในการคิดสร้างสรรค์ กล้าตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ มีการใช้เครื่องมือพัฒนาและสร้างการเรียนรู้ในองค์กร เช่น การจัดการ ความรู้ (KM) เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้จากผู้อื่นและสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.4 องค์กรประกอบด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อเรียนรู้และพัฒนางาน องค์กรควรมีศูนย์ระบบ ข้อมูลสารสนเทศขององค์กร เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนางานและประสานงาน สามารถเข้าถึงระบบ ได้ทุกที่ ทุกเวลา ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน จัดเก็บข้อมูล และลดขั้นตอนความ ซับซ้อนของงาน ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อสืบค้น เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างหลากหลาย



1.5 องค์ประกอบด้านกลยุทธ์องค์กร องค์กรควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานขององค์กรร่วมกัน เน้นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี

1.6 องค์ประกอบด้านกระบวนการปฏิบัติงาน องค์กรควรมีการกำหนดเป้าหมาย องค์กรร่วมกัน วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ เน้นการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน มีการกำกับติดตามงานเพื่อชี้แนะและให้คำปรึกษา มีการทบทวนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.7 องค์ประกอบด้านการประเมินผล องค์กรควรมีการกำกับติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นระยะ ทั้งประเมินตนเองและประเมินโดยผู้บริหาร มีการให้คำปรึกษา ก่อน ระหว่าง และสิ้นสุดการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาางานร่วมกัน มีการนำเสนอผลการดำเนินงาน ของบุคลากรทุกคนในที่ประชุมใหญ่เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน

1.8 องค์ประกอบด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรควรทำให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในการคิด การทำงาน และเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน มีการถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร สามารถ นำความรู้มาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลักษณะการบริหารควรเป็นในแนวราบ ยืดหยุ่น และกระจายอำนาจ สามารถปรับตัวได้เร็วต่อเหตุการณ์ ต่าง ๆ

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 2.1 ควรศึกษารูปแบบและพัฒนานวัตกรรมสำหรับสถานศึกษาเอกชน
- 2.2 ควรศึกษารูปแบบพัฒนาครูสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
- 2.3 ควรศึกษาการสร้างเครือข่ายโรงเรียนเอกชน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กมล รอดคล้าย. (2561). *จะยกคุณภาพการศึกษา ต้องพัฒนา “ครู”*. สืบค้น 30 กรกฎาคม 2564, จาก [https://www.matichon.co.th/education/news\\_916349](https://www.matichon.co.th/education/news_916349)
- กรรณิการ์ สิทธิชัย. (2561). การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 11(3), 1419-1435.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *ปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหิดล. (2552). *การจัดการความรู้ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมหิดล*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- กัลยาณี พรหมทอง. (2560). *ครูกับการจัดความรู้ในสถานศึกษา*. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ. (2561). *ปัจจัยในกระบวนการผลิต 4 ด้าน (4M in Production Process)*. สืบค้น 29 เมษายน 2563, จาก <https://www.iok2u.com/index.php/article/e-book/210-4m-in-production-process-4>
- ขนิษฐา อำนักรณ์. (2558). *ทฤษฎีทางการบริหาร*. สืบค้น 27 เมษายน 2563, จาก <http://khanittaumnakmanee.blogspot.com/2015/08/luther-gulick.html>
- คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา (กอปศ.). (2562). *รายงานการปฏิรูปการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา.
- คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2563). *Knowledge Management การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2563). *การศึกษาสภาพปัญหาการใช้วัตกรรมการจัดการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- คลังความรู้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย. (2563). *การจัดการความรู้คืออะไร: KM?*. สืบค้น 14 มกราคม 2564, จาก <http://ks.rmuts.ac.th/th/whatiskm>
- เครือทิพย์ สัตย์สำราญ. (2559). *ความพึงพอใจของครูที่มีต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนบางปู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- จันทรานี สงวนนาม. (2551). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- เจมส์ เบลันกา, และรอน แบรินต์. (2562). *ทักษะแห่งอนาคตใหม่ การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บุ๊คสเคป.
- ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม. (2553). *การพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในโรงเรียน* (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชภูบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐ ไร่จินดา. (2563). *การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียน ขนาดเล็ก ในสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 13* (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุชภูบัณฑิต). บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
- ณัฐรฎา พวงจันทร์. (2553). *การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล. (2552). *แนวคิดโครงสร้างรูปแบบองค์กร* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ถวิล เกษสุพรรณ. (2552). *การศึกษาศาภาพการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุบลราชธานี เขต 5* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทองเพียร เตยหอม. (2562). *แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 1* (ปริญญาานิพนธ์ปริญญา คุชภูบัณฑิต). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ทิวต์ถ์ ศรีดำรง. (2560). *การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพ: การศึกษาทฤษฎีฐานราก* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). อุตรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- ทิตนา แคมมณี. (2550). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้ เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทวินทร์ วาริศรี. (2560). *สาระความรู้เพื่อการพัฒนา*. สืบค้น 22 กันยายน 2563, จาก <http://www.tewin.org/UploadImage/5600fa9b-cac4-4b4f-ba2c-7888f3bc048.pdf>
- ธาดา ราชกิจ. (2562). *หลักการบริหารจัดการยุคคลาสสิกที่ยังคงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร ได้ดีในยุคปัจจุบัน*. สืบค้น 27 เมษายน 2563, จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190704-posdc-management-concept/>

- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. (2562). *ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีของสถานศึกษา*. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- นัฐธยา พิพัฒน์นราธร, และนิษฐวดี จิโรจน์ภิญโญ. (2561). *การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น.
- บริษัท บีเอสคิวเอ็ม กรุ๊ป จำกัด. (2561). *องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งนวัตกรรม*. สืบค้น 9 ตุลาคม 2562, จาก <http://bsqmgroup.com/องค์กรแห่งการเรียนรู้-Learning/>
- บุษยามาศ สิทธิพันธ์. (2559). *ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปณชย อารีเพิ่มพร. (2562). *10 อันดับประเทศที่มีคะแนนนวัตกรรมสูงที่สุดในโลก 2019*. สืบค้น 9 ตุลาคม 2562, จาก <https://thestandard.co/worlds-most-innovative->
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. (2553). *การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน*. สืบค้น 25 เมษายน 2563, จาก <https://person.mwit.ac.th/01-Statutes/NationalEducation.pdf>
- พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554. (2554). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 116 (ตอนที่ 46 ก), น. 29-128.
- พิเชฐ โพธิ์ภักดี. (2553). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนนิติบุคคล* สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มติชนสุดสัปดาห์. (2564). *การศึกษา/สารพัดปัญหาโรงเรียนเอกชน*. สืบค้น 28 เมษายน 2564, จาก [https://www.matichonweekly.com/column/article\\_234841](https://www.matichonweekly.com/column/article_234841)
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2563). *องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization: LO)*. สืบค้น 19 กันยายน 2563, จาก <https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgebase/definition/1920/>
- มาลี สืบกระแสน. (2552). *การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา* (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสยาม.
- ไมตรี บุญทศ. (2554). *การพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อการประกันคุณภาพภายในที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

- ยงยุทธ ทยศัยยง. (2556). *ความหมายและองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้*. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ. (2555). *การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2550). *กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550*. สืบค้น 25 เมษายน 2563, จาก <http://backoffice.onec.go.th/uploaded/Category/Laws/RuleMetDistEdMnt2550-02-12-2010.pdf>
- รัตนะ บัวสนธ. (2552). *การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คำสมัย.
- เลขา ปิยะอัจฉริยะ. (2550). *ปัญหาครู: ปัญหาคุณภาพการศึกษาไทย*. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- วรพล วรพันธ์. (2560). *เรื่อง แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้*. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- วสันต์ อดิศักดิ์. (2555). *ปัญหาและอุปสรรคที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้*. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2553). *การวิจัยพัฒนารูปแบบ. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2(4), 3*.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). *การจัดการความรู้เพื่อคุณภาพที่สมดุล*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21*. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- วิจารณ์ พานิช, และประพนธ์ ผาสุกยี่ต. (2550). *การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วิจิต แสงสว่าง. (2555). *การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยวิธีการวิเคราะห์ห้องประกอบโครงสร้างเชิงเส้น (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- วิวัฒน์ มีสุวรรณ. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของครูนวัตกรด้านเทคโนโลยีการศึกษา ในสถานศึกษาสำหรับปฏิบัติการสอน เครื่องข่ายมหาวิทยาลัยนเรศวร. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 19(3)*.
- วีรพงษ์ ไชยหงษ์. (2558). *องค์กรแห่งการเรียนรู้*. สืบค้น 19 กันยายน 2563, จาก <http://drweerapong.blogspot.com/2015/02/blog-post6.html>
- วีรยา สัจจะเขตต์. (2564). *การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ศักดิ์จิต มาศจิตต์. (2550). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11*. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.

- ศิลป์ชัย อ่วงตระกูล. (2552). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาพิเศษแบบเรียนร่วม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย)
- ศุภเสฏฐ์ คณากุล. (2562). *วิกฤตโรงเรียนเอกชน*. สืบค้น 28 เมษายน 2564, จาก <https://www.kruupdate.com/8886/>
- สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2560). *Professional learning community*. กรุงเทพฯ: ครูสภา.
- สมถวิล ศรีจันทร์วิโรจน์. (2552). *สภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาสำนักงานส่งเสริมการศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสมุทรปราการ* (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญาโทมหาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมเดช สาวันดี. (2553). *การนำเสนอรูปแบบการบริหารการศึกษาปฐมวัยในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้นแบบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุบลราชธานี เขต 5* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2547). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2547). *แนวทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2563). *คู่มือการปฏิบัติงานโรงเรียนเอกชน สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2561) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี*. สืบค้น 21 เมษายน 2563, จาก <http://nscr.nesdb.go.th/>
- สุรเดช จอจวรรณศิริ. (2561). *Building a learning organization มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้*. สืบค้น 7 ตุลาคม 2563, จาก <https://trisacademy.com/index.php/articles/building-learning-organization>
- สุวิมล ว่องวานิช. (2549). *การประเมินอภิमान*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรทัย สุรทัตโชค, และสุรชัย สิกขาบัณฑิต. (2563). *การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 10(1)*.
- อัจศรา ประเสริฐสิน, เทพสุดา จิวตระกูล, และจอย ทองกลมศรี. (2560). *การศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการทำวิจัยของครู. วารสารบรรณศาสตร์ มศว., 10(2), 78-89.*

- อุทุมพร จามรมาน. (2541). *การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษาตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไม่ปรากฏชื่อผู้แต่ง. (ม.ป.ป.). *หลักการ แนวคิด และทฤษฎี บริหารการศึกษา*. สืบค้น 25 สิงหาคม 2563, จาก <http://drweerapong.blogspot.com/2018/12/blog-post.html>
- Bloomberg. (2019). *อันดับประเทศด้านนวัตกรรม*. Retrieved October 9, 2019, from <https://www.nia.or.th/Bloomberg>
- Brown, Warren, B., & Moberg, D.J. (1980). *Organizational theory and management: A macro approach*. New York: John Wiley & Sons.
- David, A. Gavin. (1993). *Building a learning organization*. MA: Harvard Business Review.
- David, A. Gavin. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. MA: Harvard Business School.
- Derrick Meador. (2018). *Traits of a bad teacher*. Retrieved August 1, 2021, from <https://www.thoughtco.com/characteristics-of-bad-teachers-3194336>
- Educational Technology and Communications. (2555). *Learning organization*. Retrieved September 19, 2020, from <https://sites.google.com/site/winaik103/263-611/xngkhkr-haeng-kar-reiyn-ru-lo>
- Eisner, E. (1976). *Education connoisseurship and criticism: Their form and function in education evaluation*. Journal of Aesthetic Education: n.p.
- Ellinger, Andrea D. (2000). *Is the learning organization for real? examining the impacts of the dimensions of the learning organization on organizational performance*. Pennsylvania: Harrisburg.
- Gephart, Martha A., et al. (1996). Learning organizations come alive. *Training & Development*, 50(12), 34.
- Henri Fayol. (1916). *14 principles of management, administration industrially et Générale*. N.P.: n.p.
- Henri Fayol. (1916). *General and industrial management*. Paris: Institute of Electrical and Electronics Engineering.
- Husen, T., & Postlethwaite, N.T. (1994). *The international encyclopedia of education* (2nd ed.). New York: Pergawon.



- Keeves P.J. (1988). *Educational research, methodology and measurement: An international handbook*. Oxford: Pergamon.
- Ludwig von Bertalanffy. (1929). *A systems view of man*. Boulder, Colo: Westview.
- Luther, G., & Lyndall, U. (1937). *Papers on the science of administration: Notes of the theory of organization*. N.P.: n.p.
- Manabu Sato. (2018). *International platform for school as learning community*. Retrieved September 6, 2019, from <http://school-lc.com>
- Markku Antinluoma, Liisa Ilomaki, Pekka Lahti-Nuuttila, & Auli Toom. (2018). Schools as professional learning communities. *Journal of Education and Learning*, 7(5), 76-91.
- Michael Marquardt. (1994). *A the global learning organization*. New York: IRWIN.
- Marquardt, M.J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. CA: Davies-Black.
- Office of Knowledge Management and Development. (2002). *Knowledge management?*. N.P.: n.p.
- Office of School Education. (2005). *Professional learning in effective schools: The seven principles of highly effective professional learning*. State of Victoria, Melbourne: Department of Education and Training.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991) *The learning company: A strategy for sustainable development* (2nd ed.). Berkshire: McGraw-Hill.
- Peter Senge. (1990). *The five disciplines: The art and practice of learning organizations*. New York: Doubleday.
- Peter, M. Senge. (2006). *The fifth discipline*. The United State of America: Doubleday a division of Random House.
- Peter, M. Senge et al. (2011). *Schools that learn: A fifth discipline field book for educators, parents and everyone who cares about education*. New York: Doubleday.
- Richardson, V. L. (2003). *The relationship between principal leadership styles and the maturity of schools as professional learning communities* (Doctoral dissertation). Washington: The George Washington University.

- Silins, H., Zarins, S., & Mulford, B. (1998). What characteristics and processes define a school as a learning organization? is this a useful concept to apply to schools?. *International Education Journal*, 3(1), 3-10.
- Watkins, Karen, E., & Marsick, Victoria, J. (1992). *Towards a Theory of Informal and Incidental Learning in Organizations*. Retrieved September 6, 2019, from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0260137920110403>
- Watkins, Karen, E., & Marsick, Victoria, J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of the systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพระนคร

## ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัย

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์แนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุณเจริญ อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. ศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎ์ อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น
3. ผศ.ดร.พัทธนันท์ หรรษาภิรมย์โชค อาจารย์ภาควิชาครุศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
4. นายสิริสินทร์ หล่อสมฤดี ผู้จัดการความสัมพันธ์ลูกค้า ธนาคารกสิกรไทย
5. นายฐานทัพ ปานขาว ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด บริษัทเฟซบุ๊ก (Facebook)
6. นางสาวปัญญญา ศรีทองแท้ ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบ (Audit Manager) บริษัท Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Audit Co., Ltd.

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาและ/หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

1. ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา อดีตอาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัยและพัฒนา นวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ บุญรอด อดีตผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาและ/หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 คน

1. ดร.รมย์ พะโยม ศึกษาธิการจังหวัดกำแพงเพชร
2. ดร.ลือชัย ชูนาคา ศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก
3. ดร.อภิชัย นุชเนื่อง อดีตศึกษานิเทศเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้  
จำนวน 3 คน

1. ดร.จิตราภรณ์ ไยศิลป์ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี
2. นายสัมฤทธิ์ ทองรัตน์ อดีตผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม
3. นายพันศักดิ์ ศรีทอง อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนนครสวรรค์



## หนังสือขอความร่วมมือเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์

ที่ อว. ๐๖๐๓.๐๒/ว ๒๕๖๕

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมืองฯ จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๔ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน.....ฉบับ

ด้วย นายทศม วรประวัตติ รหัสประจำตัว ๖๒๐๓๐๗๕๓ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ข้อมูลจากท่าน ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการวิจัยซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ทั้งนี้ นิสิตจะดำเนินการประสานงานด้วยตนเองอีกครั้งหนึ่ง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อนามัย นาคุดม)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๘

โทรสาร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๖

๒. นายทศม วรประวัตติ

โทร ๐๘-๓๓๓๑-๙๗๙๓

ภาคผนวก ข ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เครื่องมือในการวิจัย ชั้นตอนที่ 1.2

ประเด็นการสัมภาษณ์	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	แปลผล
	1	2	3		
1. ด้านกลยุทธ์องค์กร การบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ องค์กรควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์อย่างไร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และมีวิธีการอย่างไรให้บุคลากร ทุกคนเข้าใจทิศทางขององค์กร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.1 ควรมีแนวทางการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์อย่างไร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.2 ควรมีวิธีการอย่างไรเพื่อสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจ ทิศทางขององค์กร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2. ด้านคุณลักษณะของบุคลากร การบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ควรมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะอย่างไร มีบทบาทหน้าที่อย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.1 คุณลักษณะและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.2 คุณลักษณะและบทบาทหน้าที่ของครู	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3. ด้านระบบการทำงาน การบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ควรมีแนวทาง/กระบวนการพัฒนาระบบ การทำงานอย่างไร	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
4. ด้านวิธีการปฏิบัติงาน การบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ควรมีแนวทาง/วิธีการปฏิบัติงาน หรือขั้นตอน การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรอย่างไร	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
4.1 ผู้บริหารควรมีวิธีการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.2 ครูควรมีวิธีการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ประเด็นการสัมภาษณ์	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	แปลผล
	1	2	3		
5. ด้านการประเมินผล การบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ควรมีแนวทางในการประเมินผลอย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.1 การกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีวิธีการใดบ้างอย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.2 การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อส่งเสริมองค์กร แห่งการเรียนรู้ ควรทำอย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6. ด้านวัฒนธรรมองค์กร การบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ควรมีวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะใด และ มีวิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.1 ควรมีวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะใด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.2 แนวทางวิธีการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ควรเป็นอย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7. ด้านเทคโนโลยี การบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ควรมีการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีและ นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.1 เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีอะไร ลักษณะใดบ้าง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.2 การใช้เทคโนโลยีในการบริหารและการปฏิบัติงาน ที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรทำอย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้



ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เครื่องมือในการวิจัย ชั้นตอนที่ 1.3

ประเด็นการสัมภาษณ์	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	แปลผล
	1	2	3		
1. ด้านกลยุทธ์องค์กร การบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ องค์กรควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์อย่างไร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และมีวิธีการอย่างไรให้บุคลากร ทุกคนเข้าใจทิศทางขององค์กร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.1 ควรมีแนวทางการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์อย่างไร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.2 ควรมีวิธีการอย่างไรเพื่อสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจ ทิศทางขององค์กร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2. ด้านคุณลักษณะของบุคลากร การบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ควรมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะอย่างไร มีบทบาทหน้าที่อย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.1 คุณลักษณะและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.2 คุณลักษณะและบทบาทหน้าที่ของครู	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3. ด้านระบบการทำงาน การบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ควรมีแนวทาง/กระบวนการพัฒนาระบบ การทำงานอย่างไร	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
4. ด้านวิธีการปฏิบัติงาน การบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ควรมีแนวทาง/วิธีการปฏิบัติงาน หรือขั้นตอน การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรอย่างไร	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
4.1 ผู้บริหารควรมีวิธีการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.2 ครูควรมีวิธีการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ประเด็นการสัมภาษณ์	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	แปลผล
	1	2	3		
5. ด้านการประเมินผล การบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ควรมีแนวทางในการประเมินผลอย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.1 การกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีวิธีการใดบ้างอย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.2 การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อส่งเสริมองค์กร แห่งการเรียนรู้ ควรทำอย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6. ด้านวัฒนธรรมองค์กร การบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ควรมีวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะใด และ มีวิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.1 ควรมีวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะใด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.2 แนวทางวิธีการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ควรเป็นอย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7. ด้านเทคโนโลยี การบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ควรมีการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีและ นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.1 เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีอะไร ลักษณะใดบ้าง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.2 การใช้เทคโนโลยีในการบริหารและการปฏิบัติงาน ที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรทำอย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการวิจัย  
ขั้นตอนที่ 1.2



แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ  
การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชน  
เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

งานวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
A MODEL OF MANAGING PRIVATE SCHOOL TO SCHOOL AS LEARNING ORGANISATION

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยการศึกษา เรื่อง “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยข้อมูลที่ได้นำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด และข้อมูลที่ได้ ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ ดังนั้นจึงใคร่ขอความกรุณาให้ท่านตอบตามความเป็นจริง คำตอบของท่านถือเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

นายทศม วรประวัติ

นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์ .....
2. ตำแหน่ง .....
3. สถานที่ทำงาน .....  
หมายเลขโทรศัพท์ .....
4. วันเวลาที่ทำการสัมภาษณ์ วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....
5. สถานที่ทำการสัมภาษณ์ .....
6. เริ่มสัมภาษณ์เวลา ..... น. สิ้นสุดเวลา .....

### ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและแนวทางการบริหาร สถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 1. ด้านกลยุทธ์องค์กร

ในการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรควรกำหนดทิศทาง และกลยุทธ์อย่างไรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และมีวิธีการอย่างไรให้บุคลากรทุกคนเข้าใจทิศทางขององค์กร

##### 1.1 ควรมีแนวทางการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์อย่างไรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

##### 1.2 ควรมีวิธีการอย่างไรเพื่อสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจทิศทางขององค์กร

.....

.....

.....

##### 1.3 ความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

## 2. ด้านคุณลักษณะของบุคลากร

ในการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควร มีบุคลากร  
ที่มีคุณลักษณะอย่างไร และควรมีบทบาทหน้าที่อย่างไรบ้าง

### 2.1 ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะและบทบาทหน้าที่เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

### 2.2 ครูควรมีคุณลักษณะและบทบาทหน้าที่เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

### 2.3 ความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

## 3. ด้านระบบการทำงาน

ในการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรพัฒนา  
ระบบการทำงานอย่างไร และควรประกอบด้วยขั้นตอนอะไรบ้าง

.....

.....

.....

### ความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

#### 4. ด้านวิธีการปฏิบัติงาน

ในการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างไร

4.1 ผู้บริหารควรมีวิธีการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

4.2 ครูควรมีวิธีการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไร

.....

.....

.....

4.3 ความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

#### 5. ด้านการประเมินผล

ในการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีแนวทางในการประเมินผลอย่างไร

5.1 การกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรวิธีการใดบ้าง อย่างไร

.....

.....

.....

5.2 การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรทำอย่างไร

.....

.....

.....

### 5.3 ความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

### 6. ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ในการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะใด และมีวิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร

#### 6.1 ควรมีวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะใด

.....

.....

.....

#### 6.2 วิธีการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

#### 6.3 ความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

### 7. ด้านเทคโนโลยี

ในการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีและนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร

#### 7.1 เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีอะไร ลักษณะใดบ้าง

.....

.....

.....

7.2 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรนำมาใช้ในงาน  
อะไรบ้าง อย่างไร

.....

.....

.....

7.3 ความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ข้อมูล





เครื่องมือในการวิจัย  
 ขั้นตอนที่ 1.3

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดี  
 การศึกษารูปแบบการประกอบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชน  
 เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

งานวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
 A MODEL OF MANAGING PRIVATE SCHOOL TO SCHOOL AS LEARNING ORGANISATION

**คำชี้แจง**

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยการศึกษา เรื่อง “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยข้อมูลที่ได้นำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใดและข้อมูลที่ได้อาจจะถือเป็นความลับ ดังนั้นจึงใคร่ขอความกรุณาให้ท่านตอบตามความเป็นจริง คำตอบของท่านถือเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

นายทศม วรประวัตติ

นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์ .....
2. ตำแหน่ง .....
3. สถานที่ทำงาน .....  
หมายเลขโทรศัพท์ .....
4. วันเวลาที่ทำการสัมภาษณ์ วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....
5. สถานที่ทำการสัมภาษณ์ .....
6. เริ่มสัมภาษณ์เวลา ..... น. สิ้นสุดเวลา .....

### ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและแนวทางการบริหาร สถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 1. ด้านกลยุทธ์องค์กร

ในการบริหารองค์กรเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรของท่านมีทิศทางและกลยุทธ์อย่างไรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และมีวิธีการอย่างไรให้บุคลากรทุกคนเข้าใจทิศทางขององค์กร

1.1 องค์กรของท่านมีแนวทางการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์อย่างไรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

1.2 องค์กรของท่านมีวิธีการอย่างไรเพื่อสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจทิศทางขององค์กร

.....

.....

.....

1.3 ความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

## 2. ด้านคุณลักษณะของบุคลากร

ในการบริหารองค์กรเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรในองค์กรของท่าน มีคุณลักษณะเป็นอย่างไร และมีบทบาทหน้าที่อย่างไรบ้าง

### 2.1 ผู้บริหารมีคุณลักษณะและบทบาทหน้าที่เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

### 2.2 บุคลากรมีคุณลักษณะและบทบาทหน้าที่เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

### 2.3 ความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

## 3. ด้านระบบการทำงาน

ในการบริหารองค์กรเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรของท่านมีการพัฒนาระบบการทำงานอย่างไร และประกอบด้วยขั้นตอนอะไรบ้าง

.....

.....

.....

### ความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

#### 4. ด้านวิธีการปฏิบัติงาน

ในการบริหารองค์กรเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรของท่านมีวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างไร

4.1 ผู้บริหารมีวิธีการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

4.2 บุคลากรมีวิธีการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไร

.....

.....

.....

4.3 ความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

#### 5. ด้านการประเมินผล

ในการบริหารองค์กรเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรของท่านมีแนวทางในการประเมินผลอย่างไร

5.1 การกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวิธีการใดบ้าง อย่างไร

.....

.....

.....

5.2 การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรทำอย่างไร

.....

.....

.....

### 5.3 ความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

### 6. ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ในการบริหารองค์กรเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะใด และมีวิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร

#### 6.1 องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะใด

.....

.....

.....

#### 6.2 วิธีการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

#### 6.3 ความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

### 7. ด้านเทคโนโลยี

ในการบริหารองค์กรเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีและนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร

#### 7.1 เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีอะไร ลักษณะใดบ้าง

.....

.....

.....

7.2 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรนำมาใช้ในงานอะไรบ้าง อย่างไร

.....

.....

.....

7.3 ความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ข้อมูล

เครื่องมือในการวิจัย  
 ขั้นตอนที่ 2.2



แบบตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชน  
 เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง

แบบตรวจสอบความเหมาะสม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ นายทศม วรประวัตติ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยมีศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะของแบบตรวจสอบความเหมาะสมนี้ ประกอบด้วย แบบตรวจสอบรายการ (Check list) และบันทึกความคิดเห็นเพิ่มเติม (Open form) ขอความกรุณาจากท่านได้พิจารณาองค์ประกอบของรูปแบบ และรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ หากมีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะประการใด กรุณาเขียนลงในช่องว่างที่กำหนด

ขอขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลตรวจสอบรูปแบบ

นายทศม วรประวัตติ

นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบของ รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชน	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
1. ด้านกลยุทธ์องค์กร		
2. ด้านคุณลักษณะของบุคลากร		
3. ด้านระบบการทำงาน		
4. ด้านวิธีการปฏิบัติงาน		
5. ด้านการประเมินผล		
6. ด้านวัฒนธรรมองค์กร		
7. ด้านเทคโนโลยี		

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### 1. ด้านกลยุทธ์องค์กร

ด้านกลยุทธ์องค์กร	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
1. คิดล่วงหน้าและศึกษาดูแนวอนาคต และมีการทำ SWOT		
2. กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แนวทางในแต่ละปี และเป้าหมายขององค์กรในระยะยาวร่วมกัน		
3. เน้นกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับคนเป็นหลัก work life balance		
4. มีการจัดการศึกษาดิจิทัล โดยส่งเสริมการเรียนรู้ โดยตนเอง หรือการใช้สื่อเทคโนโลยี		
5. มีการสื่อสารให้บุคลากรทราบและเข้าใจถึงเป้าหมาย กลยุทธ์ และแนวทางในการปฏิบัติงาน		

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 2. ด้านคุณลักษณะของบุคลากร

ด้านคุณลักษณะของบุคลากร	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
1. มีความรู้ความสามารถ		
2. มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ		
3. มีทัศนคติที่ดี มีจิตสำนึก		
4. มีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี		
5. มีความคิดสร้างสรรค์		
6. มีทักษะในการแก้ปัญหา		
7. มีทักษะในการบริหารจัดการ		
8. มีทักษะในการประสานงาน และร่วมมือกันทำงาน		
9. ก้าวทันยุคสมัยและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง		

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 3. ด้านระบบการทำงาน

ด้านระบบการทำงาน	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ขั้นที่ 1 มีการมองภาพใหญ่ขององค์กรวางแผนงาน อย่างเป็นระบบ		
ขั้นที่ 2 การวางแผนงานแบบ top to bottom		
ขั้นที่ 3 การปฏิบัติงานแบบ bottom to top โดยมีการแบ่งงานเป็นระบบงานแบบ project/job ย่อย ที่เป็นไปตามเป้าหมาย		
ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย มีการทำงาน เป็นทีมโดยแต่ละคนต้องแสดงศักยภาพของตน		
ขั้นที่ 5 การใช้ IT มีระบบจัดเก็บและการทำงานที่ดี		
ขั้นที่ 6 กำกับ ติดตามผล ให้คำปรึกษางาน มีการเรียนรู้ ร่วมกัน รับฟังกันและกัน		

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 4. ด้านวิธีการปฏิบัติงาน

ด้านวิธีการปฏิบัติงาน	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
1. องค์กรมีการกระจาย อำนาจความรับผิดชอบ ในทุกระดับทุกตำแหน่งงาน		
2. บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจในหน้าที่รับผิดชอบของตน		
3. บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ทักษะเพื่อพัฒนา การปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น		
4. บุคลากรมีการงานทำงานเป็นทีม แต่ละคนทำงาน เต็มศักยภาพ		
5. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาวิธีการทำงาน และเรียนรู้จากการทำงาน		
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากผลการทำงาน ทั้งในด้านที่ประสบความสำเร็จและความผิดพลาด		
7. ผู้บริหารคิดค้น แสวงหาแนวทางปฏิบัติงาน ที่เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ		

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 5. ด้านการประเมินผล

ด้านการประเมินผล	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
1. มีการกำกับติดตามงาน		
2. มีประเมินตนเองจากการเรียนรู้และผลการทำงาน		
3. มีการประเมินงานแบบ 360 องศา		
4. มีการให้คำปรึกษา แนะนำในระหว่างการทำงาน เพื่อปรับปรุงการทำงาน		
5. มีการนำผลสะท้อนหรือ feedback ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาการทำงาน		
6. เรียนรู้และพัฒนาจากผลการประเมิน และพัฒนาความรู้ ทักษะที่ยังบกพร่อง		
7. มีการจัดทำรายงาน learning curving หลังจากมีการเรียนรู้ระหว่างทำงาน		

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 6. ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ด้านวัฒนธรรมองค์กร	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
1. มีอิสระและความ คล่องตัวในการทำงาน ตามความรับผิดชอบ		
2. มีค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงาน		
3. มีการเรียนรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ		
4. มีการพัฒนาตนเองเสมอ ก้าวทันเทคโนโลยี		
5. มีการบูรณาการศาสตร์ ในการทำงานร่วมกัน		
6. มีคุณธรรมและจริยธรรม		
7. บริหารแบบมีส่วนร่วม		
8. มีการช่วยเหลือกัน ทำงานเป็นทีม		
9. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน		
10. ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ความหลากหลาย มีการยืดหยุ่นไม่ยึดติดกรอบ		

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 7. ด้านเทคโนโลยี

ด้านเทคโนโลยี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เหมาะสม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
1. องค์กรมีระบบศูนย์กลางการทำงาน สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา		
2. บุคลากรมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับงาน		
3. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยลดการทำงานลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็น		
4. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นแหล่งเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ใช้งานง่าย และปลอดภัย		
5. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยให้การสื่อสารง่ายขึ้น สามารถเชื่อมโยงข้อมูลเข้ากันได้		
6. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีช่วยส่งเสริมการทำงานและการเรียนรู้แบบ work from home		
7. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีที่เข้าถึงการใช้งาน e-learning ที่หลากหลายได้ตลอดเวลา		
8. บุคลากรมีความฉลาด มีทักษะในการใช้ Digital Technology		

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

(.....)

ผู้ทรงคุณวุฒิ.....

วันที่.....



**เครื่องมือในการวิจัย  
ขั้นตอนที่ 3**

**แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหาร  
สถานศึกษาเอกชน เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินแบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านกลยุทธ์องค์กร
- 2) ด้านคุณลักษณะของบุคลากร
- 3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร
- 4) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน
- 5) ด้านการประเมินผล
- 6) ด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อเรียนรู้และพัฒนางาน
- 7) ด้านปัจจัยส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 8) ด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2. ขอความกรุณาท่านช่วยตอบแบบประเมินตามความเป็นจริง แบบประเมินทุกฉบับ ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ

ขอพระคุณที่สละเวลาในการตอบแบบประเมินฉบับนี้

นายทศม วรประวัติ

นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร



ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

1. เพศ
  - ชาย                       หญิง
2. วุฒิการศึกษา
  - ปริญญาตรี       ปริญญาโท       ปริญญาเอก
3. ประสบการณ์ทำงาน
  - น้อยกว่า 10 ปี     10 - 20 ปี     มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษา เอกชน เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง

ความเป็นไปได้ของรูปแบบ หมายถึง ความคิดเห็นที่สอดคล้องและสภาพความเป็นจริงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ของสถานศึกษาเอกชน เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ หมายถึง ความคิดเห็นที่สอดคล้องและสภาพความเป็นจริงที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ของสถานศึกษาเอกชน เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยขอให้ท่านใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง โดยที่

5 หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ออยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ออยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ออยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ออยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ออยู่ในระดับน้อยที่สุด

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบไปใช้					ระดับความเป็น ประโยชน์ของรูปแบบ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>องค์ประกอบที่ 1 ด้านกลยุทธ์องค์กร</b>										
1.1 วิเคราะห์ SWOT และแนวโน้มในอนาคต ของการจัดการศึกษา										
1.2 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และ แนวทางการดำเนินงานขององค์กรร่วมกัน										
1.3 เน้นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้										
1.4 มีการส่งเสริม พัฒนาบุคลากรให้มีการรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) และการใช้เทคโนโลยี										
1.5 มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารกลยุทธ์ให้ เข้าใจทั้งองค์กร เพื่อถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ										
<b>องค์ประกอบที่ 2 ด้านคุณลักษณะของบุคลากร</b>										
2.1 บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ทันสมัย										
2.2 บุคลากรมีทัศนคติและจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กร										
2.3 บุคลากรมีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี										
2.4 บุคลากรมีทักษะความคิดสร้างสรรค์ คิดค้น วิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน										
2.5 บุคลากรมีทักษะในการแก้ปัญหา										
2.6 บุคลากรมีทักษะในการบริหารจัดการ										
2.7 บุคลากรมีทักษะในการประสานงาน และ ทำงานเป็นทีมได้อย่างเข้มแข็ง										
2.8 บุคลากรมีความใฝ่เรียนรู้ สามารถใช้ เทคโนโลยีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ										
<b>องค์ประกอบที่ 3 ด้านวัฒนธรรมองค์กร</b>										
3.1 บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม										
3.2 สร้างค่านิยมรักองค์กร										
3.3 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และนำพาองค์กร สู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร										







ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามีโปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายทศม วรประวัตติ

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

