

การพัฒนามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน

นายปองภัทร อินทร์มพรรย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE DEVELOPMENT OF A LEARNING ORGANIZATION SCALE
FOR SCHOOLS

Mr. Poangpat Indrumbarya

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Measurement and Evaluation

Department of Educational Research and Psychology

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2008

Copyright of Chulalongkorn University

ปองภัทร อินทร์มพพรรย์ : การพัฒนามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน.

(THE DEVELOPMENT OF A LEARNING ORGANIZATION SCALE FOR SCHOOLS)

อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ.ดร.ศิริเดช สุชีวะ, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ศ.ดร.สุวิมล ว่องวาณิช,
258 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ ประการแรก เพื่อพัฒนามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน ประการที่สอง เพื่อตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนที่พัฒนาขึ้น และประการสุดท้าย เพื่อศึกษาลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนเมื่อใช้มาตรที่พัฒนาขึ้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหาร และครู ในจังหวัดสมุทรปราการ ทั้ง 2 เขตพื้นที่การศึกษา โดยผู้บริหารจำนวน 347 คน และครู 413 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนฉบับผู้บริหาร และฉบับครู โดยมาตรวัดเป็นแบบตรวจสอบรายการประเมินที่พัฒนาขึ้น วิเคราะห์ความตรงตามโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้โปรแกรมลิสเรล และวิเคราะห์ความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายในตามสูตรการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนได้พัฒนาขึ้นตามองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ คือ การเรียนรู้ องค์กร บุคคล ความรู้ และเทคโนโลยี รวมทั้งหมด 16 ข้อ ในแต่ละข้อมีรูปแบบการตอบเป็นข้อรายการย่อยที่สะท้อนการปฏิบัติงานที่แสดงถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน โดยมีกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน (scoring rubric) คุณภาพของการปฏิบัติงานผลการตรวจสอบคุณภาพของมาตรพบว่ามีความเที่ยงแบบสอดคล้องภายในของมาตรเท่ากับ .96 ทั้งในฉบับผู้บริหารและฉบับครู โมเดลการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในฉบับของผู้บริหาร ค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 89.37, $p=0.06$, ที่องศาอิสระ 70, GFI=0.97, AGFI = 0.94 และ RMR = 0.04 ในฉบับของครู ค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 81.48, $p=0.07$, ที่องศาอิสระ 64, GFI=0.98, AGFI=0.95 และ RMR= 0.03 ผลการใช้มาตรวัดในโรงเรียน สำหรับผู้บริหารพบว่าโรงเรียนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยด้านการเรียนรู้มีการปฏิบัติงานจริงสูงสุด รองลงมา คือ ด้านบุคคล ส่วนด้านเทคโนโลยีมีการปฏิบัติงานจริงต่ำสุด ในขณะที่ครูพบว่าโรงเรียนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยด้านการเรียนรู้มีการปฏิบัติงานจริงสูงสุด รองลงมา คือ ด้านองค์กร ส่วนด้านเทคโนโลยีมีการปฏิบัติงานจริงต่ำสุด

ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา.....ลายมือชื่อ.....
สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
ปีการศึกษา 2551.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

4784614027 : MAJOR EDUCATIONAL MEASUREMENT AND EVALUATION

KEYWORDS: LEARNING ORGANIZATION/ LEARNING ORGANIZATION SCALE FOR SCHOOLS

POANGPAT INDRUMBARYA : THE DEVELOPMENT OF A LEARNING ORGANIZATION SCALE FOR SCHOOLS .THESIS ADVISOR : ASSOC. PROF. SIRIDEJ SUJIVA, Ph.D., THESIS COADVISOR PROF. SUWIMON WONGWANICH, Ph.D., 258 pp.

The purposes of this research were (1) to develop a learning organization being scale for schools (2) to test appropriateness of the developed scales and (3) to study learning organization for schools in developed scales. The sample consisted of 347 administrators and 413 teacher from 2 educational service areas in Samutprakarn province. The research instruments were the developed learning organization scale for schools separated in administrator issue and teacher issue. The scales were evaluation checklist. The construct validity was analyzed by confirmatory factor analysis through LISREL. The reliability of the scales was estimated by Cronbach's alpha internal consistencies.

The result of this research showed that the developed scale was composed 5 key elements such as learning, organization, people, knowledge and technology. It contained 16 items. The checklists reflected practices which represented learning organization for schools. The quality of the practices was checked based on constructed scoring rubrics. The internal consistency reliability of a learning organization scale for schools was 0.96 for administrator and teacher issue. The models of a learning organization scale for schools provided a chi-square goodness-of-fit test of 89.37, $p = 0.06$, $df = 70$, $GFI = 0.97$, $AGFI = 0.94$ and $RMR = 0.04$ for administrator issue and a chi-square goodness-of-fit test of 81.48, $p = 0.07$, $df = 64$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.95$ and $RMR = 0.03$ for teacher issue. The results of using developed scales were that learning organization for schools was medium level for administrators. Learning and people factors were highly practiced, respectively. Technology factor was lowest in practice. For teachers, learning organization for schools was medium level. Learning and organization factors were highly practiced, respectively. Technology factor was lowest in practice.

Department: Educational Research and Psychology.....Student's Signature.....

Field of Study Educational Measurement and Evaluation..Advisor's Signature.....

Academic Year 2008.....Co-Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยการช่วยเหลือและความกรุณาจากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ และศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช ที่ได้ให้ความเมตตา และเอาใจใส่ในการทำวิทยานิพนธ์ทุกขั้นตอนด้วยดีเสมอมา

กราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาและจิตวิทยาการศึกษาทุกท่านเป็นอย่างสูง สำหรับความรู้ต่าง ๆ ที่ท่านได้อบรมสั่งสอน และเมตตากรุณาช่วยเหลือจนวิทยานิพนธ์เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่สละเวลาที่มีค่าในการตรวจสอบเนื้อหาของแบบสำรวจที่พัฒนาขึ้น รวมทั้งผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาทุกท่านที่ช่วยประสานความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนามาตรและตอบแบบสำรวจที่พัฒนาขึ้น

ขอขอบคุณในความร่วมมือนอกแบบสำรวจของผู้บริหารและครูจังหวัดสมุทรปราการทุกท่าน ทั้งที่เป็นกลุ่มทดลองใช้เครื่องมือและกลุ่มตัวอย่างจริง

ขอขอบคุณคุณสุกัญญารัตน์ คงงาม นาวาตรีหญิง หฤทัย อาจปรุ คุณณรงศ์ฤทธิ อินทนาม เป็นอย่างสูงที่ช่วยเหลือเป็นส่วนหนึ่งในการทำวิทยานิพนธ์

ท้ายสุดนี้ ด้วยกำลังใจ จากคุณแม่ลินจง อินทร์พรชัย ที่ทำให้ผู้วิจัยฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ นานา ในการทำวิจัยในครั้งนี้ผ่านไปได้ด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
2 วรรณคดีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย.....	8
ตอนที่ 1 แนวคิดการเรียนรู้ขององค์กร.....	8
ตอนที่ 2 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	14
ตอนที่ 3 แนวคิดแบบตรวจสอบรายการประเมินหลัก.....	81
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	92
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	102
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	102
ขั้นตอนการพัฒนามาตร.....	103
ขั้นที่ 1 การพัฒนากรอบแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	104
ขั้นที่ 2 การสร้างมาตรและพิจารณาตัดสินในข้อคำถาม.....	104
ขั้นที่ 3 ออกแบบการพัฒนาและกลั่นกรองมาตร.....	106
ขั้นที่ 4 ตัดสินขั้นสุดท้ายในมาตรความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน.....	106
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	108

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	109
ตอนที่ 1 องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการวิเคราะห์เอกสาร..	109
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของผู้บริหาร และครู.....	113
ตอนที่ 3 ผลการกำหนดองค์ประกอบในมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	120
ตอนที่ 4 คุณภาพของมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	122
5 วิธีการใช้มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	145
ตอนที่ 1 การใช้มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับผู้บริหาร.....	145
ตอนที่ 2 การใช้มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับครู.....	159
ตอนที่ 3 การใช้ประโยชน์จากมาตรวัดเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	175
ตอนที่ 4 ผลการใช้มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	178
ตอนที่ 5 ผลการทดลองใช้กับกรณีศึกษา.....	189
6 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	194
สรุปผลการวิจัย.....	194
อภิปรายผลการวิจัย.....	197
ข้อเสนอแนะ.....	202
รายการอ้างอิง.....	204
ภาคผนวก.....	215
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	216
ภาคผนวก ข ข้อมูลเพิ่มเติม.....	218
ภาคผนวก ค มาตรวัดฉบับเสนอแนะให้ปรับปรุง.....	242
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	258

สารบัญญัตินำ

ตารางที่		หน้า
3.1	จำนวนผู้บริหารและครูแต่ละสังกัดในจังหวัดสมุทรปราการ.....	103
3.2	ตารางกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการวัดและจำนวนข้อคำถามของเครื่องมือวิจัยแบบสอบถามผู้บริหารและครู.....	105
3.3	ผลการตรวจสอบค่าความเที่ยงแบบสอดคล้องภายในขององค์ประกอบแต่ละด้าน.....	107
4.1	ความเที่ยงของมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนฉบับผู้บริหาร.....	122
4.2	ความเที่ยงของมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนฉบับครู.....	123
4.3	สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารที่ใช้ในการวิจัย.....	127
4.4	สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างครูที่ใช้ในการวิจัย.....	128
4.5	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้และความโด่งขององค์ประกอบมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับผู้บริหาร.....	132
4.6	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้และความโด่งขององค์ประกอบมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับครู.....	135
4.7	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันขององค์ประกอบย่อยมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับผู้บริหาร.....	137
4.8	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันขององค์ประกอบย่อยมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับครู.....	139
4.9	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนฉบับผู้บริหาร.....	141
4.10	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนฉบับครู.....	143
5.1	การให้คะแนน ผลการประเมิน และการแปลผลลักษณะขององค์กรฉบับผู้บริหาร.....	145
5.2	รูปแบบการตอบด้านการเรียนรู้ฉบับผู้บริหาร.....	147
5.3	การแปลความหมายของรูปแบบองค์ประกอบด้านองค์กรฉบับผู้บริหาร.....	149

5.4	รูปแบบการตอบด้านบุคคลฉบับผู้บริหาร.....	150
5.5	รูปแบบการตอบด้านความรู้ฉบับผู้บริหาร.....	151
5.6	รูปแบบการตอบด้านเทคโนโลยีฉบับผู้บริหาร.....	153
5.7	การให้คะแนน ผลการประเมิน และการแปลผลลักษณะขององค์กรฉบับครู.....	159
5.8	รูปแบบการตอบด้านการเรียนรู้ฉบับครู.....	161
5.9	การแปลความหมายของรูปแบบในด้านองค์กรฉบับครู.....	163
5.10	การแปลความหมายของรูปแบบในด้านบุคคลฉบับครู.....	164
5.11	การแปลความหมายของรูปแบบในด้านความรู้ฉบับครู.....	166
5.12	การแปลความหมายของรูปแบบในด้านเทคโนโลยีฉบับครู.....	169
5.13	ตัวอย่างผลการประเมินไขว้ระหว่างผู้บริหารและครู เพื่อนำมาตรวจวัดไปใช้ ประโยชน์.....	177
5.14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง ของความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนฉบับผู้บริหาร.....	179
5.15	จำนวนและร้อยละของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามลักษณะการ เรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร.....	180
5.16	การวิเคราะห์ตารางไขว้รูปแบบการเรียนรู้กับองค์ประกอบด้านองค์กร ด้าน บุคคล ด้านความรู้และด้านเทคโนโลยีของผู้บริหาร.....	181
5.17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง ของความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนฉบับครู.....	183
5.18	จำนวนและร้อยละของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามลักษณะการ เรียนรู้ตามความคิดเห็นของครู.....	184
5.19	การวิเคราะห์ตารางไขว้รูปแบบการเรียนรู้กับองค์ประกอบด้านองค์กร ด้าน บุคคล ด้านความรู้และด้านเทคโนโลยีของครู.....	186
5.20	จำนวนและร้อยละรูปแบบการเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียนเดียวกัน	188
5.21	ผลการประเมินระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียน ก ความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้สูง.....	190
5.22	ผลการประเมินระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียน ข ความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ต่ำ.....	192

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	รูปแบบของการแปลผลขององค์กร.....	11
2.2	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร.....	19
2.3	องค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge.....	20
2.4	โมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลกของ Marquardt และ Reynolds.....	30
2.5	องค์ประกอบสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt.....	33
2.6	ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	34
2.7	ความสัมพันธ์ของระดับการเรียนรู้.....	35
2.8	องค์ประกอบย่อยด้านองค์กร.....	37
2.9	องค์ประกอบย่อยด้านบุคคล.....	38
2.10	องค์ประกอบย่อยด้านความรู้.....	38
2.11	องค์ประกอบย่อยด้านเทคโนโลยี.....	39
2.12	องค์ประกอบคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Luthan.....	44
2.13	ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Hellriegel.....	47
2.14	ลำดับขั้นของความรู้.....	74
2.15	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	101
4.1	โมเดลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนของผู้บริหาร.....	142
4.2	โมเดลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนของคุณ.....	144

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพสังคมและสถานการณ์ของโลกในปัจจุบันกำลังเผชิญปัญหา เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปัญหารอบด้าน ได้แก่ ปัญหาทางสังคม สิ่งแวดล้อมที่เสื่อมโทรม ภาวะโลกร้อน ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ทรัพยากรธรรมชาติมีจำกัดไม่เพียงพอ ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ ภาวะเงินเฟ้อ รายได้ต่ำกว่ารายจ่าย ภาวะความยากจน ใจผู้ร้ายชุกชุม การหลอกลวง ปัญหาการเมืองที่แย่งชิงอำนาจของแต่ละฝ่าย สงครามกลางเมือง การฉ้อราษฎร์บังหลวง ฯลฯ ประเทศไทยก็เผชิญปัญหาเหล่านี้ มีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา เนื่องมาจากการจัดการศึกษาที่ล้มเหลวและล่าช้า ไม่ทันการณ์ ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง นักการศึกษานักวิชาการ ได้มีการระดมสมองเพื่อให้มีการจัดการศึกษาที่สามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาดังที่กล่าวมา โดยมีการปฏิรูปการศึกษา การปรับเปลี่ยนหลักสูตร มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฯลฯ การปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมายังมีปัญหาอุปสรรค ข้อวิตกกังวลหลายประการ

หนึ่งทศวรรษแห่งการปฏิรูป การปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติเมื่อปี พ.ศ.2542 แก่ไข พ.ศ. 2545 การปฏิรูปการศึกษา คือการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่มีผลทั้งระบบและครบกระบวนการ โดยมีการกำหนด เรื่องที่จะมีการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งกำหนดกรอบเวลา “จากต้นกล้า สู่ไม้แก่นง เส้นทางแห่งการปฏิรูปการศึกษา” เรื่องที่ใช้ในการปาฐกถาพิเศษ เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2551 การปฏิรูปการศึกษา คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ และการปฏิรูปการบริหารจัดการ มี 3 ประเด็น คือ (1) ระบบการศึกษาและแนวทางการจัดการศึกษา (2) เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และ (3) การประกันคุณภาพเก้าปีแห่งความหลังเป็นเก้าปีที่ไม่ก้าวหน้า เรื่องการปฏิรูปการเรียนรู้ยังไม่ก้าวหน้า เหนียวรั้งการพัฒนา ทำให้ประเทศชาติพัฒนาลำบาก ถ้าคนไม่มีคุณภาพ จะเป็นศูนย์กลางอะไรได้ การพัฒนาการศึกษาเป็นปัจจัยเสริมการพัฒนาทั้งปวง ทำให้คุณภาพมาตรฐาน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการจัดการศึกษายังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ สู่อนาคตที่ท้าทาย: เร่งรัดพัฒนาปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านครู: แก้ปัญหาการขาดแคลนครู และเร่งพัฒนาครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ต้องทำจริง เพราะครูเป็นขุนพล การพัฒนายุทธศาสตร์ของการขับเคลื่อน พัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนและการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้น

การปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้องมีการบริหารเชิงรุก ทำอย่างต่อเนื่องและจริงจัง การปฏิรูปการเรียนรู้ ถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด เยาวชนเป็นเสมือนต้นกล้า จะสู่ไม้แก่นงได้ ต้องมี

พัฒนาการและมีการเตรียมความพร้อม เยาวชนจะเติบโตใหญ่เป็นไม้แกร่ง ต้องได้รับการปลูกฝัง และศึกษาอบรมให้เป็นคนดี มีความรู้ และมีความสุข ทั้งหมดนี้เป็นบางส่วนของ การสนทนา อภิปรายของศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน (2551) สีริพร บุญญานันต์ (2551) กล่าวไว้ว่า ผลของการปฏิรูปการศึกษา คือ ผลสัมฤทธิ์หรือความรู้ทางวิชาการ ปัจจัยที่จะทำให้การปฏิรูป การศึกษาสำเร็จต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ คือ คน ต้องทบทวนถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของคนที่เราต้องการจะเป็นอย่างไร เพราะโลกเปลี่ยนเร็วขึ้นมาก จะต้องมีการแสวงหาความรู้มากขึ้น รับข้อมูลข่าวสารมาแล้วจะทำอย่างไร คุณภาพผู้เรียนจะต้องกำหนดให้ได้ว่าเป็นอย่างไร และ คนสอนก็คือครู ต้องเปลี่ยนวิธีการสอน ต้องเปลี่ยนแปลงตนเองใหม่ ผู้เรียนและครูต้องปฏิรูปไป พร้อมกัน ประเด็นสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ การปฏิรูปการบริหาร จัดการมี 3 ประเด็น ได้แก่ (1) ระบบการศึกษาและแนวทางการจัดการศึกษา (2) เทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา และ (3) การประกันคุณภาพ ประเด็นการปฏิรูปการศึกษาทั้ง 3 ประเด็นสอดคล้องและ เป็นไปในทิศทางเดียวกับ แนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สถานการณ์ของโลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว ผู้ที่จะ ดำรงชีวิตอยู่ในโลกนี้มีความสุข เจริญก้าวหน้า ต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตามแนวการจัดการศึกษาที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ยึดหลักให้ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองตามธรรมชาติและเต็ม ศักยภาพ ถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด นอกจากสถาบันการศึกษาจะเป็นองค์กรทางการศึกษา ยังมีองค์กรในด้านเศรษฐกิจ สังคม ที่มีลักษณะแตกต่าง คล้ายคลึง ได้แก่ ธนาคาร รัฐบาลกิจ โรงพยาบาล ฯลฯ จัดเป็นองค์กรเช่นเดียวกัน โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งหนึ่งที่มีหน้าที่จัดการศึกษา ให้แก่ผู้เรียน กระบวนการที่จัดการศึกษาเป็นกระบวนการจัดให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เพื่อความ เจริญงดงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกอบรม การสืบสานทาง วัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการ จัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542) มุ่งเน้นการสร้างนิสัยใฝ่รู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถคิดเป็นทำเป็น มีเหตุผล มีความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข พิณสวัน ปัญญามาก (2543) พบว่า การสร้างกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้าง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรซึ่งอยู่บน พื้นฐานขององค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ การเรียนรู้ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี และมีติ ย่อยต่าง ๆ โดยมีองค์ประกอบพลวัตของการเรียนรู้เป็นหลัก และองค์ประกอบอื่น ๆ เป็น ส่วนประกอบที่สำคัญที่เพิ่มพูนคุณภาพและผลกระทบต่อองค์กรซึ่งระบบย่อยดังกล่าวเป็นส่วนที่มี ความจำเป็นสำหรับการสร้างการธำรงรักษาการเรียนรู้ให้ยั่งยืน หากขาดอะไรไปก็จะมีผลต่อ

ประสิทธิผลของระบบย่อยอื่นอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นเพื่อให้องค์กรมีทางเลือกในการปรับตัวให้เท่าทันสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่สามารถจะทำให้องค์กรมีความพร้อมและนำไปปรับไปใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรในยุคแห่งกระแสโลกาภิวัตน์ได้

การที่โรงเรียนจะจัดการศึกษาได้บรรลุตามเป้าหมายโรงเรียน จะต้องเตรียมความพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนรู้ ด้วยการจัดการเรียนรู้ที่เดิมคำนึงถึงนักเรียนอย่างเดียว แต่ในปัจจุบันต้องคำนึงถึงครู ผู้บริหารโรงเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน โรงเรียนต้องกระตุ้นให้บุคคลดั่งที่กล่าวข้างต้นมีความคล่องตัว มีความพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ โดยใช้การเรียนรู้เป็นฐาน มีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีการเรียนรู้อย่างตลอดเวลา ต่อเนื่องและยั่งยืน ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลงนอกจากโรงเรียน สถาบันการศึกษา เป็นองค์กรทางการศึกษา ยังมีองค์กรในหน่วยงานอื่นที่จัดเป็นองค์กร เช่น รัฐวิสาหกิจ ธนาคาร โรงพยาบาล บริษัท โรงงานอุตสาหกรรม ฯลฯ แต่ละองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการบริหารที่มีการออกแบบขององค์กรที่นำไปสู่ความสำเร็จทั้งในภาครัฐและเอกชน สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับโรงเรียนเพื่อให้การเรียนรู้ใหม่ในโรงเรียนเกิดขึ้นทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน และช่วยให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ที่เกี่ยวข้องภายในโรงเรียนเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น Senge (1990) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย (1) การมีแบบแผนความคิด (2) การคิดเชิงระบบ (3) การมีความรอบรู้ (4) การเรียนรู้เป็นทีม และ (5) การมีวิสัยทัศน์ร่วม รวมทั้งองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย ธงชัย สมบูรณ์ (2549) องค์กรในปัจจุบันถือได้ว่ามีความสลับซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะการสร้างความเป็นนวัตกรรมเพื่อการจรรโลงอยู่มิให้ล่มสลาย แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งนี้จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่ยอดเยี่ยมและมีประสิทธิภาพ เพื่อการจัดการ “คน” ในองค์กรให้ดีที่สุด แต่ทั้งนี้คนก็ต้องได้รับการบ่มเพาะและได้รับการสร้างทุนปัญญาซึ่งอยู่บนพื้นฐานคิตที่ซอบ (สัมมาทิฐิ) ที่จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความสุขสุดยอดในการปฏิบัติงานของทุกคน

บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจและเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ Senge (1990) เป็นผู้ก่อตั้งศูนย์การเรียนรู้องค์กรในสถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐแมสซาชูเซตส์ Senge (1990) ยังกล่าวว่าองค์กรจะเรียนรู้ได้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกได้ขยายศักยภาพสำหรับการสร้างผลงานที่ตนต้องการอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรีและสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในมวล

สมาชิกขององค์กร Redding (1994) กล่าวว่าการเรียนรู้ของบุคคลคือสิ่งจำเป็นต่อการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องขององค์กร เพื่อขยายสมรรถนะหลักขององค์กร และเพื่อเตรียมทุกคนให้พร้อมสำหรับอนาคตที่ไม่อาจรู้ได้ โอกาสในการเรียนรู้ของบุคคลประกอบไปด้วย (1) การเรียนรู้แบบขึ้นนำตนเอง (2) การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน (3) การเรียนรู้โดยอาศัยคอมพิวเตอร์ (4) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานแต่ละวัน (5) การเรียนรู้จากโครงการที่ได้รับมอบหมาย (6) การหยั่งรู้ด้วยตนเอง คนในโรงเรียนที่ทำหน้าที่การจัดการเรียนรู้ ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ครู ผู้บริหาร โรงเรียนนับว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากให้บริการด้านความรู้เป็นหลัก เป้าหมายสำคัญของโรงเรียนคือ การสร้างการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความเจริญงอกงามในทางปัญญา สามารถใช้แก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม ในขณะที่เดียวกันควรสร้างความเจริญงอกงามให้แก่บุคลากรต่าง ๆ ในโรงเรียนตลอดจนผู้บริหารด้วย ในการที่จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใหม่ขึ้น Hoy and Miskel (2001, อ้างในศรีเรือน ลิขิตเดชาโรจน์, 2550) โรงเรียนควรจัดโครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาวัฒนธรรมให้โรงเรียนมีบรรยากาศแบบเปิด ให้โอกาสทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้อิสระในการควบคุมตนเอง ภูมิใจบุคลากรให้มีความรู้สึกรับผิดชอบและมีความสำเร็จในอาชีพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ในที่สุดสามารถเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานวัดที่บ่งชี้และประเมินความสำเร็จในการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ทำให้โรงเรียนสามารถรู้จักสถานะของตนเอง รู้สถานการณ์ในอดีตที่ผ่านมา และความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนรู้แนวทางว่าสิ่งใดถูกต้องสามารถนำไปใช้ได้ โรงเรียนจะได้นำเอาความรู้ไปจัดปรับวางแผนการบริหารจัดการให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ในปัจจุบันมีเครื่องมือวัดการเรียนรู้ขององค์กรในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ทั้งในด้านธุรกิจ (Spicer and Sadler Smith, 2006) ด้านการจัดการระบบสารสนเทศ (Temyleton, Lewio and Snyder, 2002) ด้านสาธารณสุข (Barrette, Plotnikoff, Raine and Anderson, 2005) ในทางการศึกษามีเครื่องมือวัดการเรียนรู้ขององค์กรและภาวะผู้นำองค์กร (Silins, Mulford and Silija Zarins, 2002) แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยเห็นความสำคัญในการพัฒนามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน เพื่อเป็นเครื่องมือตรวจสอบการดำเนินงานภายในโรงเรียน อันจะนำไปสู่การกระตุ้นให้ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน ตลอดจนบุคคลที่เกี่ยวข้องตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ร่วมมือร่วมใจกันพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง

การพัฒนามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน ผู้วิจัยได้นำแนวคิดขององค์ประกอบสำคัญหลักของ Marquardt (2002) 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การเรียนรู้ (learning) (2) องค์กร (organization) (3) บุคคล (people) (4) ความรู้ (knowledge) และ (5) เทคโนโลยี (technology) โดยคาดหวังว่ามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการประเมินด้วยเหตุผลที่ต้องการใช้ข้อมูลจากการวัด สะท้อนจุดแข็งจุดอ่อน ในองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับการประเมินหรือตรวจสอบตนเอง (self check) ซึ่งจะช่วยให้ครูภายในโรงเรียนได้มีสารสนเทศในการพัฒนาตนเองให้เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร รวมทั้งผู้บริหารสามารถที่จะประเมินภาพรวมของการดำเนินงานของโรงเรียนว่ามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยในระดับใด เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาให้โรงเรียนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนมีอะไรบ้าง
2. มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นจากองค์ประกอบที่กำหนดมีคุณภาพด้านความตรง และความเที่ยงอย่างไร
3. เมื่อนำมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนไปใช้ในโรงเรียนเป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นอย่างไร สะท้อนให้เห็นลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน
2. เพื่อตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเมื่อใช้มาตรวัดที่พัฒนาขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการพัฒนามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน โดยโรงเรียนอยู่ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรอบแนวคิดของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (2002) ได้แก่ การเรียนรู้ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี

มาตรวัดที่ใช้ในการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้แนวคิดแบบตรวจสอบรายการประเมิน (evaluation checklist) ซึ่งมาตรวัดจะมีด้วยกัน 2 ส่วน คือ มาตรวัดสำหรับผู้บริหาร และมาตรวัดสำหรับครู

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งสร้างใหม่ ๆ เกิดขึ้นและมีการขยายขอบเขตขอบแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดองค์ประกอบขององค์กรเป็น 5 ประการตามแนวคิดของ Marquardt (2002) ได้แก่ องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านองค์กร องค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านความรู้ และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ๆ และเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง อันส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมและการกระทำประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อย 3 มิติ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ ประเภทของการเรียนรู้ และทักษะสำหรับการเรียนรู้

องค์ประกอบด้านองค์กร หมายถึง โครงสร้าง และศูนย์รวมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป ทั้งนี้สำหรับโรงเรียนขององค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 มิติ ได้แก่ วิสัยทัศน์ของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน เช่น ความเป็นกัลยาณมิตร ความมีน้ำใจ ความร่วมมือการทำงานเป็นทีม การสร้างขวัญและกำลังใจ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น กลยุทธ์ เช่น แผนงาน ปฏิทินปฏิบัติงาน โครงการประจำปี กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นต้น และโครงสร้างขององค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร รองผู้บริหาร หัวหน้าสาย หัวหน้าระดับ หัวหน้างานฝ่ายต่าง ๆ

องค์ประกอบด้านบุคคล หมายถึง ทูมนมนุษย์ที่จะนำมาใช้งาน หรือนำมาพัฒนาประยุกต์ และธำรงรักษาไว้ในองค์กร คนมีความสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะว่า คนมีศักยภาพและความสามารถที่จะเรียนรู้ คนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการกับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่าทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร โดยระบบย่อยที่เกี่ยวข้องกับคนประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่สำคัญได้แก่ ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชน

องค์ประกอบด้านความรู้ หมายถึง สาระ หลักการ และประสบการณ์ ซึ่งสามารถชี้แนะแนวทางในการดำเนินการ การบริหารงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยความรู้ทำให้

คนสามารถให้ความหมายแก่ข้อมูล และสร้างเป็นสารสนเทศได้ สำหรับความรู้ในโรงเรียน ได้แก่ ความรู้หลักสูตรและการสอน เนื้อหาสาระวิชา แผนการสอน โครงการสอนระยะยาว การวัดและประเมินผลการสอน เป็นต้น

องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี หมายถึง เครือข่ายทางเทคโนโลยีแบบผสมผสาน และเครื่องมือทางด้านข่าวสารที่จะทำให้คนสามารถเข้าถึง และแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้กันได้ ซึ่งเครือข่ายและเครื่องมือดังกล่าวจะได้แก่ กระบวนการทางเทคนิคระบบ และโครงสร้างต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ การฝึกสอนงาน การประสานงาน และทักษะอื่น ๆ นอกจากนี้ยังประกอบด้วยอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และกระบวนการที่ทันสมัยต่าง ๆ เช่น การประชุมผ่านสื่อคอมพิวเตอร์ และสถานการณ์จำลอง เป็นต้น โดยเทคโนโลยีที่สนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยมิติหลัก 2 มิติ คือ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้

บุคลากรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหาร และครู โดยผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือเลือกตั้ง ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการอำนวยการ เพื่อให้โรงเรียนทำหน้าที่จัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย และ **ครู** หมายถึง ผู้สั่งสอนนักเรียน ผู้ถ่ายทอดความรู้ ให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้รอบด้าน โดยการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย สอดคล้องเหมาะสมและสนองความต้องการของผู้เรียน

มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง มาตรฐานที่พัฒนาขึ้นโดยใช้กรอบโครงสร้าง เกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติกิจกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหาร ครู ในบริบทของผู้ที่เป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ข้อมูลจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือทั้งความตรง ความเที่ยง เป็นมาตรฐานแบบตรวจสอบรายการประเมิน (evaluation checklist)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ได้มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน
2. ทำให้ได้สารสนเทศที่ได้จากการนำมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้สามารถนำมาเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บทที่ 2

วรรณคดีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

สาระในบทนี้เป็นการนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอแยกเป็น 3 ตอน ตอนแรก ได้แก่ แนวคิดการเรียนรู้ขององค์กร ตอนที่สอง ได้แก่ แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตอนที่สาม ได้แก่ แนวคิดระบบตรวจสอบรายการประเมินหลัก รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

1. แนวคิดการเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning)

การเรียนรู้เกิดขึ้นในทุกองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้รวมถึงโรงเรียน โดยภายในโรงเรียนได้มีการใช้หลักสูตรใหม่ นโยบายใหม่ในการบริหารโรงเรียน มีการเปลี่ยนแปลงในตำแหน่งผู้บริหารและครูผู้สอน ซึ่งได้มีการนำความคิดใหม่ ๆ มาปฏิบัติภายในโรงเรียน สมาชิกในองค์กรมีการตั้งข้อสันนิษฐาน ทดลองใช้ความคิดที่แตกต่างจากเดิม และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งสมาชิกในองค์กรต้องมีการเรียนรู้

การเรียนรู้ขององค์กรเกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กรที่ได้มีการระบุถึงปัญหามากกว่าการยอมรับวิธีการแก้ปัญหาโดยอัตโนมัติ เป็นการเรียนรู้ที่เชื่อมั่นในการสืบค้นถึงข้อสันนิษฐานที่บกพร่อง ตั้งคำถามการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในขณะนั้น โดยเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และรับรองถึงความคิดที่มีประโยชน์และนวัตกรรม ได้แผ่ขยายไปยังสมาชิกแต่ละบุคคลภายในองค์กร สำหรับโรงเรียนมีเป้าหมายสูงสุดคือการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งอาจจะบดบังข้อเท็จจริงที่ว่าผู้ใหญ่ ได้แก่ครู เจ้าหน้าที่ และผู้บริหาร ก็ต้องเรียนรู้ด้วย

การเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้ภายในโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่ง โรงเรียนไม่สามารถที่จะนำรูปแบบที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานของธุรกิจอื่นมาใช้ แต่ต้องพัฒนาวิถีทางในการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงตามวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง (Enomoto, 1994)

จุดเริ่มต้นการเรียนรู้ขององค์กร

Argyris and Schön (1978) มีอิทธิพลต่อแนวคิดที่เชื่อมโยงกับการซักถาม (inquiry) และการตรวจสอบและแก้ไขผิดพลาด (error detection and correction) ในการซักถามเป็นวงจรของการตั้งคำถาม การเก็บรวบรวมข้อมูล การไตร่ตรองและการลงมือปฏิบัติ ซึ่งได้สนับสนุนสมาชิกในองค์กรรู้จักใช้เหตุผล การวินิจฉัย และลงมือปฏิบัติเพื่อช่วยเหลือในการลดข้อขัดแย้ง ข้อสงสัย และข้อสับสน โดยข้อผิดพลาดไม่จำเป็นที่จะต้องหมายถึงข้อผิดพลาดตามความเข้าใจของครูและนักเรียนภายในชั้นเรียน ข้อผิดพลาดเป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างแผนงานหรือความตั้งใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเมื่อได้ลงมือกระทำ ซึ่งในห้องเรียนข้อผิดพลาดอาจเกี่ยวข้องกับความล้มเหลว ขณะที่ในองค์กร ข้อผิดพลาดเป็นความไม่สอดคล้องกันระหว่างความตั้งใจกับผลลัพธ์ ซึ่ง

สามารถเตรียมสิ่งที่จะช่วยยกระดับการเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น การแก้ไขข้อผิดพลาดกลายเป็นวิธีที่รวดเร็วสำหรับการชักถาม

- บุคคลรับรู้ถึงความไม่สอดคล้องระหว่างผลลัพธ์กับสิ่งที่คาดหวัง
- บุคคลให้ข้อผิดพลาดมีส่วนรับผิดชอบต่อข้อสันนิษฐานหรือกลยุทธ์อย่างเป็นทางการลงมือปฏิบัติงานขององค์กร
- บุคคลทบทวนข้อสันนิษฐานและสร้างสรร ประเมินและใช้กลยุทธ์ใหม่ในการแก้ไขข้อผิดพลาด
- ข้อสันนิษฐานและกลยุทธ์ใหม่ได้นำมาแลกเปลี่ยนและฝังรากลึกลงไปในชีวิตจิตใจของสมาชิกภายในองค์กร

Argyris and Schön (1978) ยังได้มีความคิดในเรื่องทฤษฎีสันนิษฐานการลงมือปฏิบัติ (espoused theories-of-action) ทฤษฎีในการใช้ (theories-in-use) และการเรียนรู้แบบเดี่ยว (single-loop learning) และ การเรียนรู้แบบซ้อน (double-loop learning)

ทฤษฎีสันนิษฐานการลงมือปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดีในปรัชญาขององค์กรหรืออุดมคติขององค์กรและยังทำนายถึงสิ่งที่คุณจะพบในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างไม่รู้ตัวสิ่งนี้อาจออกนอกกลุ่มนอกทางจากสิ่งที่ลงมือปฏิบัติจริงในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น ในโรงเรียนอาจมีคำพูดสั้น ๆ ว่า “นักเรียนเป็นอันดับแรก” แต่เมื่อมีการตรวจสอบอย่างใกล้ชิดพบว่าแบบแผนในการจัดการตารางเวลาและทรัพยากรของโรงเรียนได้เอื้อต่อผู้บริหาร ครู หรือพ่อแม่ผู้ปกครอง ส่วนทฤษฎีในการใช้ข้อสันนิษฐานวัฒนธรรมพื้นฐานที่เป็นแนวทางสำหรับพฤติกรรม บอกให้สมาชิกรับรู้ นึกคิดและรู้สึกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ (Schein, 1992) ทฤษฎีการใช้ อาจมีผลมาจากการแลกเปลี่ยนข้อสันนิษฐานและความเข้าใจอย่างเปิดเผยระหว่างสมาชิกขององค์กร หรืออาจเกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจและนำมาใช้จนเป็นนิสัย ทฤษฎีการใช้ในโรงเรียนโดยทั่วไปรวมไปถึงความเชื่อที่ว่านักเรียนเรียนรู้ได้ดีที่สุดในห้องตามอายุ และครูจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อมีการออกแบบบทเรียนให้เหมาะกับห้องเรียนของตนเอง การตรวจสอบทฤษฎีการใช้และพิจารณาในบริบทของโรงเรียนจะเป็นเครื่องมือที่มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ (cognitive change) และเพิ่มการเรียนรู้ขององค์กรให้มากขึ้น

นอกจากนี้ Argyris and Schön (1978) ได้บรรยายถึงการเรียนรู้แบบเดี่ยวในฐานะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการเรียนรู้แบบซ้อนในฐานะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ การเรียนรู้แบบเดี่ยวเป็นการเรียนรู้ที่ง่ายเนื่องจากขณะที่การลงมือปฏิบัติมีการเปลี่ยนแปลง ปกติวิสัยที่มีอยู่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้แบบเดี่ยวเกี่ยวข้องกับทำอย่างไรที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มีอยู่ รวมทั้งการรักษาการปฏิบัติงานขององค์กรตามที่ระบุไว้ในปกติวิสัยที่มีอยู่ การเรียนรู้แบบเดี่ยวจึงเป็นการเรียนรู้ในการลงมือปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้นในสิ่งที่ได้ทำไว้

เรียบร้อยแล้ว เช่น โรงเรียนอาจรับรู้ว่าคุณครูไม่มีความท้าทายเมื่อเพิ่มนักเรียนที่มีพรสวรรค์หรือมีความสามารถพิเศษเข้าไปในห้องเรียน โดยปราศจากการตรวจสอบข้อสันนิษฐานหรือพิจารณาทางเลือกอื่น เช่นเดียวกับครูอาจตอบรับการใช้หนังสือเรียนเพิ่มขึ้นแต่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การเรียนรู้รูปแบบเดียวจึงมีการปรับปรุงบางสิ่งเพียงเล็กน้อยในการลงมือปฏิบัติงานขององค์กรที่มีอยู่ แต่ไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในทฤษฎีการใช้

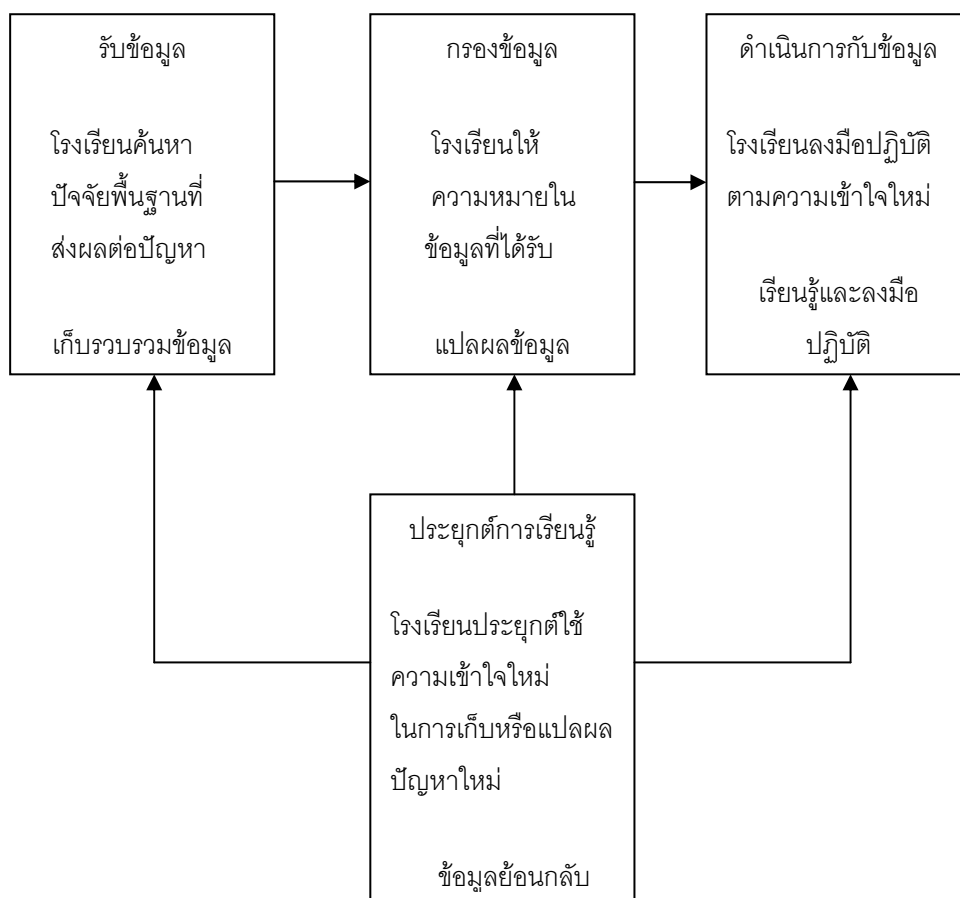
ส่วนการเรียนรู้แบบช้อนเป็นการเรียนรู้ที่ยากเนื่องจากการเรียนรู้ได้เปลี่ยนแปลงปกติวิสัยขององค์กร โดยการเรียนรู้แบบช้อนเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกได้ตรวจพบความไม่สอดคล้องระหว่างทฤษฎีสันนิษฐานการลงมือปฏิบัติกับทฤษฎีการใช้ จึงมีการลงมือแก้ปัญหาความไม่สอดคล้องนั้น โดยจัดลำดับความสำคัญใหม่และให้นำหนักกับปกติวิสัย หรือจัดทำโครงสร้างใหม่ของปกติวิสัยให้สัมพันธ์กับกลยุทธ์และข้อสันนิษฐาน

การเรียนรู้แบบช้อนได้รวมการตรวจสอบข้อผิดพลาดเช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงในข้อสันนิษฐานหรือกลยุทธ์ มีการประเมินข้อสันนิษฐานและกลยุทธ์ใหม่ และฝังรากลึกข้อสันนิษฐานหรือกลยุทธ์นั้นในทฤษฎีในการใช้ ขณะที่การเรียนรู้แบบเดียวให้ความสนใจในประสิทธิผลและแสดงการปรับเปลี่ยนไปกับปกติวิสัยที่มีอยู่ การเรียนรู้แบบช้อนให้ความสนใจในการแก้ไขความไม่สอดคล้อง และมีการซักถามถึงปกติวิสัย จนมีการเปลี่ยนแปลงปกติวิสัยขององค์กรหรือทฤษฎีในการใช้ อันเป็นแนวทางในการลงมือปฏิบัติต่อไป นอกจากนี้ในการเรียนรู้แบบช้อนมีอุปสรรคเดียวที่เชื่อมการตรวจสอบกับกลยุทธ์เพื่อให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ส่วนการเรียนรู้แบบช้อน อุปสรรคเดียวที่สองได้เชื่อมการตรวจสอบข้อผิดพลาดไปยังปกติวิสัยขององค์กรที่ได้ให้คำจำกัดความว่าอะไรคือการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

Daft and Weick (1984) ได้ศึกษาถึงองค์กรในฐานะที่เป็นระบบที่แปลผล โดยที่องค์กรทำอะไรที่ทำให้สภาพแวดล้อมขององค์กรมีความหมาย องค์กรเป็นระบบที่สมาชิกในองค์กรได้พยายามแปลผลว่าอะไรที่ได้ทำลงไป ให้คำจำกัดความว่าอะไรที่ได้เรียนรู้ และแก้ปัญหาในสิ่งที่จะทำถัดไป นอกจากนี้ยังได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “แปลผล” ว่าเป็นกระบวนการที่ข้อมูลใดได้ให้ความหมายและการลงมือปฏิบัติใดที่ได้ถูกเลือกให้ลงมือปฏิบัติ ซึ่งการแปลผลเป็นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับบุคคลและองค์กร

Daft and Weick (1984) ได้พิจารณาการแปลผลว่าเป็นการเชื่อมระหว่างการเก็บข้อมูลและการลงมือปฏิบัติ โดยในขั้นแรก ข้อมูลได้ถูกรวบรวมจากการมองกวาดจากสิ่งแวดล้อมด้วยวิธีต่างๆ รวมทั้งระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นทางการ และสัมพันธ์กับบุคคล ในขั้นที่สอง ทำการแปลข้อมูลโดยสร้างความเข้าใจร่วมกัน โดยผลที่ได้ ข้อมูลนำมาผสมก่อนเป็นรูปแบบ จนการเรียนรู้ได้เกิดขึ้นในขั้นที่สามที่แสดงถึงการลงมือปฏิบัติ หรือการตอบรับใหม่ โดยอยู่บนพื้นฐานความรู้ใหม่ที่ได้ผสมผสานผ่านการแปลผลจากขั้นที่สอง การลงมือปฏิบัติที่เกิดขึ้นในขั้นการเรียนรู้ได้

ให้ผลย้อนกลับแก่ขั้นที่ผ่านมา ได้ให้ข้อมูลใหม่สำหรับการแปลผลต่อไปและเชื่อมโยงทั้งสามขั้นผ่านลูปย้อนกลับ ดังแผนภาพที่ 2.1



แผนภาพที่ 2.1 รูปแบบของการแปลผลขององค์กรของ Daft and Weick (1984)

อย่างไรก็ตามแต่ละองค์กรมีระบบที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน Daft and Weick ได้สร้างรูปแบบของการแปลผลโดยแสดงความแตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์กรแบ่งเป็น 4 ประเภท

- องค์กรที่ไม่สามารถวิเคราะห์ได้ ไม่มีความตื่นตัว
- องค์กรที่สามารถวิเคราะห์ได้ ไม่มีความตื่นตัว
- องค์กรที่ไม่สามารถวิเคราะห์ได้ มีความตื่นตัว
- องค์กรที่สามารถวิเคราะห์ได้ มีความตื่นตัว

ในมุมมองการเรียนรู้ขององค์กรได้เสนอแนะว่าองค์กรแตกต่างกันอย่างเป็นระบบตามรูปแบบการแปลผลสิ่งแวดล้อมขององค์กร Daft and Weick (1984) นอกจากนี้ประสบการณ์ของสมาชิกในองค์กรกับการแปลผลได้ส่งผลต่อการรับรู้ของสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมว่า

สามารถที่จะวิเคราะห์ได้หรือไม่ ซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อความตื่นตัวขององค์กรในการค้นหาข้อมูล องค์กร รวมทั้งการเรียนรู้ที่จะส่งผลต่อการตัดสินใจใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การตัดสินใจ

กระบวนการแปลผลขององค์กรเกิดขึ้นนอกเหนือในระดับบุคคล ซึ่งลักษณะที่สำคัญของการแปลผลขององค์กรคือการแลกเปลี่ยนข้อมูล การรับรู้ และการพัฒนาที่ซับซ้อนที่จะทำให้บุคคลใช้รวบรวมในการแปลผล เมื่อรวบรวมการแปลผลระหว่างสมาชิกในองค์กร ก็จะสามารถทำให้องค์กรแปลผลกลายเป็นระบบ

Fiol and Lyles (1985) พิจารณาการเรียนรู้ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมและการรับรู้ อย่างไรก็ตามก็มีความขัดแย้งกับนักทฤษฎีอื่นที่ให้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเริ่มต้นก่อน หรือการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ก่อน หรือทั้งสองอย่าง โดยการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมเกี่ยวกับการตอบสนองตามความเป็นจริง โครงสร้าง หรือการลงมือปฏิบัติ ส่วนการเปลี่ยนแปลงทางการรับรู้ในทางตรงกันข้ามมีความเกี่ยวข้องกับความเข้าใจใหม่ที่ได้แลกเปลี่ยนกันท่ามกลางสมาชิกขององค์กร

นอกจากนี้ Fiol and Lyles (1985) ยังได้เสนอความแตกต่างระหว่างการปรับเปลี่ยนขององค์กรกับการเรียนรู้ขององค์กร โดยการปรับเปลี่ยนขององค์กรเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมที่แยกจากการเปลี่ยนแปลงทางการรับรู้ ซึ่งเป็นความสามารถในการปรับเปลี่ยนที่เพิ่มขึ้นอันเนื่องมาจาก สิ่งแวดล้อม เป้าหมาย นโยบาย หรือการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ความคิดนี้มีความคล้ายคลึงการเรียนรู้คู่เดี่ยวของ Argyris and Schön (1978) ในขณะที่การเรียนรู้ขององค์กรไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมเท่านั้น ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางการรับรู้ (มองลึกซึ้ง เข้าใจใหม่ แผนผังการรับรู้) และที่สำคัญคือความสัมพันธ์ใหม่ระหว่างประสิทธิผลของการลงมือปฏิบัติเดิมกับการตัดสินใจเกี่ยวกับการลงมือปฏิบัติในอนาคต ซึ่งความคิดนี้มีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ในระดับสูงขึ้นและการเรียนรู้คู่ซ้อนของ Argyris and Schön (1978)

Levitt and March (1988) มองการเรียนรู้ขององค์กรบนพื้นฐานงานประจำที่อาศัยประวัติศาสตร์และอิงเป้าหมาย งานประจำโดยความหมายกว้าง ๆ หมายถึงกฎ การลงมือปฏิบัติ ขั้นตอน การประชุม และกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจขององค์กรและการดำเนินการ นอกจากนี้ยังได้ตรวจสอบโครงสร้างความเชื่อ กรอบแนวคิด ตัวอย่าง วัฒนธรรมและความรู้ที่สนับสนุน ตกแต่ง และขัดแย้งกับงานประจำที่เป็นทางการ งานประจำเป็นอิสระกับสมาชิกขององค์กรแต่ละคน และสามารถที่จะคงอยู่แม้สมาชิกจะออกจากองค์กรไป ระยะเวลาผ่านไปงานประจำได้ส่งผ่านสมาชิกขององค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การศึกษา การมีความสัมพันธ์ทางสังคม การเลียนแบบ และการเคลื่อนไหวของบุคคล ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ตรง หรือได้รับมาจากองค์กรอื่น งานประจำเริ่มมีแนวโน้มขึ้นอยู่กับการตัดสินใจขององค์กร สมาชิกเชื่อมั่นในการแปลผลในอดีต

มากกว่าที่จะมุ่งหวังในอนาคต นอกจากนั้นงานประจำได้อิงเป้าหมายในลักษณะที่มุ่งหวังในผลลัพธ์เฉพาะอย่างขององค์กร สมาชิกทำการประเมินผลลัพธ์ที่ได้ว่าสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างไร การเปลี่ยนแปลงในงานประจำได้ขึ้นอยู่กับประวัติศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร งานประจำได้ปรับเปลี่ยนตามประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้นตอบรับกับข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวกับผลลัพธ์

งานประจำได้แสดงถึงความรู้จากประสบการณ์ที่บันทึกอยู่ในความจำขององค์กร (organizational memory) ความจำขององค์กรเป็นวิธีที่องค์กรรักษาข้อสารสนเทศและความคิดที่สำคัญจากประสบการณ์เดิม องค์กรที่ใช้ฝีมือเหมือนวิชาชีพนี้นั้นมีความเชื่อมั่นในความรู้ที่เป็นนัย (tacit knowledge) มากกว่างานประจำที่เป็นทางการ อย่างไรก็ตามการเชื่อมั่นในความจำที่เป็นนัยขององค์กรจะนำไปสู่อันตรายหลายอย่าง เช่น ความจำของสมาชิกในองค์กรเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความรู้จากประสบการณ์ที่คุ้นเคยจะถูกดึงออกมาใช้ได้ง่าย ขณะที่ความจำที่ใช้น้อยครั้ง จะยากในการดึงมาใช้ได้อย่างถูกต้อง หรือความจำอาจสูญหายเนื่องจากการออกไปของสมาชิกในองค์กร (Levitt & March, 1988)

นอกจากนี้ Levitt & March (1988) ไม่ได้ให้ความสนใจในการชักถามและการแปลผลขององค์กรของนักทฤษฎีก่อนหน้านี้ โดยมองว่าการแปลผลขององค์กรเป็นงานหนักที่ท้าทายเนื่องจากเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจที่ยากลำบากเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของเหตุและผลบนพื้นฐานข้อมูลที่มีอยู่จำกัดในระบบที่ซับซ้อนสูง รวมถึงให้ระมัดระวังการแปลผลที่อาจแปรเปลี่ยนด้วยความสำเร็จที่คลุมเครือ หรือกรอบความคิดที่องค์กรใช้อ้างอิงที่มีข้อจำกัดในการแปลผล สมาชิกขององค์กรมีความแตกต่างในแรงจูงใจ ความกดดัน และเป้าหมาย จึงให้คำจำกัดความถึงความสำเร็จแตกต่างกัน จนความสำเร็จในตัวเองย่อมเป็นสิ่งกีดขวางการเรียนรู้ขององค์กร เนื่องจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จอาจตกอยู่ในกับดักของความสามารถ (competency traps) กับดักของความสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อความสามารถที่ชอบกับขั้นตอนที่ต่ำกว่ามาตรฐาน นำองค์กรไปสู่การสะสมประสบการณ์มากขึ้น ดังนั้นการรักษาประสบการณ์กับขั้นตอนที่ดีกว่าจึงไม่เพียงพอต่อการให้รางวัลแก่สมาชิกขององค์กร สมาชิกอาจเชื่อมั่นเกือบทั้งหมดในบทเรียนที่ได้รับจากอดีตที่จะเป็นแนวทางการลงมือปฏิบัติในอนาคต ดังนั้นจึงปิดตายกับการชักถามและโอกาสสำหรับการตรวจสอบข้อสันนิษฐานและความเข้าใจ

การเรียนรู้ขององค์กรได้แบ่งออกเป็น 2 สาย (Tsang, 1997) โดยผู้สนับสนุนทางสายการเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) มีแนวโน้มเป็นผู้วิจัย ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความคิดเห็น ความสงสัย และรักษาการเรียนรู้ขององค์กรอยู่ในระดับทฤษฎี โดยอยู่ห่างจากโลกของการลงมือปฏิบัติและบางครั้งก็ไม่นำมาพิจารณาด้วยกัน ซึ่งสายการเรียนรู้ขององค์กรนี้จะไปในลักษณะบรรยาย (descriptive) จัดการกับคำถามต่าง ๆ เช่น องค์กรคืออะไร ทำอย่างไรที่จะให้

องค์กรเรียนรู้ ประเภทของการเรียนรู้แบบใดที่องค์กรต้องการ องค์กรในชีวิตจริงสามารถที่จะมีการเรียนรู้ขององค์กรได้หรือไม่

ส่วนผู้สนับสนุนอีกสายได้แก่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นผู้ที่ลงมือปฏิบัติ โดยมีลักษณะที่เป็นข้อกำหนด หรือบทบัญญัติ (prescriptive) ที่จัดการกับคำตอบมากกว่าคำถามและสนับสนุนองค์กรว่าควรจะเรียนรู้อย่างไร โดยทางแยกของวรรณคดีการเรียนรู้ขององค์กรเกิดขึ้นระหว่างวรรณคดีเชิงสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการศึกษากระบวนการเรียนรู้ในองค์กร กับวรรณคดีเชิงลงมือปฏิบัติที่เกี่ยวข้องในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Easterby-Smith, Snell & Gherardi, 1998) แต่ในบางโอกาสก็ให้ทั้งสองสายมีผลเหมือนกัน โดยเฉพาะในทางธุรกิจและอุตสาหกรรม (Argeris & Schön, 1996; Huysman, 2000) ซึ่งให้ผลในสาขาการศึกษาได้เช่นกัน

2. แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ได้ให้ความสำคัญกับคนในองค์กรให้พัฒนาตนเอง (Self Development) และเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ (Action Learning) ซึ่งจะให้ความสำคัญกับคนในองค์กรในการแสวงหาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้ที่ใกล้เคียงกับสถานการณ์การทำงานจริงมากที่สุด โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ และทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยแนวคิดดังกล่าวจึงเกิดแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีทฤษฎีแห่งการเรียนรู้เป็นต้นแบบ ดังนั้นการที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร คือต้องทำให้คนเรียนรู้ก่อน องค์กรจึงจะเกิดการเรียนรู้เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีจะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย (Swieringa and Wierdsma, 1992 อ้างในสุกัญญา โสวิไลกุล, 2545)

2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กร สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนอย่างต่อเนื่องและอย่างมีสมรรถนะโดยอาศัยการทำงานร่วมมือกัน เรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และความรู้ร่วมกัน ตลอดจนร่วมกันพัฒนาความคิดและสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบและมีวิจรรณญาณ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการขององค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน Senge(1990)

Senge (1990) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิด (patterns of thinking) ใหม่ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผน

ความคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นທີ່ซึ่งสมาชิกขององค์กร มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

Pedler และคณะ (1991) เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (learning company) โดยให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งครอบคลุมถึงพนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อมและแม้แต่คู่แข่งบางกรณี เป็นองค์กรแบบเปลี่ยนผ่าน (transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่องโดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

Watkin และ Marsick (1992) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คนโดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงาน ใช้การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) แก่คนในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กรและชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่

Wick และ Leon (1993) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการเปลี่ยนผ่านขององค์กร (transformation) ไปสู่การเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรม และใช้การเรียนรู้เป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ ใช้ความมุ่งมั่นในการที่จะเรียนรู้ (intentional learning) ในการสร้างความสำเร็จแก่องค์กรภายใต้ระบบการเรียนรู้ที่หลากหลายกว้างขวาง มีการแทรกการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติงาน ใช้ความรู้พัฒนาความสามารถใหม่ๆ สร้างสมรรถนะใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น เช่นเดียวกับ Garvin (2000) ซึ่งให้เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่มีทัศนคติในการสร้างสรรค์ มีการถ่ายโอนองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ

ขณะที่ Kim (1993) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์กร เพื่อให้บังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผลซึ่งสอดคล้องกับที่ Ross และคณะ (1994) ได้กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการทดลองประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง มีการแปรเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์ต่อทั้งองค์กร และตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

Marquardt และ Reynolds (1994) มีความเชื่อว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว สอนให้พนักงานมีกระบวนการคิด วิพากษ์ วิจาร์ณ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้มีในแต่ละบุคคล ช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับในความสำเร็จ

ส่วน Bennett and O' Brien (1994) อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่สร้างและยกระดับความสามารถที่จะเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมองค์กรนั้น เช่นเดียวกับที่ Slater and Nasver (1995) ให้นิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า การเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติหรือการกระทำซึ่งการเรียนรู้นี้จะเกิดขึ้นได้หากองค์กรได้พัฒนาสติปัญญาให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ให้มีการเรียนรู้ในทุกระดับและให้สามารถรับรู้หรือซึมซับในการเรียนรู้

Mcgrill and Slocum (1996 อ้างในวิโรจน์ สารรัตนะ, 2548) ได้ให้ทัศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่บุคคลและกลุ่มมีความตระหนักในตนเองก้าวทันต่อสภาพที่เป็นอยู่เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการคาดการณ์ล่วงหน้าและสร้างทัศนคติที่จำเป็นต่อความสำเร็จในอนาคต มีการกระตุ้นให้ค้นหาภูมิปัญญาที่มีอยู่ในตัวผู้ทำงานมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องรวดเร็ว และมีการใช้ความรู้นั้นเพื่อปรับปรุงคุณภาพของผู้ผลิตและการให้บริการ ตลอดจนวิถีชีวิตการทำงานของพวกเขาเองให้ดีขึ้น สอดคล้องกับที่ Marquardt (1996) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีพลังอำนาจเพื่อการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต สามารถเรียนรู้และใช้ความรู้ให้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ เช่นเดียวกับที่ Gephart and Marsick (1996) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ยกระดับ และปรับเปลี่ยนความสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยเป้าหมายที่สร้างสรรค์ และยังเป็นองค์กรที่วิเคราะห์ควบคุม พัฒนาการจัดการและวางแผนของกระบวนการเรียนรู้ เช่น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ผู้นำ ค่านิยม โครงสร้าง ระบบ กระบวนการ และการปฏิบัติงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคล ตลอดจนเร่งให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ

นอกจากนี้ Luthans (1998) ได้กล่าวไว้ในหนังสือพฤติกรรมองค์กรที่เขาเขียนว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่รูปแบบของความคิดที่ใหม่และขยายกว้าง เป็นสิ่งที่ควรได้รับการปลูกฝังให้เกิดขึ้น เป็นองค์กรที่ความต้องการที่มากมายและหลากหลายจะได้รับการปลดปล่อยและองค์กรที่ค่อย ๆ ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่ออนาคต ซึ่งต่อมาในภายหลัง Senge et al. (2000) ได้ขยายความหมายของคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีความชัดเจนขึ้นอีกว่าเป็นองค์กรที่สมาชิกได้ใช้ศักยภาพสำหรับการสร้างผลงานที่ตนต้องการอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่ได้อย่างเสรี และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในมวลสมาชิกขององค์กร

สำหรับนักวิชาการทางด้านการศึกษา เช่น Hoy and Miskel (2001 อ้างใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545) กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งาน และการบรรลุเป้าหมายของงานอยู่อย่างต่อเนื่องและ

เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออกเป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยาน และแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรได้ เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นที่ซึ่งองค์กรเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อแก้ปัญหา และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

Pettinger (2002) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ยุทธวิธีและวิธีการ ที่ใช้ในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรที่เน้นการพัฒนาความสามารถของพนักงานและ การดำเนินงานต่าง ๆ อยู่บนพื้นฐานของการสร้างเสริมพฤติกรรม เจตคติและทักษะ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542) ได้อธิบายคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่บุคคลเรียนรู้ เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานที่ปราศจาก มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร อย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของ การกระทำ และเป็นองค์กรที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ อีกทั้งยังเป็นเป็นที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้ อย่าง ต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ร่วมกัน และเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยน พฤติกรรมของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ในทำนองเดียวกัน วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2544) ได้ กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจและการหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นการ เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่าจะมุ่งการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเป็นสำคัญ ในช่วงระยะเวลาของการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ (Learning Practice Contingency) ทั้งที่ เป็นรูปแบบการพรรณนา (Descriptive) ว่าองค์กรเกิดการเรียนรู้กันอย่างไร และในเชิงของการ วางแผนในอนาคต (Prescriptive) ว่าองค์กรควรเรียนรู้เช่นไร

สำหรับ จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540) ได้ให้ความหมายขององค์กร แห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นการขยายศักยภาพของตนเองและ ขององค์กรในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการ ทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ตลอดจนมีความคิด ความเข้าใจเชิง ระบบที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกันกับ วิโรจน์ สารรัตน์ (2545) ที่กล่าวว่าองค์กรแห่งการ เรียนรู้ เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัว และมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของ ตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรเอง โดยภาพรวมก็จะเป็นองค์กรที่ มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

สุกัญญา โขวิไลกุล (2545) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้นและสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร จนนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

ส่วนลือชัย จันทร์ปี่ (2546) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรซึ่งสมาชิกในองค์กรเพิ่มขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ และประสบการณ์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับที่ สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์กรที่มีการดำเนินการ หรือส่งเสริมให้บุคคล ที่งานหรือกลุ่มในองค์กรมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อปรับเปลี่ยนตนเอง แล้วนำมาพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และฉัตรชนก สายสุวรรณ (2548) ได้สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งสร้างใหม่ ๆ เกิดขึ้น มีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

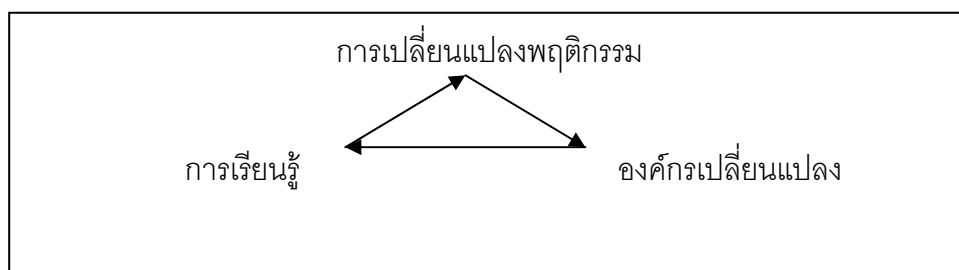
องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงหมายถึง องค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งสร้างใหม่ ๆ เกิดขึ้นและมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

2.2 แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่า คู่แข่งที่ถือได้เป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (sustainable competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้อย่างเต็มที่ (learning fullness) ของทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นนักเรียน (learner) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีหน้าที่สำคัญในการหาหนทางที่จะช่วยให้คนมีความสามารถในการที่จะเรียนรู้ (ability to learn) มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น

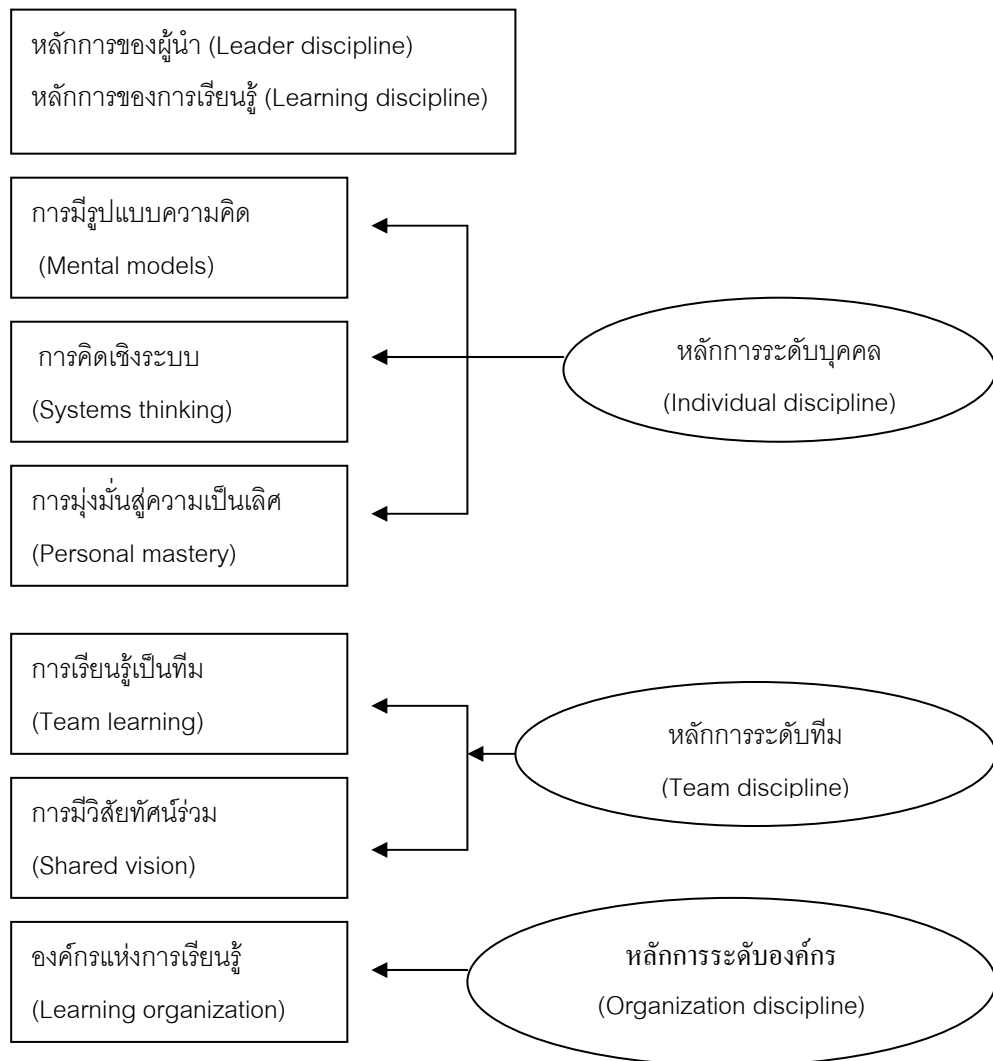
และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคนให้เปลี่ยนแปลงโลกทัศน์หรือวิธีการมองโลกเสียใหม่ เป็นการมองในภาพรวม ส่งเสริมให้คนและองค์กรเรียนรู้ ร่วมกันพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ สามารถถ่ายทอดความคิดหรือความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้ในการทำงาน ซึ่งจะทำให้คนและองค์กรสามารถที่จะทำความเข้าใจความปรารถนาและความต้องการของเขาให้กลายเป็นความจริงขึ้น (Senge, 1990 อ้างในฉัตรชนก สายสุวรรณ, 2548)

จึงอาจสรุปได้ว่าแนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ (support system) และทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรโดยมีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำ ดังนั้นการที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพบุคคลในองค์กร โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดกับบุคคลทุกคนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือ ต้องทำให้บุคคลเรียนรู้อีก่อนองค์กรจึงจะเกิดการเรียนรู้เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีจะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย (Swieringa and Wierdsma, 1992) ซึ่งในอนาคตองค์กรจะได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อบุคคลในองค์กรสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง (Senge, 1990) ดังนั้น การเรียนรู้นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการอยู่รอดขององค์กรดังเสนอในแผนภาพที่ 2.2



แผนภาพที่ 2.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร

Senge (1990) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 ประการ (The fifth discipline) ที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ (1) การมีรูปแบบความคิด (mental models) (2) การคิดเชิงระบบ (systems thinking) (3) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) (4) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) (5) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.3 โดยมีรายละเอียดดังนี้



แผนภาพที่ 2.3 องค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge
ที่มา: ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2548)

1. **การมีรูปแบบความคิด (Mental Models)** แบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้จินตนาการสิ่งต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเข้าใจโลกและกำหนดการปฏิบัติต่อสิ่งต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาแล้วว่าการมองโลกแบบแยกส่วนเป็นอิทธิพลของการคิดในยุคอุตสาหกรรม ในองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชามากมายทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์กรและงานที่ทำอยู่เพียงแค่นั้นเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ซึ่งหมายถึง การจำกัดความรับผิดชอบ ทั้งในการเรียนรู้และปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำวันของตนด้วย รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและผู้แก้ปัญหาด้วย แต่กลับโทษว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ทำให้นำมาซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ

การจะทำให้คนมีแบบแผนความคิดตามความเป็นจริงได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1.1 ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้

1.2 ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

การมีรูปแบบความคิดจะทำให้เกิดความเข้าใจสมมติฐานในการคิด ขณะที่การคิดเชิงระบบทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ และมองโลกในระยะยาวมากขึ้น

2. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การคิดเชิงระบบมีหลักว่าปัญหาหมุนเวียนเป็นวัฏจักร ปัญหาวันนี้ย่อมเป็นผลพวงมาจากแนวทางแก้ปัญหาเมื่อวานที่ผิดพลาด ด้วยการคิดแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยังสร้างแรงกดดันแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบมากขึ้นเท่าใด ระบบก็ยิ่งส่งแรงผลักดันเชิงลบกลับมาเพิ่มขึ้นเท่านั้น แต่หากมีการผลักดันแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาด้วยผลในเชิงบวก ซึ่งทำให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น การแก้ปัญหาโดยใช้วิธีเดิมซ้ำแล้วซ้ำอีก เพราะเชื่อว่าเป็นวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดและเคยใช้ได้ผลมาแล้วนั้น ทำให้ไม่คิดหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่และง่ายขึ้น เพราะไม่มีวิธีการแก้ปัญหาที่จะใช้ได้กับทุกสถานการณ์ เนื่องจากเหตุและผลบางทีก็ไม่สอดคล้องกันเหมือนเดิมเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่ที่แตกต่าง ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบเชิงรับ (reactive) ซึ่งหมายถึง การรักษาเยียวยาอาการที่เกิดขึ้นแล้วขององค์กร อาจทำให้อาการทรงตัวไว้ไม่หลุดไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังจนไม่สามารถแก้ไขได้ วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุก (proactive) ซึ่งหมายถึง การป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไปอาจจะดีกว่า

อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองอย่างแยกส่วน แม้ว่าจะเร็ว แต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมดหรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีกทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้ากว่าเพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาวซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้

การมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดเชิงระบบได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ (a shift of mind) ในหลาย ๆ ด้าน เช่น เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยชาเฉื่อยไว้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต เพราะหากไม่มีการคิดเชิงระบบนี้แล้ว คนมักไม่เห็นว่าจะต้องทำอะไรในระยะยาวไปทำไม ไม่เข้าใจว่ามันจะย้อนกลับมาส่งผลกระทบต่อตนเองในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของ

ระบบได้อย่างไร ทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้เพื่อที่จะแก้ปัญหาในระยะยาว ดังนั้นจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงจิตใจโดยต้องมองเห็นความสัมพันธ์เชิงพึ่งพากันระหว่างส่วนต่างๆ แบบใยแมงมุม หรือวัฏจักรมากกว่าการมองเพียงแค่ความเป็นเหตุเป็นผลเชิงเส้นตรงที่มีรากฐานมาจากการมองเวลาว่าเป็นเส้นตรง มีแต่รูดหน้าไปไม่ซ้ำรอยเดิม แต่วิทยาศาสตร์ยุคใหม่พิสูจน์แล้วว่า เวลาเป็นวัฏจักรที่หมุนเวียนและเหลื่อมซ้อนกัน และมองเชิงกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการมองเป็นปรากฏการณ์สั้น ๆ ดังนั้นเรื่องตัวป้อนกลับ (feedback) จึงมีความสำคัญมากในการทำให้เข้าใจถึงโครงสร้างระบบ ซึ่งจะย้อนกลับมาปรับปรุงระบบให้เปลี่ยนไปซ้ำแล้วซ้ำอีก นั่นคือ การที่เราทุกคนสามารถรับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุงระบบที่เป็นอยู่ได้ โดยการสร้างตัวป้อนกลับนี้เอง

กระบวนการตัวป้อนกลับมี 2 ชนิด คือ กระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรง (reinforcing feedback) ที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตขึ้นกับตัวป้อนกลับแบบสร้างสมดุล (balancing) ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย นอกจากนั้นกระบวนการป้อนกลับมักจะมีการล่าช้า (delay) ที่ทำให้ผลของการกระทำไม่เกิดขึ้นทันที ในการปรับปรุงระบบนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การลดการชักช้าของระบบให้น้อยที่สุด โดยการเรียนรู้บทเรียนในเชิงบวก การป้อนกลับแบบเสริมแรงจะช่วยส่งเสริมการป้อนกลับแบบสมดุล ทำให้เกิดพฤติกรรมตามเป้าหมายที่ละเล็กทีละน้อย

องค์กรและสังคมก็คล้ายกับสิ่งมีชีวิตที่ซับซ้อนเพราะมีกระบวนการสร้างความสมดุล เช่นเดียวกับร่างกาย การวางแผน คือ วิธีการสร้างความสมดุลในระยะยาว แต่อาจมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงาน ซึ่งก็คือ ความล่าช้า นั่นเอง การมองเชิงระบบจึงเป็นการมองระยะยาวว่าทำไมความล่าช้าและการป้อนกลับมาอย่างแรงในระยะยาว ซึ่งอาจกลายเป็นอุปสรรคสำคัญในการออกแบบระบบให้มีโครงสร้างที่สนับสนุนและได้งาน

จุดมุ่งหมายของการออกแบบระบบ คือ การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของการรับรู้เพื่อให้สามารถมองโครงสร้างและการคานกันในโครงสร้างเหล่านั้น โดยเคลื่อนย้ายสิ่งที่เป็นอุปสรรคออกไป พื้นฐานของการคิดเชิงระบบจึงเป็นการมองเห็นถึงปฏิบัติการและการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) บุคคลหรือสมาชิกขององค์กร เป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ที่มีความรอบรู้จะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง จากกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องผู้ที่มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก (proactive) ที่สามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นเหนือกว่าคนทั่วไปในเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ

การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของบุคคล มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

3.1 **วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (personal vision)** วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ต้องการที่มีตัวตนเห็นได้ชัดเจนเป็นสิ่งที่แท้จริง ไม่ใช่เรื่องทั่วไปเหมือนกับจุดมุ่งหมาย ดังนั้นเมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมา ก็จะทราบว่าควรจะไปจุดใดจะหาความสำคัญได้จากอะไรและต้องการเป็นอะไร ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะกระจ่างขึ้นภายหลังการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

3.2 **การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (holding creative tension)** เมื่อบุคคลกำหนดวิสัยทัศน์ที่สูงกว่าความเป็นจริง และไม่สามารถไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้จะทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง บุคคลจะเกิดความท้อแท้ และความเครียด แต่อย่างไรก็ตามบุคคลสามารถขจัดหรือลดความเครียดลงได้โดยวิธีการจัดการความตึงเครียดในทางสร้างสรรค์ ซึ่งทำได้โดยการพยายามลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง ทั้งนี้อาจเป็นการปรับวิสัยทัศน์เข้าสู่ความเป็นจริง หรือพยายามหาหนทางที่จะทำให้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

3.3 **การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (subconscious)** การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตใต้สำนึกความตั้งใจและความพยายามหรือการเรียนรู้ทักษะจนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึก ในภาวะจิตใจสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคง การที่บุคคลมีความรอบรู้ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนองค์ประกอบหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นถ้าหากสมาชิกในองค์กรมีลักษณะการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ จะส่งผลให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ของทีม มี 3 มิติ คือ การคิดประเด็นที่ซับซ้อน การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ภายใต้การประสานงานกัน และบทบาทของสมาชิกของทีมในการสนับสนุนทีมอื่น การเรียนรู้เป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

4.1 **การสนทนาและอภิปราย (dialogue and discussion)** การสนทนาจะเป็นวิธีช่วยให้สมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและผู้สังเกตการณ์ เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่น ซึ่งการสนทนานั้นเป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มเพิ่มความเข้าใจระหว่างกันและกัน ส่วนการอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนและหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม จะเห็นได้ว่าการอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา เป็นการช่วยค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคคลมีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็น ทั้งเป็นการส่งเสริมความเสมอภาคในองค์กรด้วย การสื่อสารที่มีคุณภาพสูงที่เกิดจากการฟังและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

4.2 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ที่เมื่อตกลงที่จะเรียนรู้เป็นที่ ควรมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจทั้งในเรื่องของความ เป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่และสิ่งที่กำลังดำเนินอยู่ภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริง อย่างถูกต้องนั้น ทีมจะสามารถเข้าใจได้ว่ากลยุทธ์ของเรานั้นสามารถนำไปใช้ในสถานที่ที่เป็นจริง

4.3 การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (learning how to practice) เป็นการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วมกัน (joint skill) และนอกจากนั้นยังมีการใช้เครื่องมือ คอมพิวเตอร์มาเป็นส่วนช่วยในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้องค์ประกอบที่สำคัญเพื่อประสิทธิภาพของทีม มีดังนี้

1. จุดมุ่งหมายของทีม ต้องชัดเจน เหมาะสม กระจ่าง และแม่นยำ และเกี่ยวข้องกับ ความต้องการของกลุ่ม
2. การสื่อสารภายในทีมจะต้องกระจ่างและแม่นยำเป็นสองทางและทั่วถึง
3. การมีส่วนร่วมของสมาชิกต้องเป็นไปอย่างกว้างขวาง
4. การมีอิทธิพลต่อบุคคลในทีม มีการกระจายทั่วถึงและเท่ากัน
5. การตัดสินใจ ต้องยึดหยุ่นตามสถานการณ์และเป็นไปโดยการตัดสินใจโดยสมาชิก กลุ่มใหญ่
6. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในด้านเป้าหมาย ความเชื่อถือ ความพอใจ และการ ยอมรับ
7. มีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จ

5. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรที่ ทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องและมีความผูกพัน จะสะท้อนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

การมีวิสัยทัศน์ร่วม มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

5.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการสร้าง วิสัยทัศน์ของตน การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมนั้น ต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ขึ้นมาให้ได้ก่อน เมื่อบุคคลมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล จะเกิดความร่วมมือกันที่ทำให้องค์กรเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

5.2 พัฒนาวิชัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำ องค์กรจะต้องจำไว้เสมอ คือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับคนในองค์กร โดยต้องไม่ มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยอัตโนมัติ

5.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในเชิงพันธภาวะ (commitment) ให้มากที่สุดเพื่อให้เกิด พฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม สามารถสร้างได้โดยการใช้การติดต่อสื่อสาร การ

สนทนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคคลมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น หรือวิสัยทัศน์ออกมา และเมื่อบุคคลได้เสนอแนวความคิดและได้รับการสนับสนุน บุคคลจะรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง และจะมีการตอบสนองในทางบวก (positive feedback) เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

5.4 ทำให้วิสัยทัศน์ร่วม มีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เด่นชัด

แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ Pedler, Burgoyne และ Boydell

Pedler et al. (1991) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า บริษัทแห่งการเรียนรู้ มีความสำคัญต่อองค์กรมาก เพราะสามารถนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ โดยเน้นในเรื่องของการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่ง Pedler และคณะ ได้แบ่งองค์ประกอบของบริษัทแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 กลุ่มใหญ่ ซึ่งประกอบไปด้วย 11 ข้อย่อย ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy)

องค์กรต้องมีการเรียนรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ กำหนดนโยบายของบริษัทร่วมกัน

1.1 แนวทางการเรียนรู้ที่นำไปสู่กลยุทธ์ (learning approach to strategy) โดยปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทาง และกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์ จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยในขณะเดียวกัน เสมือนเป็นการทดลองทางการบริหาร แผนธุรกิจจะมีความเกี่ยวข้อง และต้องมีการปรับแต่งอยู่ตลอดเวลา โดยการวางแผนอย่างเป็นกระบวนการ มีการทดลองอย่างเป็นระบบ มีการสะท้อนกลับของข้อมูลในกระบวนการวางแผน เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (participative policy making) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการร่างนโยบายและกลยุทธ์ร่วมกับองค์กร นโยบายมีความสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่าง และการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคน ไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูง

2. การมองภายในองค์กร (Looking in)

2.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร (informating) นำไปใช้สำหรับการทำความเข้าใจกัน ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศจะถูกนำไปใช้ในการสร้างฐานข้อมูล และระบบการสื่อสาร ที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน โดยคนในองค์กรจะได้รับการสะท้อนกลับของข้อมูลว่า การทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจธรรมชาติ และความแปรปรวนของระบบ และการแปลความข้อมูลข่าวสารให้สอดคล้องกัน ซึ่งเมื่อได้ข้อมูลที่ถูกต้องและรวดเร็วแล้ว ก็สามารถทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

2.2 การสร้างระบบตรวจสอบ และการควบคุม (formative accounting and control) ระบบของการตรวจสอบงบประมาณ และการรายงาน ถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ทุกคนรู้ดีเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไป เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า กล่าวคือทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในทรัพย์สินขององค์กร เสมือนตนเองเป็นเจ้าของ

2.3 การแลกเปลี่ยนภายในองค์กร (internal exchange) ทุกฝ่ายจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ และอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน โดยการคำนึงถึงนโยบายและเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (reward flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐาน และค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์กร โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้ง และระบบรางวัลแบบมีตัวเลือก ถูกทดสอบ อภิปราย และทดลองใช้ รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่น ทำให้คนมีการเข้าร่วม และความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน ทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติ และรูปแบบของกระบวนการให้รางวัลทั้งหมด

3. โครงสร้าง (Structures)

โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ (enabling structure) มีลักษณะที่สามารถยืดหยุ่นได้ เป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้ และพัฒนามากกว่าการให้รางวัลหรือลงโทษ

4. การมองภายนอกองค์กร (Looking out)

4.1 พนักงานเปรียบเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (boundary workers as environmental scanners) ถือเป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวม นำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท โดยองค์กรจะส่งพนักงานออกไปทำงานภายนอก วิธีนี้จะเป็นการเก็บข้อมูลภายนอกองค์กรประการหนึ่ง มีการสำรวจความพึงพอใจหรือพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (inter-company learning) องค์กรจะมีการติดต่อ พบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายกัน เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร และความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้สามารถมองเห็นข้อดี และข้อเสียในการปฏิบัติงานของกันและกัน

5. โอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities)

5.1 บรรยากาศในการเรียนรู้ (learning climate) ทุกคนในบริษัทจะมีการช่วยเหลือ และสนใจในบทเรียน คือเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นในองค์กร ทุกคนในองค์กรรู้จักแก้ปัญหา และนำข้อผิดพลาดนั้นมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้

5.2 ให้ทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง (self-development for all) จัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการคำแนะนำที่เหมาะสม และถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ต้องมีการให้โอกาส และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้

แนวคิดกิจกรรมหลัก 5 ประการ (Five main activities) ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Garvin (2000)

ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีทักษะในการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. การแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving)
2. การทำการทดลอง (Experimentation)
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from past experience)
4. การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from others)
5. การถ่ายทอดความรู้ (Transferring knowledge)

ทักษะดังกล่าวนี้ต้องอาศัยกรอบแนวคิด เครื่องมือทางการบริหาร และแบบแผนของพฤติกรรมขององค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในแต่ละองค์กร จะมีระดับของการทำกิจกรรมดังกล่าวแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างสรรค์ระบบงาน กระบวนการและการจัดการกับกิจกรรมดังกล่าว เข้าสู่การดำเนินงานประจำวันขององค์กร เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1. การแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving)

เป็นกิจกรรมการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ จะมีความเชื่อมโยงถึงวิธีการ และปรัชญาในการจัดการกับปัญหาขององค์กรอย่างมีคุณภาพ ซึ่งปัจจุบันได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยมีเทคนิคและเครื่องมือที่สนับสนุนดังนี้

1.1 วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (scientific method) ในการวิเคราะห์ปัญหาต้องมีหลักการ ไม่ใช่การคาดเดาสम्मัติฐานขึ้นมาเอง โดยมีการทดสอบสมมติฐานในวงจร Deming ที่เรียกว่า “Plan – Do – Check – Act” โดยเป็นไปตามขั้นตอนดังนี้ คือมีการวางแผน (Plan) เมื่อมีปัญหา ก็ปฏิบัติตามแผน (Do) โดยมีการตรวจสอบ (Check) และปฏิบัติตาม (Act)

1.2 ยึดข้อมูลและข้อเท็จจริงมากกว่าข้อสันนิษฐาน เพื่อประกอบการตัดสินใจ โดยดูจากข้อมูล จากข้อเท็จจริง

1.3 ใช้เครื่องมือทางสถิติอย่างง่ายในการจัดระเบียบข้อมูล การจัดทำข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ อย่างมีระเบียบ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล จะทำให้เข้าใจถึงข้อเท็จจริงได้ง่าย เพื่อวิเคราะห์และอ้างอิงข้อมูล เช่น กราฟแท่ง แผนภูมิแก่งปลา แผนภูมิควบคุม และสหสัมพันธ์ เป็นต้น

การฝึกอบรมให้พนักงานสามารถใช้เทคนิคต่าง ๆ ทางสถิติ ในการเข้าถึงข้อมูล และศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลได้นั้น จะช่วยให้พนักงานมีระบบการคิดที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งตอบคำถามว่า เราจะรู้ข้อเท็จจริงนั้นได้อย่างไร มีการยอมรับในเรื่องการเรียนรู้ และรับทราบข้อมูลที่ใกล้ชิด และถูกต้องอย่างเพียงพอหรือไม่ โดยมุ่งไปที่การแก้ปัญหาที่เกิดจากสาเหตุเป็นหลัก แทนการแก้ปัญหาที่อาการของปัญหา

2. การทำการทดลอง (Experimentation)

กิจกรรมนี้เป็นการค้นหา และทดสอบความรู้ใหม่อย่างเป็นระบบ ซึ่งคล้ายกับการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ แต่การทำการทดลองนี้ถูกกระตุ้นโดยโอกาส และการขยายขอบเขตของธุรกิจ ไม่ใช่ถูกกระตุ้นโดยปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ส่วนใหญ่การทดลองแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 โปรแกรมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (ongoing program) เป็นโปรแกรมที่ต้องการทดลองอย่างต่อเนื่อง เป็นการทดลองเล็ก ๆ เพื่อค้นหาความรู้ และความเข้าใจใหม่ ๆ เพื่อมุ่งไปสู่การปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยลักษณะสำคัญที่เอื้อต่อความสำเร็จของการทดลองแบบนี้ คือ

- มีการทำงานอย่างหนัก เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะได้รับความรู้ และความเข้าใจใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง มีการนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์

- มีการสร้างระบบสิ่งจูงใจขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความกล้าที่จะเสี่ยง และมีความรู้ลึกถึงผลลัพธ์ที่จะได้จากการทดลอง โดยผู้บริหารจะต้องรักษาคุณภาพของการควบคุมกระบวนการทำงานให้ได้ตามจุดมุ่งหมาย กับการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ที่อาจจะเกิดความล้มเหลวขึ้นได้

- มีการวัดผลสำเร็จจากการทดลองให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยผู้บริหารและพนักงานจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการวัดประเมินผล

2.2 โครงการสาธิต (demonstration) โครงการสาธิตส่วนใหญ่จะมีบทบาท และความสลับซับซ้อนมากกว่าโปรแกรมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กรในขอบเขตที่กว้าง เป็นกิจกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ และมักจะมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ ให้กับองค์กร มีลักษณะดังต่อไปนี้

- มักทดลองทำกับกลุ่มเล็ก ๆ ก่อน จะเป็นโครงการที่ปรับปรุงหลักการ และวิธีการในการปฏิบัติงาน ที่องค์กรหวังว่าจะนำไปใช้ในองค์กรโดยรวมในอนาคต

- มีความจำเป็นต้องทดสอบความเห็นพ้อง และพันธะที่พนักงานจะยอมรับได้ จากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- เป็นโครงการที่ถูกระดมทุนจากทีมงานที่มีความสามารถสูง และมาจากหลาย ๆ ลักษณะงานรวมกัน โดยทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
- มักจะถูกกำหนดเป็นกลยุทธ์ เพื่อการสืบทอดการเรียนรู้ และขยายผลสู่การดำเนินการขององค์กรต่อไป

การทดลองทั้ง 2 นี้ เป็นการมุ่งทำความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างสิ่งต่าง ๆ เป็นการเปลี่ยน “ความรู้” (รู้ว่าทำอะไร) ไปสู่ “ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง” (รู้ว่าทำไมถึงเกิดขึ้น) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และการทดลอง จะสนับสนุนให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ และก้าวไปสู่การมีความรู้ในระดับที่สูงขึ้นได้ ถ้าเรามีการกำหนดความรู้อย่างเป็นลำดับขั้น

3. การจากเรียนรู้ประสบการณ์ในอดีต (Learning from past experience)

องค์กรจะต้องทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น โดยการประเมินวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีการบันทึกบทเรียนที่ผ่านมา ในรูปแบบที่พนักงานในองค์กรสามารถศึกษาค้นคว้าได้อย่างสะดวก มีผู้บริหารจำนวนมากที่สูญเสียโอกาส อันเนื่องมาจากการละทิ้งความรู้จากประสบการณ์ในอดีต และมองไม่เห็นคุณค่าของความรู้ตรงนั้น

4. การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from others)

การเรียนรู้ไม่ได้จำกัดเฉพาะการเรียนรู้แต่ในองค์กรของตนเท่านั้น แต่การเรียนรู้ที่ดีนั้น ต้องมาจากการได้ศึกษาขององค์กรอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย โดยต้องมีการเปรียบเทียบว่า อะไรเป็นแนวทางที่ถือปฏิบัติกันจนเป็นที่ยอมรับ หรือได้รับความนิยมนั้นอยู่ในขณะนั้น เพื่อที่จะได้นำมาเปรียบเทียบกับองค์กรของตน และนำมาศึกษาเรียนรู้วิเคราะห์ และถือปฏิบัติได้ แต่การเรียนรู้ที่สำคัญ คือการเรียนรู้จากลูกค้าโดยการสนทนา เพราะจะให้ข้อมูลที่สามารรถเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

การเรียนรู้จากบุคคลอื่นนี้ เป็นการอาศัยแนวความคิดจากภายนอก ซึ่งผู้บริหารจะต้องเปิดใจกว้าง ยอมรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์ เมื่อไปเยี่ยมเยียนองค์กรอื่น ๆ รวมทั้งยอมรับความสำเร็จขององค์กรอื่น เพื่อเป็นการศึกษาเปรียบเทียบในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน (benchmarking) สำหรับการปรับปรุง และพัฒนาองค์กรของตน ซึ่งการเปิดใจกว้าง ยอมรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์ จากลูกค้าและคู่แข่ง การสังเกตความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้ คือการเรียนรู้ที่มีคุณค่ายิ่ง

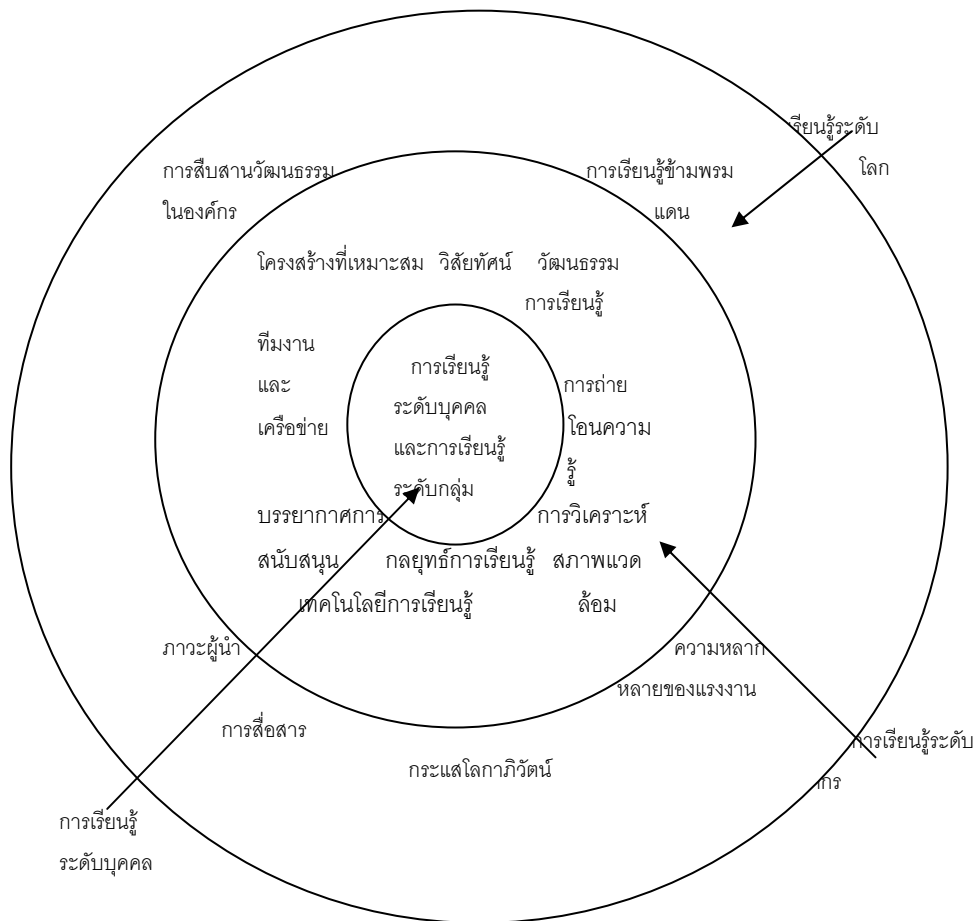
5. การถ่ายทอดความรู้ (Transferring knowledge)

การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร ควรจะมีการถ่ายทอดซึ่งกันและกันอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการถ่ายทอดนี้สามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การพูด การเขียน

การศึกษา ดูงาน สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ การให้การศึกษ้อบรม ระบบการหมุนเวียนงาน เป็นต้น สิ่งสำคัญคือ ความรู้จะถูกถ่ายทอด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ต่อเมื่อได้รับการส่งเสริมอย่างเหมาะสม

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt และ Reynolds

จากการวิจัยของ Marquardt และ Reynolds (1994) พบว่าการที่จะเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (global learning company) ได้นั้น จะมีลักษณะตามแผนภาพ 4 คือ มีวงกลม 3 วงซ้อนกัน วงกลมชั้นในสุดเป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคลและกลุ่ม (individual and grouping learning) วงกลมชั้นกลางสำหรับองค์กรที่ต้องการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลกต้องมีองค์ประกอบเพิ่มอีก 6 ประการ ปัจจัยและองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับโลกประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก (1) การเรียนรู้ระดับบุคคลและกลุ่ม (2) การเรียนรู้ระดับองค์กร (3) การเรียนรู้ระดับโลก



แผนภาพที่ 2.4 โมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลกของ Marquardt และ Reynolds

นอกจากนี้ Marquardt และ Reynolds (1994) ได้ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะต้องประกอบด้วยลักษณะ 11 ประการ คือ

1. โครงสร้างที่เหมาะสม โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว (appropriate structure) ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่มากเกินไป มีคำอธิบายงาน (job description) ในตำแหน่งที่มีความยืดหยุ่นต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (competency) แทนคำอธิบายงาน และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (holistic structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน (cross functional work teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้

2. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน (corporate learning culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (self-awareness) การไตร่ตรอง (self-reflective) และการสร้างสรรค์ (creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองทุกคน เช่น มีหลักสูตร การอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึก พี่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูล ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กรอย่างจริงจัง

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (empowerment) การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลออกมา มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการวาดภาพ (scenario) เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงท่วงท่าในธุรกิจของตนให้มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม เลือกรูปแบบในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วยว่าจะเรียนรู้อะไร

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) วิธีการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝายอื่นจากเครือข่าย สายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการ

แลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างจากข้อมูลที่เข้าถึงง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการสื่อสารระยะไกลและแลกเปลี่ยนข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ นอกจากนี้จะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและให้มีการเก็บ ประมวลผล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (video conference) มาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) เทียบเคียงการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอน การเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และการฝึกอบรม การจำลองเกม (simulation games) เพื่อพัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการยก ร่างการดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนด แนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมการ พัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาอย่างเต็มที่ เคารพ ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงจูงใจที่เป็นประชาธิปไตยและมีการมีส่วนร่วมโดยมีความ สมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบเครือข่าย (teamwork and networking) การ ตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงาน ที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม อันจะทำให้ องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (mission) ค่านิยม (value) และความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

จากแนวคิดของ Marquardt และ Reynolds (1994) จะเห็นได้ว่ารากฐานของการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่มซึ่งเป็นหัวใจขององค์กร ถ้าองค์กรปราศจากบุคลากรที่ใฝ่การเรียนรู้ แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองแล้วก็เป็นที่ยากที่องค์กรจะก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้การเรียนรู้ในระดับบุคคลจะเกิดขึ้นได้ นอกจากจะเกิดจากแรงจูงใจภายใน (internal-motivator) ของบุคคลแล้ว องค์กรต้องเอื้ออำนวยความสะดวกสนับสนุนและกระตุ้นให้คนทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ดังเช่น องค์กรประเภทต่าง ๆ ที่กล่าวมา

แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The Learning Organization Model” ของ Marquardt (1996)

Marquardt (1996) มีความคิดว่า องค์กรที่จะยืนหยัด และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น จะต้องมีการพัฒนาที่มีลักษณะยั่งยืน ไม่ว่าจะสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งการพัฒนาองค์กรด้วยแนวคิดแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นคำตอบที่ดีที่จะนำพาองค์กรยุคใหม่ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวทางของ Marquardt นั้น ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการคือ



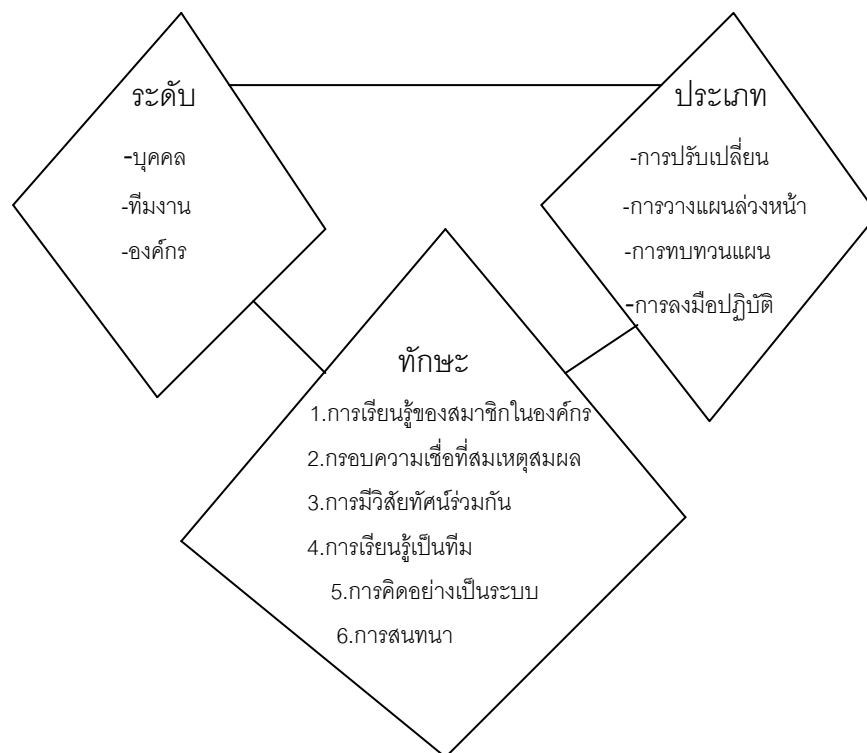
แผนภาพที่ 2.5 องค์ประกอบสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt
ที่มา: Marquardt, 1996, p.21

1. การเรียนรู้ (Learning) – พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. องค์กร (Organization) – การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
3. สมาชิกในองค์กร (People) – การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)
4. ความรู้ (Knowledge) – การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. เทคโนโลยี (Technology) – การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

จากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ Marquardt เห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ เรื่อง พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนา ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร โดยหากองค์กรสามารถส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน สิ่งเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานประการสำคัญของการพัฒนาในองค์ประกอบ อื่น ๆ อีกทั้ง 4 ด้าน ซึ่งเมื่อทุกองค์ประกอบเกิดความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรก็จะ สามารถก้าวไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ได้ โดยรายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ อธิบายได้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การเรียนรู้ (Learning) – พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

องค์กรจะต้องมีการส่งเสริมให้การเรียนรู้ในองค์กรมีลักษณะของความเป็นพลวัต กล่าวคือการเรียนรู้จะมีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่ง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ดังรูป

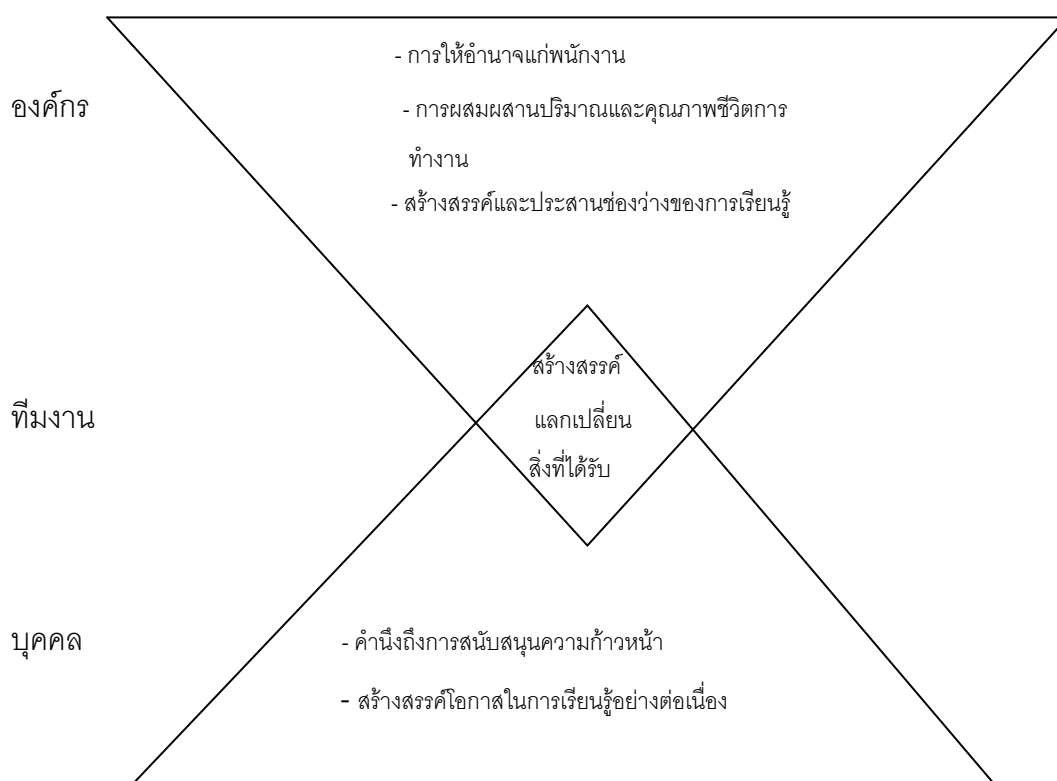


แผนภาพที่ 2.6 ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้: Marquardt, 1996, p.30

ในการเรียนรู้ที่มีองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ

- 1) ระดับการเรียนรู้
- 2) ประเภทการเรียนรู้
- 3) ทักษะในการเรียนรู้

1) ระดับการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ บุคคล ทีมงาน และองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กันดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 2.7 ความสัมพันธ์ของระดับการเรียนรู้ : Marquardt, 1996

2) ประเภทการเรียนรู้ แบ่งได้เป็น 4 วิธี คือ

- 2.1) การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning)
- 2.2) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning)
- 2.3) การเรียนรู้ถึงแก่นแท้ (Deutero Learning)
- 2.4) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning)

3) ทักษะในการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ประการ โดยที่องค์ประกอบใน 5 ประการแรกเป็นแนวคิดวินัย 5 ประการ ของ Senge มีดังนี้ คือ

1. การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)
2. การมีรูปแบบความคิด (Mental Models)
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

และองค์ประกอบประการที่ 6 คือ การเสวนา (Dialogue)

Marquardt ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ โดยต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการฝึกอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกัน บุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ (Learning how to learn) สามารถมีวิธีการส่งเสริม และเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งมีความสามารถในการคิด และปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้เรื่องของบรรยากาศในองค์กรก็เป็นเรื่องที่สำคัญ กล่าวคือการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ง่าย รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพได้นั้น สิ่งสำคัญก็คือ บรรยากาศในองค์กรต้องเอื้อให้สมาชิกในองค์กร เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร

องค์ประกอบที่ 2 องค์กร (Organization) – การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)

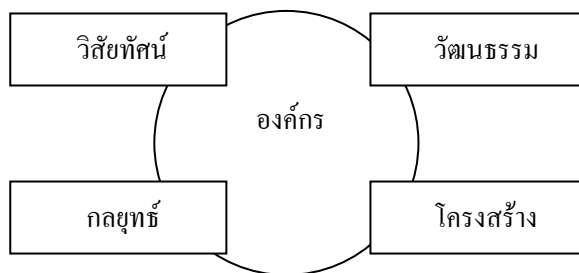
การที่องค์กรจะสามารถพัฒนาไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ได้นั้น องค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (vision) เป็นภาพความสำเร็จในอนาคต ที่สมาชิกทุกคนในองค์กรมุ่งที่จะไปให้ถึง ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคคลแต่ละคน ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร โดยที่องค์กรจะต้องให้อิสระทางความคิดกับพนักงานทุกคน

2. วัฒนธรรมองค์กร (culture) คือสิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประติษฐิ์ แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540)

3. กลยุทธ์ (strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดเป้าหมายในอนาคต หรือสิ่งที่ต้องการที่จะให้เป็นในอนาคต ซึ่งกลยุทธ์จะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ที่สมาชิกในองค์กรร่วมกันกำหนดขึ้น

4. โครงสร้างองค์กร (structure) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเป็นกระแสที่ไม่ตายตัว โครงสร้างองค์กรจึงแบนราบ ขอบเขตโครงสร้างน้อยลง เพื่อทำให้เกิดการติดต่อประสานงานมีเพิ่มขึ้นและง่ายขึ้น ข้อมูลข่าวสารไหลลื่น มีการกระจายความรับผิดชอบ และยังต้องสนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กรอีกด้วย



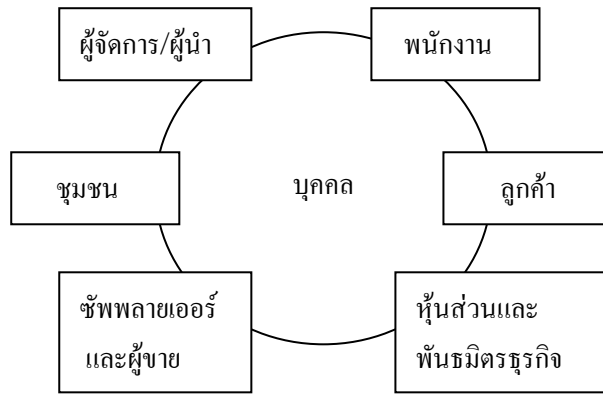
แผนภาพที่ 2.8 องค์ประกอบย่อยด้านองค์กร

ที่มา : Marquardt, 1996

องค์ประกอบประการที่ 2 นี้ Marquardt ให้ทัศนะว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่ผู้บริหารระดับสูง ต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุน เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องจัดให้มีโครงสร้างสายบังคับบัญชาที่ไม่สลับซับซ้อน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และมีการเพิ่มพูนความรู้อยู่ตลอดเวลาสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนในองค์กร ให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

องค์ประกอบที่ 3 บุคคล (People)–การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)

องค์ประกอบในข้อนี้ Marquardt ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กร รวมถึง ผู้บริหาร ลูกค้า บริษัทผู้แทนจำหน่าย คู่ค้าทางธุรกิจ และชุมชน ได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีลักษณะเป็นความสัมพันธ์อย่างเป็นเครือข่าย และมีการทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน ซึ่งในการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล หมายถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานแบบเป็นทีม โดยต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน และมีการแก้ปัญหา ร่วมกัน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อ เพื่อที่จะรับทราบแนวคิด ตลอดจนเป็นแนวทางในการเรียนรู้ที่จะช่วยพัฒนาผลผลิตหรือบริการ นอกจากนี้องค์กรต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ อาทิ ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ และต้องให้ความสำคัญในการสนับสนุน และส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมด้วย ดังภาพ

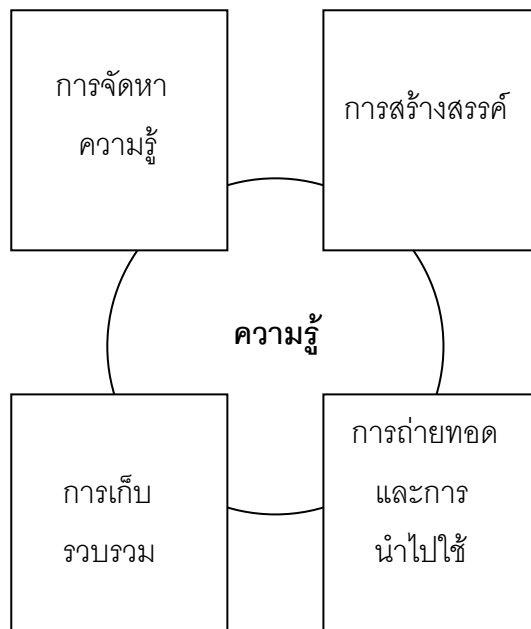


แผนภาพที่ 2.9 องค์ประกอบย่อยด้านบุคคล

ที่มา : Marquardt, 1996

องค์ประกอบที่ 4 ความรู้ (Knowledge) – การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

องค์ประกอบในข้อนี้ Marquardt ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องมีการจัดการกับความรู้ใน องค์กร โดยเริ่มตั้งแต่ การจัดหาความรู้ โดยให้มีลักษณะของการผสมผสาน ทั้งจากแหล่งความรู้ ภายใน และภายนอก แล้วนำมาปรับให้เกิด การสร้างสรรค์ ให้สามารถใช้ได้กับองค์กร เมื่อได้ ความรู้ที่ต้องการแล้วต้องมี การเก็บรวบรวมข้อมูล อย่างเป็นระบบ ต่อจากนั้นจึงนำมา ถ่ายทอด และนำไปใช้ ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรต่อไป ดังแผนภาพ



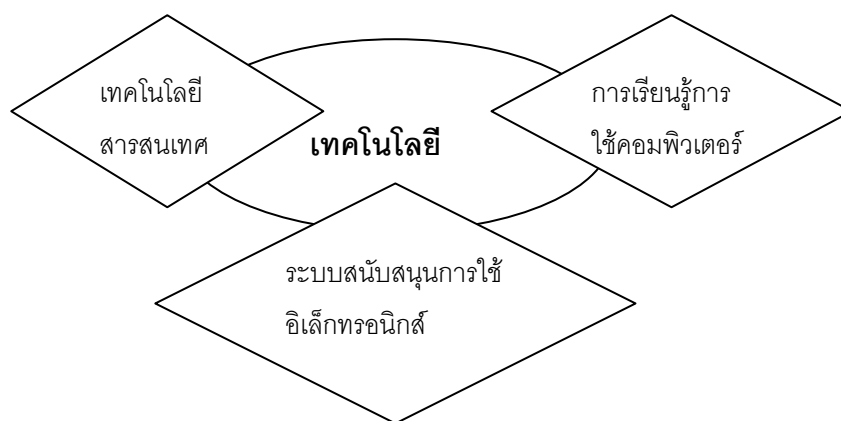
แผนภาพที่ 2.10 องค์ประกอบย่อยด้านความรู้

ที่มา: Marquardt, 1996

องค์ประกอบที่ 5 เทคโนโลยี (Technology) – การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

ปัจจุบันโลกของเราเข้าสู่เทคโนโลยีสารสนเทศ จึงส่งผลให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีความสำคัญกับองค์กรมากยิ่งขึ้น การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว จะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยี จึงเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องนำมาใช้ในการจัดการกับการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรในทุกระดับ

Marquardt ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก และเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กร เช่น ห้องประชุมฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดีทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมพนักงานให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 2.11 องค์ประกอบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา: Marquardt, 1996

ส่วน Bennett and O'Brien (1994) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 12 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (strategy or vision)

องค์กรและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์ว่าต้องการไปให้ถึงจุดใด เพื่อที่จะคาดหวังถึงสิ่งจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เพื่อไปให้ถึงจุดหมายนั้น โดยที่ต้องพัฒนากลยุทธ์กว้าง ๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย เพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้นั้นสามารถผลักดันองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ นอกจากนี้ ถ้าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสมบูรณ์ต่อหมู่คณะแล้ว วิสัยทัศน์และกลยุทธ์จะต้องมีลักษณะสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร (executive practices)

สมาชิกองค์กรอาจตั้งเป็นคำถามว่า ผู้บริหารให้นโยบายและปฏิบัติอย่างไรบ้างเพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารควรจะทำอย่างไรในการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรได้เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและความก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารควรทำอย่างไรเพื่อปลูกเร้าหรือกระตุ้นในบางส่วนขององค์กรที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้ขับเคลื่อนตามผู้บริหารเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้

3. การปฏิบัติเชิงการจัดการ (managerial practices)

ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศการทำงานในแต่ละวันของแต่ละบุคคลและทีมงาน จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในองค์กรซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้า และมีการพัฒนา รวมทั้งจะต้องช่วยผู้ร่วมงานได้บูรณาการสิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้ จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวังและใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาในวันข้างหน้าต่อไป

4. บรรยากาศ (climate)

บรรยากาศในองค์กรคือ ผลสรุปของค่านิยม และเจตคติของทุก ๆ คนในองค์กร เกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องนำบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้ใจกันมาใช้ ซึ่งสมาชิกในองค์กรจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็น และกล้าพูดตามที่ใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้จัดการและลูกจ้างจะถูกขจัดออกไป ซึ่งจะทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ

5. องค์กรหรือโครงสร้างของงาน (organization or job structure)

โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้เพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกและความต้องการขององค์กรเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่และใช้การชี้แนะด้วยตนเอง มีการทำงานข้ามทีมงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น มีการกำจัดนโยบายตามระบอบราชการ และกฎที่สกัดกั้นหรือขัดขวางการไหลของข้อมูล

6. การไหลของข้อมูลสารสนเทศ (information flow)

การเรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ จะต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศและการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเอง

7. การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (individual and team practices)

ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นรายบุคคลและเป็นทีมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่าง ๆ จะเจริญเติบโต ได้เมื่อบุคคลหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน สมาชิกในองค์กรมีความรับผิดชอบต่อนตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมาและทำงานเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ

8. กระบวนการทำงาน (work process)

องค์กรจะกระตุ้นการเรียนรู้ได้โดยผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศและจะรวมกับการใช้กระบวนการทำงานที่เป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทาง หรือปรับสภาพกระบวนการต่าง ๆ ให้อยู่ในแนวหน้าให้เท่ากันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน (benchmarking) เป็นต้น

9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (performance goals or feedback)

ประเด็นสำคัญขององค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยตรงนั้น จะต้องเน้นที่ลูกค้า โดยจะต้องทราบว่า อะไรเป็นความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า การเรียนรู้เพียงเพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวจะไม่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่คุณค่าของการเรียนรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วยเหลือองค์กรในการบริการลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

10. การฝึกอบรมหรือการศึกษา (training or education)

เป็นที่เข้าใจกันดีอยู่แล้วว่า การฝึกอบรมและการศึกษานั้นมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้นในการช่วยเหลือบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจากนั้นก็จะสามารถแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ เครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคลจึงได้มีการจัดสรรไว้สำหรับทุกคน นอกจากนี้ยังมีแบบฝึกต่าง ๆ เช่น การฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การสาธิตโครงการ การให้คำปรึกษาโดยเพื่อน โครงการการเรียนรู้งานพื้นฐาน เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย สามารถจัดการอบรมหรือฝึกปฏิบัติการโดยผ่านดาวเทียมและคอมพิวเตอร์

11. การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (individual or team development)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะหาวิธีต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นสมาชิกในองค์กรให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย องค์กรสามารถเรียนรู้ได้เพียงว่า ทีมงาน

เรียนรู้ร่วมกันแบบชุมชนผู้ปฏิบัติงาน (communities of practice) ที่มีการปฏิบัติงานกันอย่าง ต่อเนื่อง การให้อำนาจในการทำงานเป็นทีม หรือรายบุคคลแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้าน ความคิดสำหรับโลกธุรกิจ และยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรต่าง ๆ ที่จะหาวิธีเพิ่มความสามารถ ในการเรียนรู้ของตนเอง

12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ (rewards or recognition)

องค์ประกอบสุดท้ายที่ทำหน้าที่สนับสนุนปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมดคือ การให้รางวัลหรือ การยอมรับ ซึ่งจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบทั่วทั้งองค์กร การให้รางวัล อาจทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น จากบุคคลที่ผู้ร่วมงานยอมรับ ซึ่งอาจเป็นบุคคลที่เสนอแผนงานอื่น ที่มีประโยชน์ต่อทุกคนมาแลกเปลี่ยนเมื่อองค์กรมีการเรียนรู้และเติบโตขึ้น เป็นต้น

สำหรับ Gephart and Marsick (1996) อธิบายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ควร ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์กร (continuous learning) สมาชิก ทุกคนจะมีการเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันและกัน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการ ปฏิบัติต่อไป

2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ให้แก่กัน (knowledge generation and sharing) โดยใช้เทคโนโลยีอันทันสมัยเป็นที่ส่งผ่านข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็ว และสามารถ เผยแพร่ข้อมูลเหล่านั้นให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็ว

3. สนับสนุนกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ (critical systemic thinking) โดยให้ สมาชิกได้เรียนรู้วิถีคิดใหม่ ๆ รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์และอภิปรายกันอย่าง เปิดเผยและทั่วถึง

4. มีการสนับสนุนที่จะสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (a culture of learning) ที่เอื้อให้ สมาชิกทุกคนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ มีการให้รางวัลกับความคิดที่สร้างสรรค์ มีวัฒนธรรม การบริหารงานและวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตรงไปตรงมา มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและปฏิบัติให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. สร้างจิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและคิดค้นทดลองสิ่งใหม่ ๆ (flexibility and experimentation) โดยสนับสนุนให้บุคลากรคิดค้นทดลอง สร้างสรรค์นวัตกรรม ค้นหาแนวคิดใหม่ ๆ และสร้างกระบวนการทำงานและผลผลิตใหม่ ๆ

6. ให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์กร ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (people centered) โดยคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุขของมวลสมาชิก

Gephart et al. (1997) ยังได้วิเคราะห์เพิ่มเติมถึงรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้พัฒนากรอบการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning) ประกอบด้วยการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร

2. ระบบต่าง ๆ ขององค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ และปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ประกอบด้วย

2.1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์

2.2 ภาวะผู้นำและการบริหาร

2.3 วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์กร

2.4 การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การบริหารจัดการด้านข้อมูล ข่าวสารและความรู้ การปฏิบัติงานและการสนับสนุน และการใช้เทคโนโลยี

Luthans (1998) กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. สภาวะปัจจุบัน ประกอบด้วย

1.1 ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง (Gap between Vision and Reality)

1.2 การตั้งคำถาม/ การสืบค้น (Questioning Inquiry)

1.3 ความท้าทายสถานะปัจจุบัน (Challenging Status Quo)

1.4 การทบทวนอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Reflection)

2. วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ ประกอบด้วย

2.1 การแนะนำ (Suggestion)

2.2 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

2.3 การเสริมอำนาจ (Empowerment)

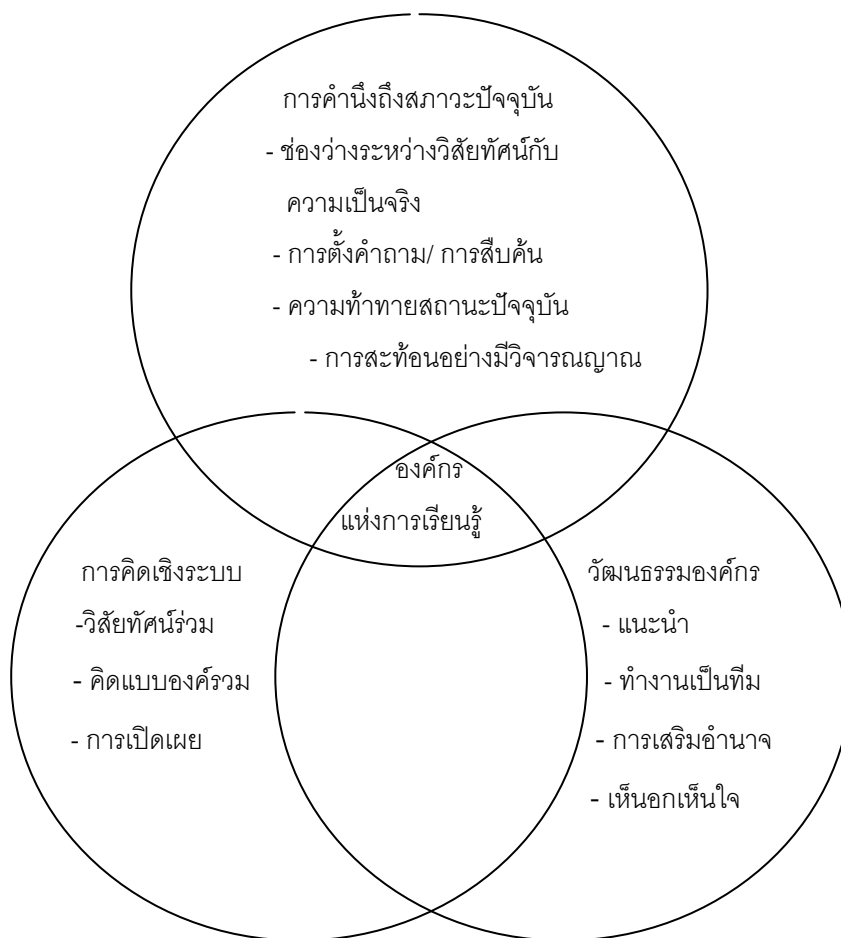
2.4 การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

3. การคิดอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย

3.1 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

3.2 การคิดแบบองค์รวม (Holistic Thinking)

3.3 การเปิดเผย (Openness)



แผนภาพที่ 2.12 องค์ประกอบคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Luthans
ที่มา: Luthans (1998)

Longworth and Davies (1999) ได้เสนอคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 10 ประการดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นบริษัท องค์กรวิชาชีพ มหาวิทยาลัย โรงเรียน หรือกลุ่มบุคคลอาจจะมีขนาดใหญ่หรือเล็กที่มีความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการเรียนรู้
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ ลงทุนเพื่ออนาคตขององค์กรโดยการให้การศึกษา การฝึกอบรมแก่บุคลากรในองค์กร
3. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการสร้างโอกาส และกระตุ้นบุคลากรในทุกตำแหน่งหน้าที่ให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์

4. องค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับบุคลากร และกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยนหรือสร้างอนาคตร่วมกัน

5. องค์กรแห่งการเรียนรู้บูรณาการงาน การเรียนรู้ และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร แสวงหาคุณภาพ อีกทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

6. องค์กรแห่งการเรียนรู้เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความสามารถพิเศษ โดยการมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ และมีการวางแผนกิจกรรมการศึกษาอบรมที่สอดคล้องกับ ความสามารถด้วย

7. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) บุคลากรให้ขยาย ขอบเขตหน้าที่ของตนอย่างสอดคล้องและกลมกลืนกับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

8. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาส แห่งการเรียนรู้มากขึ้น

9. องค์กรแห่งการเรียนรู้ตอบสนองต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมและสังคมและ กระตุ้นให้บุคลากรมีการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

10. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการทบทวนการเรียนรู้เพื่อรักษานวัตกรรมตลอดจนคิดค้นสิ่ง ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

ส่วน Daft (1999) อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเป็นองค์กรที่ออกแบบเพื่อ การเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structures) ต้องมีลักษณะที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นแนวนอน (Horizontal) โดยพิจารณาความลื่นไหลของงาน (Workflow) มากกว่าการพิจารณาด้านการ แบ่งแยกเป็นหน้าที่ตามแผนงาน

2. การเสริมอำนาจ (Empowerment) ควรเน้นให้มีการเสริมอำนาจให้แก่บุคลากร มากกว่าเน้นด้านงาน (Task) และควรเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อให้ได้มีโอกาส ตัดสินใจ และมีการเน้นการทำงานเป็นทีม

3. การสร้างเครือข่าย (Network) เป็นการเน้นการสร้างระบบที่เอื้ออำนวยต่อการ เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Shared Information)

4. กลยุทธ์ (Strategy) มีลักษณะส่งเสริมให้ใช้ความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอก องค์กร

5. วัฒนธรรมที่ปรับตัว (Adaptive) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นวัฒนธรรมส่วนรวมมากกว่าส่วนย่อย อีกทั้งยังเน้นความเสมอภาค การเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Rosengarten (cited in Trans, 1998) เห็นว่า ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
2. การกระจายอย่างอิสระของข้อมูลข่าวสารทั้งแนวตั้งและแนวนอน
3. การฝึกอบรม
4. การจัดระบบให้สิ่งตอบสนองกับการเรียนรู้
5. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
6. กลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น
7. การกระจายอำนาจความรับผิดชอบตามลำดับขั้น
8. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
9. การทดลองทำสิ่งใหม่อย่างไม่หยุดยั้ง
10. การมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน

Hellriegel et al. (2002) ได้อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างจากนักวิชาการท่านอื่น กล่าวคือ Hellriegel et al. (2002) ได้อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในแนวทางของการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีภาวะผู้นำร่วมกัน (Shared Leadership) ได้แก่ การสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรมีความเป็นผู้นำ สามารถใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ไม่ต้องรอฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาอย่างเดียว

2. การมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Culture of Innovation) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริม กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ประดิษฐ์นวัตกรรมของสมาชิกในองค์กร มีบรรยากาศองค์กรที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจ ความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวกันและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

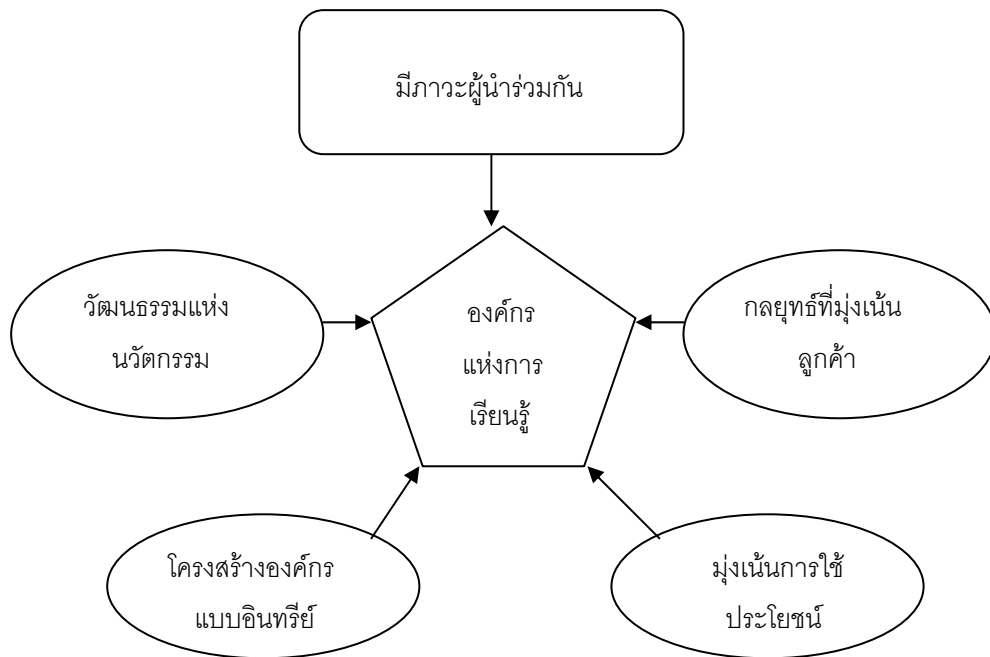
3. ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer – Focused Strategy) ได้แก่ กลยุทธ์ที่ให้ ความสำคัญกับลูกค้าด้วยการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มีความพึงพอใจ

4. มีโครงสร้างองค์กรแบบอินทรีย์ (Organic Organizational Design) ได้แก่ โครงสร้างองค์กรที่มีการยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม เน้นการทำงานแบบเป็น

ทีม มีนโยบายเป็นพันธมิตรเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้จัดหาวัตถุดิบ ลูกค้า หรือแม้แต่คู่ค้าในลักษณะของเครือข่ายแพร่ขยายการติดต่อกันอย่างกว้างขวาง

5. มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ (Intensive Use of Information) ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม แล้วนำบรรดาสารสนเทศที่มีในองค์กรเป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุง นอกจากนี้ ยังใช้การสื่อสารในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เพื่อให้มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา

ทั้งนี้ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Hellriegel et al. (2002) แสดงเป็นภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 2.13 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Hellriegel
ที่มา : Hellriegel et al. (2002)

จากโมเดลลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Hellriegel et al. (2002) สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นเป็นองค์กรที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้มีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วในการตอบสนองของความต้องการ และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยมีคุณลักษณะเด่นคือ การมีภาวะผู้นำร่วมกันของทั้งองค์กร เนื่องมาจากมีการให้อำนาจ ในการตัดสินใจ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการสร้างสรรค่นวัตกรรม ใช้กลยุทธ์ที่เน้นความสำคัญไปที่ลูกค้าโดยการออกแบบขององค์กรเป็นรูปอินทรีย์ซึ่งปรับตัวได้ง่าย นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้

ประโยชน์ในองค์กรอย่างเต็มที่ โดยมองว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องปกติ หมายความว่า ในองค์กรนั้นควรมีการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ในปี 2002 Marquardt (2002) ได้ศึกษาและมองการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นองค์รวม (Systems Thinking) จึงได้เสนอตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (The Systems Learning Organization Model) ที่ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ คือ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) ระบบย่อยด้านบุคคล (People Subsystem) ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) นอกจากนี้ Marquardt (2002) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า ระบบย่อยด้านองค์กร คน ความรู้และเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้โดยมีระบบย่อยด้านการเรียนรู้แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ระบบ และการเรียนรู้ไม่สามารถจะคงอยู่ได้ หากขาดการพัฒนาในระบบย่อยที่สัมพันธ์กันในลักษณะที่เป็นระบบ (System) ทั้ง 5 ระบบนี้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ทุกระบบย่อยเหล่านี้มีความสัมพันธ์และมีส่วนเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่หรือไม่ได้รับการพัฒนาเลย ระบบย่อยอื่น ๆ ก็จะได้รับผลกระทบหรือได้รับเสียหายไปด้วย

อย่างไรก็ตาม ระบบย่อยทั้ง 5 ระบบที่ Marquardt ได้เสนอไว้ในปี 2002 มีความใกล้เคียงกับรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Model) ที่ Marquardt ได้เสนอไว้ในปี 1996 เพียงแต่มีส่วนประกอบบางส่วนลดลงหรือเพิ่มเติมจากรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Model) ที่ Marquardt ได้สร้างไว้ในปี 1996 กล่าวคือ ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้เกี่ยวกับประเภทการเรียนรู้ เดิมมีการแบ่งไว้ 4 วิธี แต่ในตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (Systems Learning Organization Model) Marquardt (2002) ได้เสนอไว้ 3 วิธี คือ การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) สำหรับทักษะหรือวินัยสำหรับการเรียนรู้ ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การมีรูปแบบความคิด (Mental Model) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) และการเสวนา (Dialogue)

ในระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ที่เป็นการบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร Marquardt (2002) ได้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining) และการประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) ส่วนระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ที่เป็นการใช้เครือข่ายเทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อช่วยให้คนในองค์กรได้เข้าถึงการเรียนรู้ Marquardt

(2002) ได้กล่าวถึง เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) และเทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) สำหรับระบบย่อยด้านองค์กร (Organizational Subsystem) และระบบย่อยด้านบุคคล (People Subsystem) ยังมีส่วนประกอบดังเช่นที่กำหนดไว้ในรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Model)

อย่างไรก็ตาม ยังมีนักวิชาการที่อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งเป็นมิติต่าง ๆ เช่น Desimone et al. (2000) ได้อธิบายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งออกเป็น 5 มิติ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร
2. ระบบข้อมูลข่าวสาร
3. ทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. วัฒนธรรมองค์กร
5. ภาวะผู้นำ

นอกจากแนวคิดของ Desimone et al. (2000) แล้ว Kontoghiorghes et al. (2000) ได้ทำการศึกษามิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม และการปฏิบัติงานขององค์กร โดยแบ่งมิติต่าง ๆ ออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูล
2. การกล้าเสี่ยงและการริเริ่ม
3. การสนับสนุนและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และการพัฒนา
4. การอำนวยความสะดวกในการทำงาน
5. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
6. การให้รางวัลกับการเรียนรู้ ผลงานและความคิดริเริ่ม
7. บรรยากาศในการเรียนรู้
8. การบริหารจัดการด้านความรู้

สำหรับ David Skyrme Associates (2003) ได้กำหนดคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน คือ

ด้านที่ 1 วัฒนธรรมของการเรียนรู้ (Learning Culture) ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้มีความเข้มแข็งเปรียบเสมือนเป็นนวัตกรรมขององค์กร

ด้านที่ 2 กระบวนการที่ส่งเสริมให้มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งเกิดจากโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรรวมทั้งกระบวนการพัฒนาและการจัดการ

ด้านที่ 3 เครื่องมือและเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการเรียนรู้ระดับบุคคล และระดับกลุ่ม

ด้านที่ 4 ทักษะและแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนา

จากลักษณะและองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีลักษณะของการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร มีการประสานสัมพันธ์ มีการแสดงความคิดเห็น มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและเน้นการทำงานเป็นทีม ตลอดจนมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและยืดหยุ่น อีกทั้งยังเป็นองค์กรที่มีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม โดยมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดี และเป็นที่ยุติทุกคนมีจุดมุ่งหมายร่วมกันที่จะทำให้คนในองค์กรขยายขีดความสามารถของตนเองให้เกิดขึ้นตามที่ตนปรารถนาและต้องการ ทั้งนี้เพื่อความมั่นคงขององค์กรในอนาคต อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรต่าง ๆ จะมีลักษณะดังกล่าวได้นั้นต้องอาศัยองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน เช่น โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร การบริหารจัดการ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การบริหารจัดการความรู้ และการสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น ซึ่งแต่ละองค์ประกอบควรได้รับการพัฒนาต่อไปพร้อม ๆ กัน ความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจะประสบความสำเร็จ

3. โรงเรียนกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลงานวิจัยของ Keith Kline (1998 อ้างใน ลือชัย จันทรีไพบี, 2546) เรื่อง School as Learning Organizations: A Learning History of a Changing School ได้สรุปแนวคิดจากผลงานของ Senge and Lannon-Kim (1991) Issacson and Bamburg (1992) Marsick and Watkins (1994) Dalin (1996) Weller and Weller (1997) ว่า การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย และมีไต่แต่ในด้านธุรกิจเท่านั้น แต่มีการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาอภิปรายเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา นอกจากนี้ ยังมีนักวิจัยอีกหลายท่านได้นำแนวคิดวินัย 5 ประการของ Senge (1990) มาเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และในการสัมภาษณ์ Senge and O'neil (1995 อ้างถึงใน ลือชัย จันทรีไพบี, 2546) ได้มีการอภิปรายถึงวินัย 5 ประการและความสำคัญในการนำมาประยุกต์ใช้ทางด้านการศึกษา แต่ยังไม่ครอบคลุมกับมุมมองของ Senge ที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของสถานศึกษาที่จะกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริง โดย Senge เชื่อว่า ถ้าโรงเรียนปรับเปลี่ยนและพัฒนาวินัย 5 ประการ โรงเรียนจะได้รับประโยชน์มากมาย ซึ่ง Senge ได้แสดงความเห็นภายหลังว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่ยังมักเป็นได้เพียงแค่ดัดแปลง (Adaptive) เท่านั้น ยังไม่ถึงขั้นก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา เช่นเดียวกับ (Hughes, 1999 อ้างใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548) ได้แสดงความเห็น

เพิ่มเติมว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ในทุกวันนี้ยังมีลักษณะการนำเอามา (Adopt) แล้วดัดแปลง (Adapt) เพื่อการใช้เท่านั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นการเรียนรู้เพื่อการดัดแปลง (Adaptive Learning) และยังไม่ได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมาได้

อย่างไรก็ตาม Hoy and Miskel (2001 อ้างใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548) กล่าวว่า โรงเรียนนั้นเป็นองค์กรที่ให้บริการและผูกพันกับเรื่องการสอน การเรียนรู้เป็นหลัก อีกทั้งเป้าหมายสุดท้ายของโรงเรียนคือ การเรียนรู้ของนักเรียน (Student Learning) ดังนั้น ในบรรดาองค์กรประเภทต่าง ๆ เหล่านี้ โรงเรียนจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ เช่นเดียวกับที่ Kerka (1995) แสดงความเห็นว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากการที่โรงเรียนได้สร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการใช้การเรียนรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร รวมทั้งมีการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรกับการปฏิบัติงานขององค์กร มีการค้นคว้าสืบสวน สอบสวนและการสนทนา ส่งเสริมให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ อย่างเปิดเผยและกล้าเสี่ยง คำนึงถึงการใช้สภาวะปัจจุบันเป็นฐานในการเปลี่ยนแปลงและมีการตระหนักถึงความสำคัญและปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม

Perskins (2000 อ้างใน สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2547) กล่าวถึงโรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The School as a Learning Organization) ว่า โรงเรียนนอกจากเป็นสถานที่ที่สร้างความเจริญงอกงามแก่เยาวชนแล้ว โรงเรียนควรมีบทบาทในการสร้างความเจริญงอกงามให้แก่บุคคลและผู้บริหารด้วย อีกทั้งยังควรเป็นสถานที่สนับสนุนและส่งเสริมการให้มีการใช้ปัญญาและก่อให้เกิดความร่วมมือทางวิชาชีพ (Professional Collaborations) นอกจากนี้ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการกำหนดโครงสร้างที่ส่งเสริมความสามารถของสมาชิกในโรงเรียน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และส่งเสริมให้มีการควบคุมตนเอง มีการสร้างระบบที่เป็นพลวัตที่สามารถเปลี่ยนแปลงให้ตรงตามความต้องการและตรงตามวิสัยทัศน์ของชุมชน

โรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีการดำเนินงานที่เป็นระบบ (System) มากกว่าแยกส่วน (Separate Parts) ผู้บริหาร ครู อาจารย์และนักเรียน บุคลากรสนับสนุน ผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของโรงเรียน ตลอดจนมีการเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และต้องเป็นส่วนหนึ่งของการรับผิดชอบในกระบวนการตัดสินใจของโรงเรียน สิ่งสำคัญก็คือ ระบบต่าง ๆ ของโรงเรียนต้องก่อให้เกิดการเข้าถึงองค์ความรู้และกระจายความรู้ทุก ๆ กลุ่มในระบบนั้น (Butcher et al. 2000 อ้างใน สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2547) ยิ่งไปกว่านั้น โรงเรียนต้องมีการปรับปรุงกลไกต่าง ๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอก มีการคัดเลือก จัดระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในโรงเรียน รับความคิดใหม่ ๆ ของลูกค้าและของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำความคิดเหล่านั้นไปสร้างความ

แข็งแกร่งให้กับโรงเรียน ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนความร่วมมือ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับและกำหนดเป็นค่านิยมขององค์กร ทบทวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ (Karsten, Voncken and Voothius, 2000)

Hoy and Miskel (2001) ได้กล่าวถึงกลไกที่ช่วยให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ตลอดจนมีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ประกอบด้วย

1. การจัดโครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมให้มีการสอนและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. การพัฒนาวัฒนธรรมและบรรยากาศภายในโรงเรียนให้เป็นแบบเปิด
3. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และให้มีอิสระในการควบคุมตนเอง
4. การจูงใจบุคลากรให้มีความมั่นใจในอาชีพ มีความสำเร็จ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
5. การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับ Brandt (2003) กล่าวถึงการพิจารณาว่าโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีต้องมีลักษณะที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมการเรียนรู้ กล่าวคือ บุคคลเรียนรู้เมื่อได้รับการจูงใจ การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ควรมีวัสดุอุปกรณ์หรือใช้หลักจิตวิทยา โครงสร้างองค์กรควรส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร
2. ควรมีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ในองค์กร และเป้าหมายที่สำคัญต้องเกี่ยวข้องกับนักเรียน
3. สมาชิกในองค์กรต้องสามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง เพราะในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น องค์กรอาจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และบุคคลสามารถกำหนดความเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ อีกทั้งยังสามารถอธิบายสถานะของกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นได้
4. รวบรวม จัดระบบและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพราะองค์กรนั้นก็เหมือนกับบุคคลที่มีความแตกต่างกัน จึงมีการเรียนรู้แตกต่างกันด้วย และในการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
5. มีกระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐาน และใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่ ๆ
6. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งเรียนรู้กับภายนอกอยู่เสมอ

7. ต้องพิจารณาข้อมูลป้อนกลับด้านผลผลิตและกระบวนการ
8. มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
9. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนได้แก่ บรรยากาศเป็นมิตร สนับสนุนโอกาสเรียนรู้จากผู้อื่น
10. เป็นระบบเปิด (Open System) ที่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งเงื่อนไขทางสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ

นอกจากนี้ Razik and Swanson (2001 อ้างใน วิโรจน์ สารวัตนะ และอัญชลี สารวัตนะ, 2545) ก็ยังได้กล่าวเพิ่มเติมถึงองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ผู้บริหารต้องมองโรงเรียนเป็นระบบองค์กร (Organizational System) ซึ่งส่วนต่าง ๆ ภายในโรงเรียนจะต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นขนาดของโรงเรียน ความซับซ้อนของโรงเรียน การตัดสินใจ อำนาจและวัฒนธรรมในโรงเรียน ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก ตลอดจนความมีประสิทธิภาพในโรงเรียน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการพัฒนามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนนั้น จะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยอื่น ๆ ที่เป็นผลจากการศึกษาของสุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) เป็นหลักในการพิจารณาแนวทางพัฒนามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าหลักการและแนวคิดจากนักวิจัย นักวิชาการ ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อประกอบการพิจารณาในการวิจัยครั้งนี้เพิ่มเติม ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้

การเรียนรู้คือ ความสามารถที่สำคัญที่สุดขององค์กรเพราะจะทำให้องค์กรปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังนำพาบุคคล ทีมงาน และองค์กรบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ในองค์ประกอบหลักด้านการเรียนรู้ประกอบด้วย ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และวินัยในการเรียนรู้ มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ระดับการเรียนรู้

จากการศึกษาแนวคิดจากนักวิชาการเกี่ยวกับระดับการเรียนรู้พบว่า มีผู้แสดงทัศนะเกี่ยวกับระดับการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 Marquardt (2002), Gephart and Marsick (1996, 1997) แบ่งการเรียนรู้ภายในองค์กรออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

(1.1) การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นการเรียนรู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะองค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต้องอาศัยการรับรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐาน

(1.2) การเรียนรู้ระดับทีมงาน (Team Learning) ทีมงานประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดความเชื่อต่างกันจึงจำเป็นต้องปรับความคิดให้สอดคล้องกัน

(1.3) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning) การเรียนรู้ในระดับองค์กรต้องอาศัยผลการเรียนรู้ของบุคคลและทีมงานเป็นพื้นฐาน

กลุ่มที่ 2 Beeby and Booth (2000) แบ่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ระดับ

(2.1) การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning)

(2.2) การเรียนรู้ระดับทีมงาน (Team Learning)

(2.3) การเรียนรู้ระหว่างแผนก/ ฝ่าย/ งาน (Interdepartmental/ Group Learning)

(2.4) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)

(2.5) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Interorganizational Learning)

จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ นอกจากนี้ นักวิชาการ เช่น Senge (1990) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมถึงการเรียนรู้ในระดับบุคคลว่า องค์กรจะเรียนรู้ได้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ของบุคคลไม่ได้เป็นสิ่งรับรองว่าจะมีการเรียนรู้ขององค์กร แต่ถ้าปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลแล้ว การเรียนรู้ขององค์กรก็มิอาจเกิดขึ้นได้

Marquardt (2002) ได้เสนอแนะเทคนิคที่ทำให้การเรียนรู้ในระดับบุคคลบังเกิดผลไว้ดังนี้

- 1) จัดให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นในที่ทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยอาจเป็นการเรียนรู้ในงานที่ปฏิบัติ การใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานแบบอิเล็กทรอนิกส์และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ
- 2) จัดให้มีการเรียนรู้ในเนื้อหาที่มากขึ้นในเวลาที้น้อยลงและสามารถจดจำได้นานขึ้น
- 3) พัฒนาแผนและชุดการสอนเพื่อพัฒนาตนเองให้กับพนักงานโดยดำเนินการไปในทิศทางที่สอดคล้องกับทักษะและความสนใจของพนักงาน

นอกจากนั้น Marquardt (2002) ยังกล่าวถึงการเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีมงานว่า ควรเน้นการเรียนรู้แบบบริหารตนเอง (Self-Managed Learning) โดยเน้นที่การคิดสร้างสรรค์ และความอิสระในการถ่ายทอดความคิด การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) เป็นวิธีการสร้างการเรียนรู้ของทีมที่มีประสิทธิผลที่สุด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะต้องสร้างความรู้และถ่ายโอนความรู้

ระหว่างทีมให้ทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ความเข้าใจอย่างแน่ชัดของทีมจะต้องถูกส่งผ่านไปยังบุคคลและกลุ่มอื่น ๆ ภายในองค์กรด้วย สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การเรียนรู้ของทีมจะเน้นความสนใจไปที่กระบวนการในการพัฒนากำลังความสามารถของกลุ่มให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันเพื่อสร้างผลลัพธ์และการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกของทีม

สำหรับการเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organizational Learning) Beeby and Booth (2000) ได้กล่าวไว้ว่า ต้องบูรณาการการเรียนรู้ในระดับบุคคล ที่มงาน การเรียนรู้ของฝ่าย/แผนกงานกับการเรียนรู้จากภายนอกหรือการเรียนรู้ระหว่างองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กรเข้าด้วยกันโดย Gephart, Marsick and Buren (1997) ยังเสนอแนะเพิ่มเติมว่า องค์กรต้องสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้ระดับบุคคลแล้วแบ่งปันการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในระดับที่สูงขึ้นไป ได้แก่ ทีมงานและองค์กรตามลำดับ

สรุปได้ว่า การเรียนรู้เป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้และจะเกิดผลที่ดีต่อองค์กรเมื่อองค์กรได้สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร

1.2 ประเภทการเรียนรู้

สำหรับประเภทการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นมีอยู่ด้วยกันหลายแนวคิดผู้วิจัยได้รวบรวมและนำเสนอ ดังนี้

Marquardt (1996) กล่าวว่า ประเภทการเรียนรู้ของบุคคล ที่มงานและองค์กรประกอบด้วย

1) การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning)

การเรียนรู้รูปแบบนี้เกิดขึ้นเพราะบุคคลหรือองค์กรเรียนรู้จากประสบการณ์และการสะท้อน (Reflection) และการเรียนรู้แบบปรับตัวพิจารณาจากการที่องค์กรปฏิบัติการโดยมุ่งหวังไปสู่เป้าหมายเป็นการปฏิบัติที่มุ่งต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งมีการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรซึ่งเป็นรูปแบบการปฏิบัติหรือการปรับเปลี่ยนอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์

2) การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต (Anticipatory Learning)

การเรียนรู้รูปแบบนี้เกิดขึ้นเมื่อองค์กรเรียนรู้จากการคาดการณ์ถึงอนาคตในหลากหลายรูปแบบโดยใช้วิธีการทบทวนวิสัยทัศน์และลงมือปฏิบัติ โดยส่วนใหญ่จะมุ่งหวังผลให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยการพิจารณาโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในอนาคตซึ่งเป็นวิธีใช้การวางแผนเป็นการเรียนรู้ (Planning is Learning)

3) การเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Deutero Learning หรือ Learning How to Learn)

การเรียนรู้รูปแบบนี้เป็นกรเรียนรู้วิธีการเรียนรู้หรือเป็นวิธีที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการเรียนรู้โดยการศึกษาด้วยตนเอง หาวิธีคิดและใช้เหตุผล ศึกษาวิธีการเรียนรู้ ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับ

สิ่งต่าง ๆ แล้วกำหนดวิธีการและแนวทางการเรียนรู้ องค์กรต้องอาศัยแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อแสวงหาวิธีการเรียนรู้

4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

การเรียนรู้รูปแบบนี้จะเกิดขึ้นจากการทำงานโดยผ่านการแก้ปัญหาจริง ๆ และเน้นไปที่การแสวงหาความจริง ตลอดจนดำเนินการหาแนวทางการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนางานไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาความรู้ ทักษะและการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นขององค์กร นอกจากนี้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติยังทำให้สมาชิกขององค์กรเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล อีกทั้งยังสามารถประเมิน และแก้ปัญหายาก ๆ ในชีวิตจริงได้เป็นอย่างดี

Marquardt (2002) ยังได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า รูปแบบการเรียนรู้ขององค์กรแต่ละประเภทมีอาจแยกจากกันได้โดยเด็ดขาด บุคคล ทีม องค์กรอาจใช้ความรู้มากกว่าหนึ่งประเภทไปพร้อม ๆ กันได้ และหากนำการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning) กับการเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต (Anticipatory Learning) มาเปรียบเทียบกันจะพบว่า การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้เพื่อจัดการกับปัญหาความยากลำบาก แต่การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต (Anticipatory Learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบสร้างเสริมและสร้างสรรค์ต่อการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งมีผลทำให้องค์กรมีศักยภาพอย่างยิ่งเพราะสมาชิกขององค์กรจะต้องวิเคราะห์ให้ไตร่ตรอง มีความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเรียนรู้ของสมาชิกในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น

Skyme (1995) ยังได้เสนอรูปแบบการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 4 รูปแบบ คือ

- 1) การเรียนรู้ข้อเท็จจริง ความรู้ กระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ
- 2) การเรียนรู้งานใหม่เพื่อเชื่อมโยงไปสู่สถานการณ์อื่น (Learning New Job Skill)
- 3) การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Learning to Adapt)
- 4) การเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ (Learning to learn)

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น นอกจากเกิดขึ้นได้ในหลาย ๆ ระดับแล้ว ในองค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังมีรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไปโดยองค์กรควรใช้การเรียนรู้หลาย ๆ รูปแบบเพื่อเพิ่มสมรรถนะและเสริมสร้างขีดความสามารถให้กับสมาชิกในองค์กร

1.3 ทักษะในการเรียนรู้

Marquardt (2002) ทักษะในการเรียนรู้ขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรได้อย่างกว้างขวาง และทำให้เกิดความสำเร็จ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

เป็นโครงร่างทางแนวความคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่าง ๆ สมบูรณ์ชัดเจขึ้นและจะช่วยให้เรากำหนดได้ว่า ทำอย่างไรถึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนพวกนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Wallace, Engel and Mooney (1997) กล่าวว่าสมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเฉพาะโรงเรียนต้องได้รับแรงจูงใจให้พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยกับส่วนใหญ่ (The Part to the Whole) โดยพิจารณาว่าองค์ประกอบในแต่ละส่วนจะมีผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นขององค์กร นอกจากนี้ การคิดเชิงระบบยังเป็นการนำไปสู่ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรในการปฏิบัติงานสู่เป้าหมายขององค์กรได้ ดังที่ บัญญา แก้วกัญญา (2546) อธิบายว่า การคิดเป็นระบบของคณะครูและบุคลากรในโรงเรียนจะช่วยผลักดันและพัฒนาวิสัยทัศน์ทำให้โรงเรียนเป็นสถาบันที่พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีมาตรฐานสูงและนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) การมีรูปแบบความคิด (Mental Models)

ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเราที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่าง ๆ ของเรา องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้นั้น องค์กรต้องสนับสนุนและปรับแบบแผนความคิดของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรพัฒนาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์, 2540)

3) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเติบโตและเรียนรู้ได้เมื่อบุคคลได้เรียนรู้และนำความสามารถของตนมาใช้ องค์กรจึงต้องสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของในทิศทางที่ถูกต้องและจะส่งผลต่อคุณภาพขององค์กรในที่สุด (Butcher et al., 2001) การสร้างความรอบรู้ นั้นจะต้องสร้างให้สมาชิกในองค์กรแต่ละบุคคลหันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในทุกด้านโดยอาศัยการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ คือ บุคลากรต้องพัฒนาตนเอง ตระหนักและรับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โรงเรียนต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนได้รับการพัฒนา (บัญญัติ แก้วกัญญา, 2546)

4) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning)

การที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองจะประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเข้ากับความเป็นในการเรียนรู้

5) การเสวนา (Dialogue)

การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา นอกจากนี้เราก็กังต้องมองให้ออกว่าแบบแผนต่าง ๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในที่มอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ ตัวอย่างเช่น องค์กร หรือกลุ่มมักจะมีแบบแผนของการปกป้องตนเองฝังลึกอยู่และถ้าเราเองไม่ออก หรือมองข้ามแบบแผนประเภทนี้ไป มันก็จะบ่อนทำลายการเรียนรู้ แต่ถ้าเราเองออกและเปิดเผยมันอย่างสร้างสรรค์ มันก็สามารถเร่งการเรียนรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน

2. องค์ประกอบด้านองค์กร

องค์กร เป็นโครงสร้างและศูนย์กลางที่กำหนดให้สมาชิกมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการในการดำเนินงาน ดังนั้น ในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบหลักด้านองค์กรที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์องค์กร และโครงสร้างองค์กร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 วิสัยทัศน์ขององค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision) เปรียบเสมือนแผนที่ที่ประกอบการเดินทางเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายในอนาคต วิสัยทัศน์จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีผู้ให้ความหมายและคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีไว้ ดังนี้

Senge et al. (1994) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นภาพของอนาคตที่ต้องการสร้างให้เกิดขึ้น โดยอธิบายวิสัยทัศน์เป็นสภาพปัจจุบันเหมือนกับว่าวิสัยทัศน์นั้นเป็นเหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536) ที่อธิบายว่า วิสัยทัศน์หมายถึงภาพขององค์กรในอนาคต เป็นภาพที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว (Unique) ที่พัฒนาแล้ว (Improved) และสามารถบรรลุได้ถึง (Attainable) นอกจากนี้ ประชุม โพธิกุล (2542) ยังกล่าวว่า วิสัยทัศน์หมายถึง ภาพอนาคตที่องค์กรต้องการให้เป็น อีกทั้งยังเป็นการสะท้อน ค่านิยม เป้าหมายและความมุ่งมั่นขององค์กรที่ต้องการให้เป็น อีกทั้งยังเป็นการสะท้อน ค่านิยม เป้าหมายและความมุ่งมั่นขององค์กร ส่วน พัฒนิจ โกฎจนาท (2542) ก็ได้กล่าวไว้ด้วยเช่นเดียวกันว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การชี้ทิศทางในอนาคตที่ควรจะมาจากปัญญา มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งนี้ภาพในอนาคตดังกล่าวจะสะท้อนความจริง น่าเชื่อถือและดึงดูดใจให้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมายและนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

กล่าวโดยสรุปว่า วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่สมาชิกในองค์กรร่วมกันสร้างและคาดหวังว่าสามารถทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

Daft (1999) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ที่ดีว่า ควรเป็นวิสัยทัศน์ที่คนส่วนใหญ่ที่ร่วมกันสร้างขึ้นมา ต้องมีความเกี่ยวข้องกับความเปลี่ยนแปลง ต้องกระตุ้นความศรัทธาและความหวัง (Faith and Hope) สะท้อนความนึกฝันและบ่งบอกถึงจุดหมายและการเดินทาง (Destination and the Journey)

เฉลิมชัย มีประเสริฐ (2544) อธิบายลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี มีดังนี้

- 1) มีขอบเขต (Scope) ของการปฏิบัติงาน
- 2) มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ (Implement Ability)
- 3) เป็นภาพเชิงบวก (Positive Image) ที่ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นศรัทธาและสะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร
- 4) เป็นข้อความในเชิงบวกรุกเร้า (Motivating) และดึงดูดใจ (Inspiring)
- 5) ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Participation) ในการกำหนด
- 6) คำนึงถึงความต้องการ (Needs) ของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ (Customer Oriented)
- 7) มีความสอดคล้องกับค่านิยม (Values) ขององค์กร
- 8) มีความสอดคล้องกับแนวโน้มอนาคต (Future Trend)

Nanus (1992) วิสัยทัศน์มีความสำคัญตามบทบาทและพันธกิจ 4 ประการ คือ

- 1) ก่อให้เกิดความรู้สึกน่าสนใจ น่าดึงดูด กระตุ้นให้บุคคลเกิดความรัก ความผูกพัน เกิดความมุ่งมั่นพยายามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยความเต็มใจเพื่อการปรับปรุงพัฒนาและเพื่อความก้าวหน้า
- 2) ก่อให้เกิดความหมายในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนบุคคล มีเป้าหมายด้วยความภาคภูมิใจ อุทิศตน เสียสละและมุ่งคุณภาพของงาน
- 3) ช่วยกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศที่โดดเด่น
- 4) เป็นตัวเชื่อมความเป็นอดีต เชื่อมปัจจุบันเข้ากับอนาคต

Braun (1991) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่สามารถแบ่งได้เป็น 3 มิติ คือ

- 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating Vision) หมายถึง การสร้างความฝันที่เป็นจริงซึ่งจะต้องศึกษาองค์ประกอบอย่างละเอียดโดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากรและเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และวิธีการที่ดีในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือ การให้มีส่วนร่วม (Shared Vision)

2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulation Vision) คือกระบวนการที่จำเป็นต้องทำด้วยการบรรยาย อธิบายเพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้รับรู้ เข้าใจและมองเห็นความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operationalizing Vision) หมายถึง การนำเอาวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริงนั้น คือการรวมพลังเพื่อบรรลุสภาพการณ์ในอนาคต ปรับปรุงองค์กรให้ดีมีความเป็นเลิศตลอดไป

Marquardt (2002) เห็นว่า สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก และวิสัยทัศน์นั้นจะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับได้ช่วยกันพัฒนาขึ้นเพราะจะก่อให้เกิดศูนย์รวมและพลังแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ และมีพลังจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนในองค์กรทราบดีว่าสิ่งนั้นจะทำให้องค์กรหลุดไปข้างหน้าด้วยความสำเร็จและวิสัยทัศน์นั้นต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องนำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร ตลอดจนก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม กล้าเสี่ยง (Risk Taking) คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร (Experimental) สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) อ้างใน Razik and Swanson, (2001) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ไม่ใช่เรื่องเฉพาะของผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แต่จะเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์กรแม้จะต้องใช้เวลาก็ตาม

โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่นำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์และโครงการต่าง ๆ ต้องเชื่อมโยงมาตรฐานการศึกษากับความคาดหวังของครูอาจารย์และความสำเร็จของผู้เรียนเข้าด้วยกัน ต้องรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง โรงเรียนต้องเข้าใจและสนับสนุนวิสัยทัศน์นั้น รวมทั้งวิสัยทัศน์ต้องเกิดจากทุกฝ่ายร่วมมือกันพัฒนาขึ้นมา และวิสัยทัศน์ต้องนำไปสู่การใช้ทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้หรือตอบสนองการเรียนรู้ของผู้เรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Granke, 2003)

2.2 วัฒนธรรมองค์กร

สิ่งหนึ่งที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้และผลต่อความสำเร็จขององค์กรก็คือวัฒนธรรมองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรคือค่านิยมและความเชื่อมั่นที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร อีกทั้งยังใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ และวัฒนธรรมองค์กรยังแสดงถึงความเป็นเอกภาพหรือเอกลักษณ์ขององค์กรว่าองค์กรนั้น ๆ เป็นอย่างไร (วิโรจน์ สารรัตน์, 2548) วัฒนธรรมองค์กรจึงเปรียบเสมือน “บุคลิกภาพ” ของคนในองค์กร Owen (2001) ยังกล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรสามารถสังเกตได้จากขนบธรรมเนียมประเพณี การปฏิบัติ ระบบความคิดความเชื่อ ทักษะคติ ค่านิยม ตลอดจนปรัชญาขององค์กรที่สมาชิกทุกคนยึดถือปฏิบัติ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรของแต่ละองค์กรอาจมีลักษณะที่แตกต่างกันไป เช่น มุ่งให้

ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เน้นให้พนักงานคิดและทำงานในเชิงรุก เน้นส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และกล้าเสี่ยง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและอาจมีการปรับเปลี่ยนได้เมื่อเวลาและสถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนไป (Robbins and Coulter, 2004 อ้างใน วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2547) อย่างไรก็ตาม Newstrom and Davis (2002) กล่าวว่า ไม่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบใดที่ถือว่าดีที่สุดและสามารถใช้ได้กับทุกองค์กร

แหล่งกำเนิดหรือที่มาของวัฒนธรรมองค์กรย่อมเกิดจากสมาชิกในองค์กรและโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ก่อตั้งองค์กรในยุคแรก ๆ ต้องเป็นผู้กำหนดหรือแสดงออกถึงความคิดที่เป็นเอกลักษณ์ และค่านิยมที่แสดงถึงวิสัยทัศน์ ปรัชญาหรือกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจ เมื่อกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ แนวคิดหรือค่านิยมนั้นก็จะถูกกำหนดขึ้นมาและปรากฏเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Daft, 2002) วัฒนธรรมองค์กรยังกำเนิดขึ้นมาจากการที่สมาชิกมีค่านิยมหลัก (Core Value) อันเป็นความเชื่อร่วมกันที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในจิตใจและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร (Schermerhorn, 2002)

วัฒนธรรมองค์กรยังเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการอธิบายหรือชี้แจงให้สมาชิกภายในองค์กรได้เข้าใจตรงกัน (Denison, 2000) วัฒนธรรมองค์กรต้องใช้เวลาในการสร้างจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่มีอิทธิพลต่อความเชื่อและค่านิยมของสมาชิกในองค์กร ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจึงต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนความเชื่อและผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรให้มากที่สุด เพราะไม่ว่าผู้บริหารต้องการองค์กรแบบใด ผู้บริหารต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กรแบบที่เหมาะสมกับองค์กร รวมทั้งบุคลากรกลยุทธ์ วิสัยทัศน์นั้นก็ต้องมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรด้วย (Osland et al., 2001) ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการบริหารวัฒนธรรมองค์กรทั้งในส่วนของการพัฒนา การธำรงรักษาและการเปลี่ยนแปลง (Lunenburg and Ornstein, 2000)

วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อคุณลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่ Marquardt (1996) กล่าวว่าในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเชื่อ ค่านิยมต้องปรับเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ ระบบค่านิยมต่าง ๆ ต้องส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งระบบดังกล่าวได้แก่ บรรยากาศขององค์กรที่เน้นคุณค่าและให้รางวัลกับการเรียนรู้ มีการแบ่งความรับผิดชอบในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีความไว้วางใจ และเน้นความมีอิสระแห่งตน (Autonomy) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม การคิดค้นสิ่งใหม่ และการกล้าเสี่ยง (Risk Taking) สร้างพันธะผูกพันด้านงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนา ร่วมมือ สร้างสรรค์ ปรับปรุงผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง รับผิดชอบต่อความเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life)

Skyrme (2000) กล่าวว่า วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมุ่งอนาคตและสภาพภายนอก อีกทั้งควรมีการแลกเปลี่ยนกันอย่างอิสระ และการกระจายของข้อมูลข่าวสารมีข้อมูลผูกพัน

ในการเรียนรู้ มีการพัฒนาบุคลากร มีการสร้างค่านิยมแก่บุคคล ตลอดจนสร้างบรรยากาศที่เปิดเผย ใจกว้างและได้เรียนรู้จากประสบการณ์

Daft (2001 อ้างใน ชนกพรพรณ ดิลกโกมล, 2546) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีความเหมาะสมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะที่สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมได้ดี สนับสนุนให้มีการบริหารงานในลักษณะที่เปิดกว้าง มีความยืดหยุ่นไม่จำกัดอยู่ภายใต้ขอบเขตที่ได้กำหนดเอาไว้ มีความเสมอภาคเท่าเทียม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และกล้าเผชิญกับความเสี่ยงซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกับ Desimone, Werner and Harris (2000) ที่เห็นว่า วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย การให้ความสำคัญและกระตุ้นให้เกิดความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (Risk Taking) และให้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่วน Marquardt (2002) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นวัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และการเรียนรู้ควรกลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การงานอย่างหนึ่งในองค์กร

สำหรับ Brandt (2003) เสนอแนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมแบบสนับสนุน (Supportive Culture) ซึ่งเป็นไปในทำนองเดียวกับ Leithwood, Leonard and Sharatt (1998) ที่เห็นว่าคุณลักษณะของวัฒนธรรมที่เหมาะสมสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบร่วมมือและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งได้แก่ ค่านิยมการสนับสนุนซึ่งกันและกัน การเคารพในความคิดของเพื่อนร่วมงาน ความมุ่งมั่นที่จะใช้ความกล้าในการสร้างผลงานใหม่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลป้อนกลับ การยินดีกับความสำเร็จร่วมกัน การมุ่งเน้นความต้องการและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทรัพยากรอย่างไม่เป็นทางการ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

นันทา วิฑูฒิศักดิ์ (2544) กล่าวถึงวัฒนธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จและเป็นองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมของความร่วมมือ วัฒนธรรมในการเอื้ออาทรกัน วัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีม และวัฒนธรรมในการกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง

Boyett and Boyett (2000 อ้างใน ชนกพรพรณ ดิลกโกมล, 2546) เห็นว่า การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้นั้น ต้องนำวิธีการจัดการความเปลี่ยนแปลงมาใช้เพื่อให้ผู้คนในองค์กรเปลี่ยนไปเป็น “ผู้เรียนเพื่อที่จะได้เรียนรู้” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ควรมีการเน้นบทบาทของผู้นำในด้านของครูผู้ฝึกสอน ผู้ให้การสนับสนุนแนะนำมากกว่าการเป็นผู้นำแบบใช้บารมีและอำนาจสั่งการ ทั้งนี้เพราะผู้นำจะต้องยอมรับถึงจุดอ่อนของตนเองและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นเสียก่อน จึงจะให้โอกาสและสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้ได้ทำงานตามความสามารถ

นอกจากนี้ ชนกพรพรณ ดิลกโกมล (2546) ได้สังเคราะห์แนวคิดของ Schien (1994) Boyett and Boyett (2000) and Daft (2002) และพบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีความสามารถในการปรับตัว รวมทั้งจะต้องมีค่านิยมและความเชื่อดังนี้

- 1) มุ่งเน้นให้ความสำคัญโดยตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)
- 2) ให้ความสำคัญกับคนในองค์กรและเชื่อมั่นว่าคนในองค์กรสามารถเรียนรู้ได้
- 3) มีมุมมองในเชิงรุก (Pro-Active) ที่เชื่อว่าผู้คนในองค์กรมีความสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นด้วยตัวของเขาเอง
- 4) สนับสนุนให้คนในองค์กรเผชิญกับความเสี่งและกล้าที่จะทำการเปลี่ยนแปลง
- 5) มีความเชื่อร่วมกันในวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ
- 6) มีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 7) มีความเชื่อในการสื่อสารที่เปิดกว้างและอยู่บนพื้นฐานของความจริง
- 8) มีความเชื่อในความเสมอภาคและความยุติธรรม
- 9) เน้นบทบาทของผู้เป็นแบบครูผู้ฝึกสอนและให้คำแนะนำ

วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้ามหากต้องการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 กลยุทธ์องค์กร

การที่องค์กรจะปฏิรูปไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น องค์กรจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ซึ่งนับว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ผู้วิจัยได้รวบรวมค่านิยมหรือความหมายของคำว่า กลยุทธ์ (Strategy) ไว้ดังนี้

กลยุทธ์ เป็นแผนวิธีการที่จะได้มาซึ่งจุดมุ่งหมายที่ต้องการ กลยุทธ์เป็นรูปแบบการปฏิบัติ กลยุทธ์เป็นสิ่งสะท้อนการตัดสินใจ และกลยุทธ์เป็นมุมมอง (Perspective) ไปยังวิสัยทัศน์และทิศทางต้องการ (Mintzberg, 1994 cited in Nickols, 2000) ส่วน Marquardt (2002) กล่าวถึงกลยุทธ์ว่าเกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติ วิธีการ เทคนิค และเป็นตำแหน่งของการก้าวย่างที่ใช้เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ใช้คือการมุ่งเน้นในการได้ม การถ่ายโอนและการใช้การเรียนรู้ในการปฏิบัติงานขององค์กรในทุก ๆ ด้าน อีกทั้งยังเพิ่มเติมว่าในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรใช้กลยุทธ์ต่อไปนี้

- 1) ทำให้การเรียนรู้ขององค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับความสำเร็จทางธุรกิจ และความสำเร็จของบุคคล
- 2) แทรกการเรียนรู้เข้าไปในทุกหน่วยปฏิบัติและทุกกิจกรรมขององค์กร
- 3) สร้างนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

- 4) ให้ความสำคัญ ให้การยอมรับและให้รางวัลแก่การเรียนรู้
- 5) การวัดและการกระจายข่าวผลกระทบและประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้
- 6) สร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้ให้มากที่สุด
- 7) ให้เวลากับการเรียนรู้แก่บุคลากร ทุกหน่วย ทุกงานในองค์กร
- 8) สร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้
- 9) เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด
- 10) เรียนรู้ให้ทันกับความจำเป็นต้องใช้ความรู้

เห็นได้ว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่าง ๆ ต้องมีลักษณะที่ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการนำผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด

2.4 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กรและต่อสมาชิกขององค์กร ดังที่ Robbins and Coulter (2004 อ้างใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2547) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร คือ กรอบโครงงานขององค์กรที่กำหนดงาน กลุ่มงาน และความสัมพันธ์ของงานไว้

Aldag and Stearns (1987 อ้างใน ลือชัย จันทรโป, 2546) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของโครงสร้างองค์กร (Basic Elements of Organizational Structure) มี 5 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การแบ่งงาน หมายถึง การจัดบุคลากรในองค์กรให้เข้าทำงานตามลักษณะงานที่ได้แบ่งแยกย่อยไว้ตามลักษณะความชำนาญเฉพาะทาง ซึ่งการแบ่งงานนับว่าเป็นกลไกทางโครงสร้างที่มีความสำคัญ เพราะจะเป็นตัวกำหนดความพยายามในการประสานงานและการควบคุมงานของผู้บริหาร

2) การจัดแผนงาน หมายถึง การจัดกลุ่มของงานหลังจากที่แบ่งงานออกไปให้บุคลากรทำงานตามความสามารถ ตามทักษะเฉพาะตัวแล้ว และโดยปกติการจัดแผนงานจะต้องคำนึงถึงความรู้และทักษะ กระบวนการของงาน เวลาที่ปฏิบัติงาน ประเภทของผลผลิต และสถานที่ตั้ง

3) โครงสร้างของอำนาจสามารถพิจารณาได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

3.1) การรวมอำนาจ หมายถึง การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง

3.2) การกระจายอำนาจ หมายถึง การตัดสินใจบางส่วนถูกกระจายลงไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับกลางและระดับล่าง

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริหารจะกำหนดให้องค์กรมีโครงสร้างของอำนาจที่มีลักษณะใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรด้วย เช่น หากองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก็จะเหมาะกับโครงสร้างอำนาจแบบกระจายอำนาจ เพื่อสามารถตัดสินใจได้ทันสถานการณ์ ทั้งนี้ก็ต้องพิจารณาถึงความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างด้วยว่ามีความสามารถในการตัดสินใจหรือไม่

4) ช่วงการบังคับบัญชา หมายถึงจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง การกำหนดช่วงการบังคับบัญชาแคบจะแสดงลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่เรียกว่า องค์กรแบบสูง (Tall Organization) และช่วงการบังคับบัญชาที่กว้างจะแสดงลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่เรียกว่า องค์กรแบบแบนราบ (Flat Organization)

5) การประสานงาน เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมในองค์กรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กร การเชื่อมโยงซึ่งกันและกันของกิจกรรมมี 4 รูปแบบ คือ

5.1) แบบร่วมกัน เป็นการประสานแบบมีการติดต่อกัน โดยตรง และการติดต่อระหว่างบุคลากรแต่ละกลุ่มหรือแต่ละบุคคลมีไม่มาก

5.2) แบบต่อเนื่อง เป็นการประสานงานที่เกิดขึ้นเมื่อผลผลิตของกิจกรรมหนึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าของอีกกิจกรรมหนึ่ง

5.3) การแลกเปลี่ยน ในกรณีที่แต่ละหน่วยงานต้องการผลจากการปฏิบัติงานของหน่วยอื่นมาเป็นปัจจัยนำเข้าของตน การประสานงานในลักษณะแลกเปลี่ยนจึงเกิดขึ้น

5.4) แบบทีม เป็นการประสานงานที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ หรือความร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรจากหน่วยต่าง ๆ มากกว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันเท่านั้น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เช่นเดียวกับองค์กรประเภทอื่น ๆ ที่โครงสร้างขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะโครงสร้างขององค์กรนั้นเปรียบเสมือนกับระบบการดำรงชีวิต ที่จะต้องมีการเริ่มต้นด้วยตัวของมันเอง และมีการปรับปรุงกระบวนการที่เกิดขึ้นใหม่ และเพื่อพัฒนาความสามารถจากประสบการณ์ที่พบ (Fairholm, 2000; Senge, 2000)

Marquardt and Reynold (1994) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม มีลักษณะแบบราบ (Flat) มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร มีความสะดวกในการติดต่อสื่อสารร่วมมือกันทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งโครงสร้างในลักษณะนี้จะก่อให้เกิดข้อมูลสารสนเทศที่มีผลทำให้องค์กรพัฒนาอย่างรวดเร็ว และมีความสามารถที่จะแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ และ Marquardt (2002) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีโครงสร้างองค์กรที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้ และควรมีหลักในการบริหารงานที่อิสระ สนับสนุน และให้ทรัพยากรแก่บุคคลที่ต้องการเรียนรู้ ดังนั้นในการกำหนดโครงสร้างองค์กรจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้เป็นสำคัญ นอกจากนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่มีขอบเขต กล่าวคือโครงสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย เพราะการมีขอบเขตจะทำให้การไหลเวียนของความรู้มีอุปสรรค ซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน

Goh and Richardson (1997) เสนอแนะว่า โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะแบนราบ (Flat) มีขั้นตอนที่เป็นทางการน้อย โดยได้วิจัยพบว่า ความเป็นทางการขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Morhman and Morhman Jr. (1995) ที่พบว่าองค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะการควบคุมบุคลากรน้อย มีโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Organization) ที่ให้ทีมงานมีอำนาจตัดสินใจมากที่สุด และ Daft (1999) ก็ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีการบังคับบัญชาแบบแนวราบหรือแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้บุคลากร และบุคลากรมีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระและสร้างสรรค์

Watkins and Marsicks (1993 cited in Kaiser, 2000) เห็นว่า สิ่งสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดโครงสร้างองค์กรคือ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีโครงสร้างองค์กรที่เน้นการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร และผู้นำในทุกระดับต้องทำหน้าที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนรู้ร่วมกัน เช่นเดียวกับ Desimone, Werner and Harris (2000) ที่อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างที่ให้มีการแบ่งอาณาเขตของช่วงชั้นการบังคับบัญชา ส่งเสริมให้มีการร่วมมือกันทุกระดับ ให้ทีมงานบริหารตนเอง และมีการติดต่อระหว่างสายงาน และ Brandt (2003) ยังเห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรเป็นระบบเปิด (Open System) ที่สามารถรับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมถึงภาวะทางสังคม การเมืองและเศรษฐกิจได้อย่างสะดวก

จากที่กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่า การพัฒนามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนจำเป็นต้องพิจารณาถึงรูปแบบและโครงสร้างที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่จะไปเติมเต็มสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยโครงสร้างหรือรูปแบบนั้น ๆ จะต้องปรับให้เหมาะสมกับสภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ Leithwood, Leonard and Sharratt (1998) ได้วิเคราะห์โรงเรียนที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่า โครงสร้างของโรงเรียนที่เหมาะสมจะต้องเป็นโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ยอมให้มีการตัดสินใจร่วมของคณะครู อาจารย์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

3. องค์ประกอบด้านบุคคล

โรงเรียนเป็นสถานศึกษา เป็นองค์กรที่สำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา การดำเนินงานของโรงเรียนทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยการจัดการศึกษาของโรงเรียน ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญยิ่ง

ผู้บริหารโรงเรียน ตามมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกมาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการมี 6 ตัวบ่งชี้คือ ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหาร เป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงานเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตยมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

Sheppard and Brown (1996) ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทเป็นผู้นำไปสู่กระบวนการร่วมมือในการเรียนรู้ร่วมกัน ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อการสร้างวิสัยทัศน์ การฟื้นฟูพันธกิจ การชี้แนะและการปฏิบัติตามหลักสูตรและการสอน การสนับสนุนบรรยากาศทางบวก ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายการพัฒนาครูขึ้นระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับครูผู้เชี่ยวชาญ

ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่อง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ สามารถที่จะวางแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Plan Change) สามารถสร้างความเข้าใจและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบในโรงเรียน จะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ประพจน์ แยมทิม, 2545 อ้างใน พิมล มาประกอบ, 2549)

ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เห็นการณ์ไกล มองอนาคต (Future oriented) ขององค์กร และวางแผนสำหรับวันข้างหน้า มองไปให้เห็นระดับโรงเรียนที่ตนรับผิดชอบ ต้องเห็นกว้างมองไกลให้เห็นภาพรวม มองเห็นถึงการศึกษาและบทบาทของโรงเรียนต่อชุมชน ต่อไปถึงสังคมไทย สังคมภูมิภาค และสังคมโลก (อุทัย บุญประเสริฐ, 2546 อ้างใน พิมล มาประกอบ, 2549)

ดิเรก พรสีมา (2541) ปรับสถานศึกษาให้มีบรรยากาศทางวิชาการ โดยส่งเสริมให้ครูมีความใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ห้องสมุดในโรงเรียนทุกแห่งทันสมัย จัดหาหนังสือประเภทต่าง ๆ นำเทคโนโลยีมาใช้ แสวงหาความรู้ผ่านเครือข่ายข้อมูลสากล และการพัฒนาการเรียนการสอน จัดกิจกรรมสร้างสรรค์ทางวิชาการ กระตุ้นให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนสร้างสรรค์ผลงานด้านวิจัยและการพัฒนา สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจและการปฏิบัติงานทุกชั้นตอน

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547 อ้างใน พิมล มาประกอบ, 2549) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาวิชาชีพ เป็นผู้นำทางเทคโนโลยี แม้จะไม่มีอำนาจแต่จะต้องมีความรู้

ความเข้าใจ สนับสนุน ส่งเสริมให้โรงเรียน เพราะเป็นสิ่งจำเป็นและความสำคัญต่อการศึกษาเป็นอย่างมาก การพัฒนาองค์กรและบุคลากรจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้ทันต่อวิทยาการใหม่ ๆ จัดให้มีการฝึกอบรมหรือสัมมนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

สุวิมล ว่องวานิช และคณะ (2546) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสร้างสรรค์ความเป็นวิชาชีพครูให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารสามารถสร้างและพัฒนาครูให้ครูเป็นครูมืออาชีพได้ ก็จะเป็นการส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียน อันเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา บุคลากรทางการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้ใฝ่รู้และพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการติดต่อสื่อสาร มีความสามารถในการเสริมพลังอำนาจ คุณลักษณะและทักษะต่าง ๆ เป็นสิ่งที่จะส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนงานต่าง ๆ

อมเรศ ศิลาอ่อน (2551) ครูใหญ่เป็นผู้มีความสำคัญในการผลักดันการสอน ครูใหญ่ต้องเป็นครูเก่ง เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการสอน และสามารถพัฒนาคุณภาพการสอนของครูทุกคนดีขึ้น ครูใหญ่ต้องส่งเสริมผลักดันสร้างบรรยากาศให้ครูในโรงเรียนเกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และเทคนิคการสอนซึ่งกันและกัน

ตติยะ โชติสถิตกุล (2552) ความสำเร็จขององค์กร เมื่อมีปัญหา ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ทุกคนมองต้นตอของปัญหา ไม่ยึดติดกับอะไรหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใด ไม่เน้นการสั่งผู้บังคับบัญชาว่า จะต้องเลี้ยงข้าวเลี้ยงขวา แต่จะบอกว่า “เป่า” คืออะไร วิธีนี้จะช่วยให้เห็นทักษะ ศักยภาพที่แท้จริงของคนทำงาน โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง พร้อมรับฟัง เข้าช่วยเหลือเมื่อต้องการ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) กล่าวว่า การปฏิรูปการศึกษาให้สำเร็จ ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบัน อยู่ท่ามกลางความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงทางการจัดการศึกษาทั่วโลก และเป็นบรรยากาศของการแข่งขัน ผู้บริหารจำเป็นต้องคิดใหม่ ทำใหม่ สร้างวิสัยทัศน์ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ให้ทีมงานมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเป็นเครื่องมือที่กล้าคิดและทำสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับวิธีการหรือประเพณีเดิม

ครูกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่า TEACHERS อังใน โกสินทร์ รัชสยาพันธ์ (2530 อังในเบญจวรรณ ศิริพรชัยกุล, 2543) ดังนี้

T (Teaching) ครูสอนศิษย์ให้เป็นพลเมืองดี

E (Ethics) ครูมีจริยธรรม

A (Academic) ครูมีหน้าที่เป็นนักวิชาการ

C (Cultural Heritage) ครูมีหน้าที่ถ่ายทอดทางวัฒนธรรม

- H (Human Relationship) ครูมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- E (Evaluation) ครูมีหน้าที่ในการวัดและประเมินผลการสอน
- R (Research) ครูมีหน้าที่เป็นนักค้นคว้าวิจัย
- S (Service) ครูมีหน้าที่เป็นผู้บริการทางการศึกษาและบริการสังคม

บทบาทหน้าที่ของครูในความเป็นนักวิชาการ (Academics) ครูมีหน้าที่เป็นผู้มีความรู้หมั่นแสวงหาความรู้ให้กว้างขวางและทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งความรู้ทั่วไปและความรู้เฉพาะเรื่อง มีความแม่นยำถูกต้องในวิชาการ เพื่อครูนำความรู้ไปถ่ายทอดแก่ผู้เรียน มีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่สอน ความรู้ทางจิตวิทยา ความรู้ในการใช้หลักสูตร ความรู้ในนวัตกรรม และเทคโนโลยี การวัดและประเมินผล

สาโรช บัวศรี (2515, อ้างใน เบญจวรรณ ศิริพรชัยกุล, 2543) สมรรถภาพการเป็นครูมืออาชีพ จะต้องเพิ่มพูนความรู้ ค้นคว้าทางวิชาการ ส่งเสริมให้ห้องงามทางวิชาการอยู่เสมอ

การพัฒนาครู หมายถึง ครูทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนา เพราะการพัฒนาเป็นทั้งสิทธิและหน้าที่ (กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ พ.ศ.2540 มาตรา 81)

สุรพล สุพวงค์ (2539 อ้างใน เบญจวรรณ ศิริพรชัยกุล, 2543) ได้เสนอแนะว่า ครูควรพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการสร้างคุณลักษณะในตนเองด้านความรู้ ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล เข้าใจธรรมชาติของผู้เรียนและเลือกวิธีสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียน สามารถทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เป็นคณะ สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานการสอน

อมรวิชัย นาคธรรมพ (2539, อ้างในเบญจวรรณ ศิริพรชัยกุล, 2543) ได้สรุปความคิดเกี่ยวกับครูว่า เป็นผู้ชี้ทางแห่งความรู้ในยุคโลกาภิวัตน์ ไม่เพียงแต่รู้เนื้อหาวิชา ยังต้องหูตากว้างเกี่ยวกับแหล่งวิทยาการ เพื่อที่จะสามารถชี้ช่องทาง แสวงหาความรู้แก่นักเรียนต่อไป ครูจะต้องเป็นนักเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้าถึงแหล่งความรู้ใหม่ ๆ ครูต้องเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษ เพราะเป็นภาษาสากลที่จะช่วยถอดรหัสความรู้ในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ต มัลติมีเดีย โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ครูต้องติดตามความก้าวหน้าในเทคนิควิธีการสอนต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ครูแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเทคนิคใหม่ ๆ ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์

เกณฑ์มาตรฐาน 11 ข้อ ของการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานในหน้าที่ของครูเพื่อประกันคุณภาพการทำงานและการเป็นครู ในมาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ หมายถึงการศึกษา ค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการและเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่องค์กรหรือหน่วยงาน สมาคมจัดขึ้น เช่น การประชุม การสัมมนา และการประชุมปฏิบัติการ มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ในชุมชน หมายถึงการ

ตระหนักในความสำคัญรับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคคลอื่นในชุมชน และร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนางานสถานศึกษา ให้ชุมชนและสถานศึกษามีการยอมรับซึ่งกัน และกัน มาตราฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา หมายถึงการค้นหา สังเกต จดจำและรวบรวมข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับวิชาครู สามารถวิเคราะห์ วิเคราะห์ อย่างมีเหตุผลและใช้ข้อมูลประกอบการแก้ปัญหา พัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาสังคม

สุวิมล ว่องวานิช และคณะ (2546) ภาระงานของครูในการปฏิบัติหน้าที่การจัดการ เรียนการสอนมีมาก ทำให้เกิดปัญหาคือ ครูมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ครูไม่ เพียงพอ ความรู้ที่มีจำกัดอยู่แต่ในหนังสือ ซึ่งล้าสมัยไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ครู ไม่มีวิธีแสวงหาความรู้ ไม่ใช่เทคโนโลยี รวมทั้งไม่ได้ผ่านกระบวนการฝึกให้รู้จักการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการเป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นโรงเรียน ผู้บริหาร ชุมชน ควรแก้ปัญหา ต่าง ๆ จัดดำเนินการพัฒนาให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจัดโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กับความต้องการของครู ได้แก่ ฝึกอบรมระยะสั้น ระยะยาว การจัด เสวนาระหว่างครูในเรื่องหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ครูมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครู เพื่อ ถ่ายทอดความรู้ ความคิดและวิธีการต่าง ๆ สนับสนุนให้ครูแบ่งปันความคิด ได้เรียนรู้ช่วยเหลือซึ่ง กันและกัน พัฒนากิจกรรมงานในโรงเรียน โดยยุทธวิธีเพื่อนช่วยเพื่อน เปิดโอกาสให้ครูผู้เข้ามาสังเกต การจัดการเรียนการสอน ครูร่วมกันตัดสินใจในปัญหาการจัดการเรียนการสอน ครูได้ร่วมกัน ทำงานเป็นทีม ครูถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ ครูใช้เทคโนโลยีบูรณาการกับการ ทำงาน ครูและผู้นิเทศมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การปฏิบัติการโดยวิจัย ค้นคว้า โดยศึกษาปัญหา วิเคราะห์ สรุปวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน เป็นต้น

อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา (2551) มีการสร้างเครือข่ายครูที่อยู่ต่างถิ่นต่างที่กัน มีการ พุดคุย เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่น่าภาคภูมิใจแก่กันหรือขอคำปรึกษา ซึ่งอาจจะใช้การเขียน จดหมายลูกโซ่ การเขียนอีเมลหรือการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน เล่าเรื่องดี ๆ สู้กันฟัง

อมเรศ ศิลาอ่อน (2551) ผลสัมฤทธิ์ของเด็กอยู่ที่คุณภาพของครูซึ่งสามารถพัฒนาได้ แม้ใช้เวลาช่วงสั้น ๆ และครูที่มีศักยภาพ จะพัฒนาทักษะการสอนในชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ เช่น ที่ประเทศญี่ปุ่นและเชียงใหม่ ครูทุกคนในเชียงใหม่จะต้องได้รับการสังเกตการสอนในชั้นเรียนอย่าง น้อย 8 บทเรียนจากเพื่อนครูในแต่ละภาคเรียน ซึ่งครูในเชียงใหม่และญี่ปุ่นจะมีการทำงานร่วมกันใน การวิเคราะห์และพัฒนาบทเรียน และมีการสาธิตการสอนที่ดีให้เพื่อนครูดูและถกเถียงแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกันสม่ำเสมอ

ชุมชน: บุคลากรแห่งองค์กรแห่งการเรียนรู้

ชุมชนเป็นแหล่งที่อยู่ของบุคคลซึ่งมีบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ กัน ได้แก่ ลูกบ้าน ผู้ใหญ่บ้าน พระสงฆ์ ครู อาจารย์ พนักงาน เจ้าของโรงงาน ลูกจ้าง เจ้าหน้าที่ตำรวจ ทหาร แพทย์ พยาบาล ฯลฯ บุคคลในชุมชนเป็นบุคลากรสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน บุคคลทั้งหลายมีส่วนร่วมให้การสนับสนุนด้วยการร่วมมือในการทำงาน ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ส่งเสริมสนับสนุนโครงการ กิจกรรมโดยการบริจาคเงิน ทรัพย์สินสิ่งของเพื่อการพัฒนาโรงเรียน

การจัดการศึกษาให้ความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในชุมชน โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และปัญหาซึ่งกันและกัน เพื่อไปสู่การช่วยเหลือพึ่งพาอาศัย รักใคร่สามัคคีกัน ชุมชนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สถานการณ์ของชุมชน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีส่วนร่วมในบริหารจัดการชุมชนของตน เป็นกระบวนการการศึกษาเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชนร่วมกัน นับว่าเป็นชุมชนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อชุมชนมีความมั่นใจ มีศรัทธาต่อโรงเรียน พร้อมร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ทำให้ชุมชนเกิดกระบวนการเรียนรู้ เกิดความตระหนักรักและห่วงแหน รู้จักเฝ้าระวังอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ แหล่งทำมาหากินของชุมชน โรงเรียนร่วมกับชาวบ้านรักษาแหล่งเรียนรู้ให้มีไว้ใช้ประโยชน์ได้อย่างสมดุลและยั่งยืน

แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 พ.ศ.2550-2554 ให้ความสำคัญการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมให้คนไทยได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ด้านวัฒนธรรม ภูมิปัญญา พัฒนารูปแบบและหลักสูตรการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่สอดคล้องกับสภาพของเมืองและชุมชน โดยเปิดพื้นที่ทั้งสถานศึกษาและชุมชนให้เป็นสถานที่เรียนรู้ของคนในชุมชน พัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น โดยสำรวจความต้องการของผู้เรียน จัดหลักสูตรที่มุ่งให้ประชาชนในพื้นที่เป็นผู้สอน ปรับเนื้อหาการเรียนรู้ให้สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม ศิลธรรม เป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจในรากเหง้าของตน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างระบบโรงเรียน กับแหล่งความรู้ในชุมชน

สุภาวงศ์ จันทวานิช (2540) วิธีการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นวิธีการพัฒนา โดยการศึกษาเกี่ยวกับประเด็นปัญหา เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน ซึ่งถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ในลักษณะกึ่งทางการของคนในชุมชน พร้อมกับคนในชุมชนและโดยคนในชุมชน โดยมีเนื้อหาที่เกี่ยวกับสภาวะของชุมชนเอง

ชูชาติ พวงสมจิตร์ (2540, อ้างใน พจนา เทียนธาดา, 2543) โรงเรียนกับชุมชนเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกัน ผูกพันกัน โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ดังนั้นชุมชนควรมีบทบาทหน้าที่ต่อโรงเรียนในการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางในการดำเนินงานของโรงเรียน สนับสนุน

โรงเรียนในด้านต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินการปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม

ศิริกาญจน์ โกลุมภ (2542) การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนแบบสมบูรณ เป็นการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนและชุมชน โดยทั้งสองฝ่ายร่วมกันอย่างเข้มข้นและเท่าเทียมกัน ต่างฝ่ายต่างมีอิทธิพลต่อกิจกรรมร่วมกัน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมได้เต็มที่ เป็นการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้นำหลักในชุมชน เช่น เจ้าอาวาส ผู้บริหารโรงเรียน ประธานคณะกรรมการโรงเรียน เป็นกลุ่มที่มีบทบาทในอันที่จะชี้แนะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในชุมชน เป็นแบบแผนของการมีส่วนร่วมและมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ ชุมชนจะเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบของการร่วมฟัง ร่วมวางแผนการตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามประเมินผล

ในทุกชุมชนจะมีกลไกที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้สำหรับสมาชิกในชุมชนอย่างหลากหลาย ตั้งแต่แหล่งเรียนรู้หลากหลายลักษณะ องค์ความรู้ต่าง ๆ ในชุมชน ปราชญ์ผู้นำชุมชน ผู้นำกลุ่มอาชีพต่าง ๆ

ระบบการศึกษาหรือระบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทุนทางสังคมในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ควรเป็นระบบความรู้ที่ ชุมชน เป็นฐานการเรียนรู้ โดยหน่วยงานหรือองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาทั้ง 3 รูปแบบ คือ การศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาในระบบโรงเรียน และการศึกษานอกระบบโรงเรียน ควรให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน

Hiemstra (1993, อ้างใน ประไพ ศิวะลีราวิลาศ, 2549). กล่าวว่า การศึกษาโดยใช้ชุมชนเป็นฐานเปรียบเสมือนชุมชนเป็นห้องแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้ กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดโดยหน่วยงานหรือองค์กรทางการศึกษาที่ใช้ทรัพยากรภายในชุมชน และการศึกษาที่จัดขึ้นเกิดจากประสบการณ์จริง ความสำคัญของกระบวนการศึกษาโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน เป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์ทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในบริบทของชุมชนทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการเมือง สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และปัจจัยอื่น ๆ ในชุมชน

องค์ความรู้ สาระการเรียนรู้ เป็นการศึกษายาภายใต้โครงสร้างความสัมพันธ์ของชุมชน เป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในชุมชน เป็นการเรียนรู้ตามความต้องการของชุมชน เป็นการศึกษาที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของคนในชุมชนและทรัพยากรต่าง ๆ ในชุมชน

อรศรี งามวิทยาพงศ์ (2549) แหล่งหรือฐานการเรียนรู้ในชุมชนเป็นความรู้ที่มีความหมายเกี่ยวข้องกับชีวิตของบุคคลและชุมชนทั้งด้านกายภาพและจิตวิญญาณ ฐานให้การศึกษารุ่นจิ้งมีอยู่รอบตัว ทั้งในครอบครัวและชุมชน วัด ธรรมชาติ ฯลฯ เช่นเดียวกับผู้ให้การเรียนรู้มีมากมายทั้งพ่อแม่ ปู่ย่าตายาย พี่ป้า น้าอา เพื่อน พระ นักบวช ผู้นำศาสนา ครูช่าง พ่อค้า หมอพื้นบ้าน แม่กระทิงต้นไม้ สัตว์ป่า สัตว์เลี้ยง ฯลฯ ชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยกระชับ

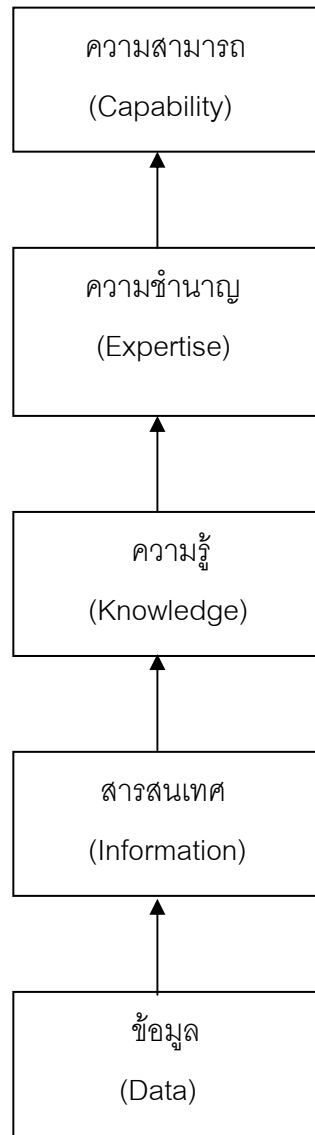
ความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้น และสร้างกระบวนการเรียนรู้ไปโดยอัตโนมัติ ให้แก่ลูกหลานในการดำรงชีวิตอย่างพึ่งพาอาศัยและเอื้ออาทรกันภายในชุมชน

4. องค์ประกอบด้านความรู้

โลกปัจจุบันถือว่าเป็นโลกยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) ความรู้จึงเป็นสินทรัพย์ที่มีค่า อีกทั้งยังเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนให้องค์กรมีความเจริญเติบโตและมั่นคง ดังที่ บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2547) ได้กล่าวว่า ยิ่งองค์กรมีความรู้มาก ขึ้นเท่าใด ก็ยังสามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้นเท่านั้น เมื่อเรียนรู้ได้มากก็ยิ่งสร้างความรู้ใหม่ ได้มาก และเมื่อนำความรู้เก่าและความรู้ใหม่มาบูรณาการกันเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ ก็จะทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

Petridies and Lipshitz (2002) เสนอว่า เพื่อเป็นการเตรียมตัวพัฒนาไปสู่ยุคข่าวสาร โรงเรียนสามารถนำการจัดการความรู้มาใช้สนับสนุนการบริหารการศึกษา สนับสนุนการเรียนการสอนได้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ (Rawley, 1999) แนะนำว่า ในสังคมแห่งความรู้ (Knowledge-Based Society) องค์กรที่ประสบความสำเร็จได้ ต้องสามารถพิจารณาสร้างสรรค์และเห็นคุณค่าของทุนความรู้ (Rawley, 1999)

Marquardt (2002) ก็ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า ความรู้เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะความรู้เปรียบเสมือนพลังงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กรต่อไป นอกจากนี้ Liebowitz and Beckman (1997 อ้างใน Marquardt, 2002) ยังอธิบายเพิ่มเติมถึงลำดับขั้นของความรู้ว่าหมายถึง ข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Expertise) และความสามารถ (Capability) ซึ่งความรู้แต่ละอย่างไม่ได้มีคุณค่าเท่าเทียมกัน ยิ่งความรู้นั้นมีลำดับสูงเท่าไร ความรู้นั้นก็ยิ่งมีความหมาย มีคุณค่าต่อองค์กรมากขึ้นเท่านั้นดังแสดงในภาพ



แผนภาพที่ 2.14 ลำดับขั้นของความรู้

ที่มา: Liebowitz and Beckman (1997) cited in Marquardt (2002)

จากที่กล่าวมาข้างต้นเห็นได้ว่า ความรู้มีความสำคัญต่อองค์กรมาก ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด

แบ่งปันและใช้ความรู้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเรียกว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) (Davenport and Prusak, 1998 อ้างใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547)

Marquardt (1996) ได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกระบวนการที่องค์กรนำมาปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้โดยองค์กรสามารถแสวงหาความรู้ได้ทั้งจากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กรและแหล่งความรู้ภายในองค์กร ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1.1 การแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) ปัจจุบันอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจะต้องมองออกไปข้างนอกเพื่อรับแนวความคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) การจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก การศึกษาข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ ทั้งทางหนังสือพิมพ์ บทความ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต รวมทั้งการติดตามข่าวสารจากลูกค้าหรือคู่แข่ง การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคม เทคโนโลยี และการให้ความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อหาพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นต้น นอกจากนี้ Marquardt (1996) ยังอธิบายเพิ่มเติมถึงการใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) ว่าเป็นการศึกษาเปรียบเทียบและสังเกตในมุมมองที่กว้างออกไปถึงวิธีการปฏิบัติที่ดีขององค์กรอื่น ๆ ซึ่งหมายความรวมถึงคู่แข่งและคู่ค้าเพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุงองค์กรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อีกด้วย

1.2 การแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) เป็นการแสวงหาความรู้จากส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งนับว่าเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาให้เกิดความร่วมมือได้ องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ภายในองค์กรโดยการสร้างโอกาสให้บุคลากรจากทุกส่วน ทุกแผนกสามารถถ่ายโอน แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันได้ อย่างไรก็ตาม การแสวงหาความรู้ บางครั้งไม่ได้เกิดขึ้นโดยตั้งใจแต่ความรู้หรือการเรียนรู้หลาย ๆ เรื่องอาจเกิดขึ้นได้โดยบังเอิญ

สรุปได้ว่า องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้โดยใช้ทั้ง 2 วิธี คือจากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และควรใช้วิธีการแสวงหาความรู้อย่างหลากหลาย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นกระบวนการที่บุคคลที่ปฏิบัติงานและองค์กรได้สร้างความรู้ขึ้นมาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้น ภายใต้ความเชื่อที่ทุกคนเป็นผู้สร้างความรู้ใหม่ได้ ดังนั้น การสร้างความรู้ของผู้คนในองค์กรจึงสามารถเกิดขึ้นได้กับพนักงานในทุกระดับขององค์กร

Nonaka (1991 อ้างถึงใน Marquardt, 2002) ได้แบ่งรูปแบบของการสร้างความรู้ไว้ 4 รูปแบบที่เกิดขึ้นจากองค์ความรู้ 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ติดตัวบุคคล (Tacit Knowledge) กับ ความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ความรู้ที่ติดตัวบุคคล (Tacit Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่คนเรามีอยู่ในตนแต่ยากที่จะแสดงหรือถ่ายทอดออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจน ส่วน ความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) หมายถึง รูปแบบขององค์ความรู้ที่มีลักษณะเป็นทางการสามารถมองเห็นได้ รวมทั้งมีระบบและง่ายต่อการถ่ายทอดให้ผู้อื่นทราบ จากองค์ความรู้ 2 ประเภทนั้นมีวิธีการสร้างความรู้ได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

2.1 การสร้างความรู้ในตน (Tacit to Tacit Creation of Knowledge) เป็นทักษะความชำนาญที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลและยากที่จะอธิบายให้คนอื่นเข้าใจ แต่สามารถถูกส่งหรือถ่ายทอดไปยังอีกคนหนึ่งโดยการฝึกหัดงานด้วยกัน หรือการทดลองปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดทักษะเฉพาะตน ความรู้แบบนี้จะเห็นได้ไม่ค่อยชัดเจนนักและยากที่จะถ่ายทอดให้ทั่วทั้งองค์กร

2.2 การสร้างความรู้ที่ชัดแจ้งสู่ความรู้ที่เห็นชัดแจ้งแล้ว (Explicit to Explicit Knowledge) ความรู้ประเภทนี้เกิดจากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่แล้วและมีความชัดเจนตลอดจนเป็นระบบที่สามารถถ่ายทอดได้ง่าย สามารถอธิบายและเกิดเป็นความรู้ใหม่ที่ถ่ายทอดไปได้ทั่วทั้งองค์กร อย่างไรก็ตาม การสร้างความรู้แบบนี้ยังมีข้อจำกัด เพราะเป็นการมุ่งเน้นเฉพาะความรู้ที่มีอยู่แล้ว

2.3 การสร้างความรู้จากความรู้ที่มีอยู่แล้วในตนไปสู่ความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit to Tacit Creation of Knowledge) เป็นการสร้างความรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลในองค์กรต่างเข้าใจและได้เรียนรู้ในองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง หรือเรียนรู้จากกระบวนการต่าง ๆ ที่ปฏิบัติกันมา แล้วนำความรู้ที่เห็นชัดแจ้งแล้วและเพิ่มความรู้ภายในตนเข้าไปพัฒนาด้วยทักษะเฉพาะตนเอง แล้วจึงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และสามารถแบ่งปันได้ทั้งองค์กรด้วยการสังเกตและปฏิบัติจริงเท่านั้น

2.4 การสร้างความรู้จากที่เห็นชัดแจ้งแล้วไปสู่ความรู้ในตน (Tacit to Explicit Creation of Knowledge) เป็นการสร้างความรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อความรู้ที่ผู้เรียนมีอยู่แล้วนำมาพัฒนาด้วยทักษะเฉพาะตัวของเขาเองจนเกิดเป็นความรู้ที่ติดตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และก่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ที่สามารถถ่ายทอดไปได้ทั่วถึงทั้งองค์กร

Marquardt (1996) ยังกล่าวเสริมว่า การสร้างความรู้ภายในองค์กรนั้น สามารถสร้างโดยใช้กิจกรรมที่หลากหลาย ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) การทดลอง (Experimentation) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต สอดคล้องกับที่ Newman and Conrad (1999) กล่าวว่า การสร้างความรู้ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับเอาความรู้เข้ามาอยู่ในระบบ ซึ่งหมายความว่า

รวมถึงการพัฒนาความรู้ การคิดค้นและการรับความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และใช้วิธีการที่หลากหลาย

ขั้นตอนที่ 3 การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) เป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์กรถ่ายโอน และใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่ม แผนงาน หรือ หน่วยงานย่อยได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ของบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น (Argote *et al.*, 2000)

สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและจะขาดเสียไม่ได้ และความรู้ที่ควรได้รับการเผยแพร่อย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้โดยอาศัยกลไกในการทำงาน การใช้อิเล็กทรอนิกส์ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการถ่ายโอนสามารถเกิดขึ้น ได้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ กล่าวคือ การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ ได้แก่ การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น บันทึกข้อความ จดหมาย รายงาน การติดป้ายประชาสัมพันธ์ หรืออาจเป็นการให้การศึกษาและฝึกอบรม การประชุมภายใน (Internal Conference) การบรรยายสรุป การทัศนศึกษา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การใช้ระบบพี่เลี้ยง ส่วนการถ่ายโอนความรู้ โดยไม่ตั้งใจ ได้แก่ การที่ความรู้ถูกถ่ายโอนไปยังแผนกหรือฝ่ายอื่น ๆ ขององค์กร โดยไม่ได้มีการวางแผนกันไว้ล่วงหน้า เช่น อาจเป็นเรื่องเล่าขานหรือตำนาน (Marquardt, 1996) กลุ่มทำงานเครือข่ายที่ไม่ได้เป็นทางการ

Newman and Conrad (1999) ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า การถ่ายโอนความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกระจายความรู้จากบุคคล จากทีมงาน ไปยังอีกบุคคลหรือทีมงานอื่น ๆ หมายความว่ารวมถึง การสื่อสาร การแปลความหมาย การสนทนา การสอน การฝึกอบรม การกลั่นกรองและการแสดงออกให้เห็นความรู้ การใช้ความรู้รวมถึงกิจกรรมและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกับการใช้ความรู้ของบุคลากร ทีมงานและองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างไรก็ตามยังมีปัจจัยอีกหลาย ๆ อย่างที่เป็นอุปสรรคต่อการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร เช่น เรื่องของค่าใช้จ่าย ความสามารถหรือขีดจำกัดในการเรียนรู้ของผู้รับโอนความรู้ หรือบางทีอาจเป็นข้อมูลที่ซ้ำเกินไป ข้อมูลที่ถูกบิดเบือนทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การจัดเก็บความรู้และนำมาใช้ใหม่ (Knowledge Storage and Retrieval) เป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่ได้มาหรือสร้างขึ้นโดยจัดเก็บเพื่อสะดวกในการนำกลับมาใช้ใหม่โดยองค์กรต้องทำการศึกษาว่า องค์กรความรู้ใดที่มีความสำคัญควรค่าแก่การเก็บรักษาเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นและสามารถนำมาใช้ใหม่ได้เมื่อต้องการ

Marquardt (1996) กล่าวว่า การจัดเก็บความรู้ที่ดีควรมีการกำหนดโครงสร้างและเก็บให้เป็นระบบเพื่อหาได้ง่ายและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีการแบ่งแยกข้อมูลความรู้ ออกเป็นชุด ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย แผนงาน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้

ตลอดจนมีการจัดหมวดหมู่เพื่อสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้อย่างชัดเจนและรัดกุม การจัดระบบข้อมูลควรคำนึงถึง ความต้องการและวัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ หน้าที่ การใช้ข้อมูล ตำแหน่งการจัดเก็บ และเพื่อความสะดวกในการนำกลับมาใช้ใหม่ได้อย่างสะดวก จึงควรใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ หรือระบบเทคโนโลยีเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บความรู้

สรุปได้ว่า ในการจัดเก็บความรู้ต้องมีการสร้างระบบในการจัดเก็บโดยคำนึงถึงความจำเป็นในการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ การใช้ประโยชน์จากข้อมูลและสถานที่ในการเก็บรักษาข้อมูล

นอกจากขั้นตอนการจัดการความรู้ 4 ขั้นตอนดังกล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น Marquardt (2002) ยังได้เพิ่มเติมขั้นตอนในการจัดการความรู้อีก 2 ขั้นตอนในภายหลัง คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ และขั้นตอนการประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงในตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้ด้วยรวมเป็น 6 ขั้นตอน ซึ่งการวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่ให้องค์กรสามารถเข้าใจความหมายที่มีอยู่ ทำให้บุคลากร สามารถจัดเก็บ และกลั่นกรองดึงเอาข้อมูลมาใช้ในการพัฒนากิจกรรมขององค์กร ส่วนการประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application and Validation) เป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์ขององค์กรมาประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่องโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการประยุกต์ความรู้ให้มากยิ่งขึ้น องค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเมื่อดำเนินการตามกระบวนการทั้ง 6 ขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องเกิดขึ้นตามลำดับ หรือกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ในแต่ละขั้นต่อนั้นเป็นอิสระต่อกัน

นักวิชาการคนอื่น ๆ เช่น Seng, Zannes and Pase (2002 cited in Crawford, 2003) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการจัดการความรู้ว่ามี 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การได้มาซึ่งความรู้ (Capturing Knowledge) เป็นวิธีการได้มาซึ่งความรู้
- 2) การจัดเก็บความรู้ (Storing Knowledge) นำความรู้ที่ได้มาจัดเก็บในรูปแบบข้อมูลหรือรูปแบบอื่น ๆ
- 3) จัดระบบข้อมูล (Processing Knowledge) การพิจารณากลั่นกรองความรู้ เปรียบเทียบความรู้ วิเคราะห์ แบ่งแยกประเภทความรู้
- 4) การแบ่งปันความรู้ (Sharing Knowledge) การถ่ายทอดความรู้ผ่านระบบข้อมูลข่าวสารหรือผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 5) การใช้ความรู้ (Using Knowledge) ใช้ในการแก้ปัญหาและนำมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่า การจัดการความรู้เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นแก่องค์กร องค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยนไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเรื่องการจัดการความรู้

5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

ทิศทางของโลกในศตวรรษที่ 21 ทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงเครือข่ายทั่วโลก เช่นเดียวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบหลักอีกองค์ประกอบหนึ่ง ซึ่งหากองค์กรมีความเข้าใจและรู้วิธีใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรแล้ว ก็จะทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่าองค์กรที่ยังใช้วิธีการเดิม ๆ โดยที่ Marquardt (2002) ได้กล่าวว่า เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะประกอบด้วยเครือข่ายทางเทคโนโลยีที่ประสมประสาน และจะเป็นเครื่องมือที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรสามารถเข้าถึง และแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้กันได้ โดยเทคโนโลยีจะเป็นตัวสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 2 มิติหลัก ๆ ดังนี้

มิติที่ 1 เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ เป็นการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการรวบรวมใส่รหัส ประมวลผล จัดเก็บ ถ่ายโอนและนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้

มิติที่ 2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มความเร็ว และคุณภาพการเรียนรู้ เป็นการใช้เทคโนโลยีและสื่อต่าง ๆ เช่น วิทยุทัศน์ โสตทัศน์และการฝึกอบรมที่มีการใช้สื่อผสมบนคอมพิวเตอร์เพื่อส่งต่อและแบ่งปันความรู้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ได้ในทุกที่ทุกเวลา

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ นั้น ปัจจุบันกำลังเป็นที่นิยมกันอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากเทคโนโลยีช่วยให้การเรียนรู้มีคุณภาพ มีความเหมาะสม และรวดเร็วซึ่ง Marquardt (2002) ได้กล่าวถึงข้อดีของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ไว้ดังนี้

- 1) บุคลากรสามารถเรียนรู้ในเวลาที่ต้องการความรู้นั้น
- 2) ผู้เรียนมีอิสระ และสามารถควบคุมการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง
- 3) ความเร็วและความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้น
- 4) ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ไม่ว่าจะอยู่ไกลแค่ไหนก็ตาม
- 5) เทคโนโลยีบางอย่างเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถลงมือปฏิบัติหรือมีปฏิสัมพันธ์กับผู้สอนหรือผู้อื่นได้โดยตรง
- 6) ผู้เรียนได้เรียนรู้จากข้อมูลหรือเนื้อหาเดียวกัน
- 7) เทคโนโลยีที่หลากหลายทำให้องค์กรสามารถผลิตโปรแกรมการเรียนรู้ให้ตรงกับรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนได้
- 8) องค์กรสามารถนำเทคโนโลยีที่หลากหลายมาใช้เพื่อการเรียนรู้และสรรหาให้ตรงกับ ความสนใจของผู้เรียนได้

9) การเรียนรู้บางอย่างด้วยการใช้เทคโนโลยีมีความปลอดภัย ยืดหยุ่น ตลอดจนทำให้ผู้เรียนรู้รู้สึกเสมือนจริงได้

- 10) องค์กรสามารถปรับข้อมูลให้ทันสมัยได้ตลอดเวลาและบ่อยครั้งเท่าที่ต้องการ
- 11) ผู้เรียนรู้สามารถเข้าสู่ระบบและเรียกข้อมูลมาใช้มากขึ้นได้ตามเท่าที่ต้องการ
- 12) ช่วยองค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายและประหยัดเวลาในการเรียนรู้และเวลาเดินทาง

Marquardt (2002) ยังเสนอแนะว่า องค์กรที่ต้องการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ นั้นควรพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

- 1) กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถที่จะเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2) พัฒนาสื่อทางเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อจะใช้เป็นทักษะในการค้นคว้าหาความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) สร้างหรือขยายการสอน ฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี
- 4) ใช้เทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าและรวบรวมความรู้ ความคิดทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- 5) วางแผนและพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้เป็นกลุ่ม
- 6) สร้างความตระหนักและพัฒนาทักษะที่เหมาะสมให้กับบุคลากร และสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีอย่างเต็มที่
- 7) วางแผนและพัฒนาระบบการเรียนรู้โดยประสานเทคโนโลยี การฝึกอบรม และการปฏิบัติงานจริงให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- 8) พัฒนาและออกแบบระบบเพื่อใช้ในการสนับสนุนบุคลากรและการเรียนรู้
9. นำอินเทอร์เน็ต ไปใช้ในการฝึกอบรมซึ่งจะทำให้บุคลากรได้เรียนรู้จากฐานข้อมูลเดียวกันได้ตลอดเวลาที่ต้องการ
- 10) เพิ่มความสามารถและความเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีให้กับฝ่ายบริหารและฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไป

เห็นได้ว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้จะทำให้องค์กรสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์กรประกอบหลักทั้ง 5 ด้านมีความสำคัญต่อการนำไปพัฒนามาตรฐานวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ซึ่งองค์กรประกอบดังกล่าวล้วนมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังเป็นกลไกที่ช่วยกันขับเคลื่อนและทำให้

โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีประสิทธิผลพร้อมที่จะตอบสนองต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาอีกด้วย

3. แนวคิดแบบตรวจสอบรายการประเมินหลัก (Key Evaluation Checklist)

Scriven (1991, อ้างในสินีนาฏ ศรีพัฒนะพิพัฒน์, 2545) ได้เสนอแนวคิดของแบบตรวจสอบรายการประเมินหลัก เพื่อใช้สำหรับตรวจสอบการประเมินตั้งแต่การสำรวจก่อนการประเมินจนถึงขั้นการวิเคราะห์และการใช้ผลประเมิน ประกอบด้วยรายการตรวจสอบการประเมิน 14 รายการดังนี้ คือ

1. **การบรรยายลักษณะ (description)** เป็นการบรรยายลักษณะและการวัดผลที่ถูกต้องของสิ่งที่ประเมิน อาจจะได้ไม่ได้เป็นทางการ การบรรยายลักษณะของสิ่งที่ประเมินมีประโยชน์ที่จะแบ่งลักษณะสิ่งประเมินออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ (1) ธรรมชาติทั้งหมด หน้าที่ และขั้นตอนการปฏิบัติ (2) ส่วนประกอบ หน้าที่และความสัมพันธ์ขององค์กร เช่น แผนภูมิองค์กร คุณสมบัติของคณะทำงาน แผนภูมิแสดงกระบวนการผลิต เป็นต้น (3) ระบบส่งต่อ เช่น การติดต่อสื่อสารกับผู้รับ (4) ระบบการสนับสนุนหรือโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรซึ่งรวมถึงสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การบำรุงรักษา การบริการ ระบบที่ทันสมัย การสอนและระบบการฝึกอบรมสำหรับผู้ใช้ ผู้จัด ระบบการติดตามผลการบริหารจัดการเพื่อตรวจสอบการใช้ที่เหมาะสมรวมทั้งการบำรุงรักษาและคุณภาพ

2. **ภูมิหลังและบริบทของการประเมิน (background & context)** เป็นพื้นฐานสำหรับมุมมองและการออกแบบ รวมทั้งการระบุผู้ถูกประเมินและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ความต้องการด้านข้อมูลข่าวสาร และทางเลือกในการตัดสินใจ หน้าที่ที่มุ่งหมาย และธรรมชาติที่คาดการณ์ของผู้ประเมิน การปฏิบัติที่เชื่อถือได้ในปัจจุบันและในอนาคต ความคาดหวังสำหรับการประเมิน รูปแบบที่ต้องการของการประเมิน ทรัพยากรที่จัดหาได้สำหรับการประเมิน ความเป็นมาของการประเมิน ความสัมพันธ์กับโปรแกรมอื่น สิ่งที่ต้องมีมาก่อนการประเมิน ข้อผิดพลาด ศัตรู พันธมิตร การเชื่อมโยง ทางเลือกที่รับรู้ได้ อุปสรรคทางการเมือง ความพยายามก่อนที่จะประเมิน และประเด็นอื่นๆซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้ทราบว่าผู้ที่ให้ข้อมูลการประเมินเข้าใจผิดหรือเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับลักษณะของการประเมิน และใครที่ให้ความร่วมมือหรือไม่ให้ความร่วมมือในการประเมิน จุดที่ต้องตรวจสอบนี้จะช่วยแนวทางที่เป็นไปได้และบางครั้งในการออกแบบการประเมินที่สามารถบริหารจัดการได้ง่ายขึ้น

3. **ผู้บริโภค (consumer)** หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทางตรงหรือทางอ้อมจากการประเมินบางครั้งเรียกว่า ลูกค้า หรือหน่วยงานภายในสิ่งที่ประเมิน ไม่ว่าจะโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ

ผู้ใช้งานประเมินที่มีศักยภาพจะต้องคิดอย่างระมัดระวังถึงบทบาทของตนเองในฐานะที่เป็นผู้ประเมินคนหนึ่งว่าควรจะถูกส่งเสริมให้ใช้งานประเมินต่อไปหรือไม่

4. ทรัพยากร (resources) หมายถึงสิ่งที่สามารถจัดหามาใช้ได้โดยผู้ประเมินหรือสำหรับการประเมิน ไม่เพียงแต่สิ่งที่ได้ใช้ไปแล้ว และไม่ใช่ว่าเฉพาะแต่เรื่องเงินอย่างเดียวแต่จะรวมถึงทรัพยากรอื่นๆด้วย เช่น เวลา สถานที่ ความชำนาญทางด้านอาชีพ การค้นคว้าที่เกิดขึ้น ความรู้ทางด้านเงินทุน ประสบการณ์ที่ผ่านมา เทคโนโลยี คุณภาพที่รับได้ การพิจารณาในลักษณะที่ยืดหยุ่นได้

5. คุณค่าของการประเมิน (values) เป็นข้อสรุปทางการประเมิน มาตรฐานที่ต้องพิจารณาจะรวมไปถึงมาตรฐานทางกฎหมาย ด้านศีลธรรมและจริยธรรม ทางการเมือง การบริหารจัดการ สุนทรียศาสตร์ เชิงตรรกะ วิทยาศาสตร์หรือวิทยาการอื่นๆ มาตรฐานด้านคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมและสิ่งอื่นๆ ที่พิสูจน์ว่าใช้ได้หรือมาตรฐานที่ยอมรับอย่างกว้างขวางที่ประยุกต์ใช้ในสาขาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมาตรฐานทางอาชีพ

6. กระบวนการประเมิน (process) เป็นการประเมินคุณภาพของทุกๆสิ่งที่สำคัญที่ได้เกิดขึ้นหรือมีการประยุกต์ใช้ก่อนที่ผลจะเกิดขึ้น เช่น เป้าหมาย การออกแบบ การดำเนินการ การจัดการ กิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติ บางครั้งก็รวมไปถึงคุณภาพของเหตุผลเชิงตรรกะ และครอบคลุมไปถึงผลผลิต

7. ผลลัพธ์ของการประเมิน (outcome) เป็นการประเมินผลกระทบทั้งที่ดีและไม่ดีเกี่ยวกับผู้บริโภคนได้แก่การประเมินทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ และอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นทันทีทันใด/ช่วงระยะสั้น/ระยะยาวก็ได้ กระบวนการทำงานและผลลัพธ์จะต้องมองถึงผลกระทบ

8. ความคุ้มค่าของการประเมิน (costs) โดยพิจารณาจากรายจ่ายของการประเมิน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน โดยทางตรงหรือทางอ้อม ขั้นตอนของการพัฒนา เช่น การเริ่มต้น/บำรุงรักษา/การปรับปรุงคุณภาพ ค่าเสียโอกาส ระยะเวลาและบางครั้งอาจจะเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและเป็นไปได้ในการประเมิน เป็นต้น

9. การเปรียบเทียบ (comparisons) เป็นการเปรียบเทียบทางเลือก รวมถึงทางเลือกที่ยอมรับและไม่ยอมรับ ทางเลือกเหล่านั้นจัดหามาได้ในปัจจุบันและอาจจะสร้างขึ้นเอง ทางเลือกในการเปรียบเทียบจะมีคุณค่าในการประเมิน

10. ความสามารถในการสรุปอ้างอิงผลการประเมิน (generalizability) สามารถนำไปใช้ประโยชน์โดยบุคคลอื่น สถานที่ตั้งอื่น โปรแกรมประเภทอื่นๆ คณะทำงานอื่น และเวลาอื่นได้ เป็นต้น

11. **ความสำคัญของการประเมินโดยรวม** (overall significance) จากข้างต้น เน้นความสำคัญที่ผลกระทบจากความต้องการของผู้บริโภค รวมถึงการพิจารณาความต้องการข้อมูลสารสนเทศของลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลสรุปอาจจะทำเป็นมิติเดียว หรืออาจจะเป็นหลายมิติขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า

12. **ข้อเสนอแนะงานประเมิน** (recommendations) ในการประเมินนั้นอาจให้เพียงผลสรุปการประเมิน และอาจจะเป็นหรือไม่เป็นไปตามงานประเมินที่ต้องการ

13. **การรายงานและการสนับสนุน** (report & support) เป็นการนำผลไปสู่การสรุป เช่น ต้องการสรุปผลในรูปของการพูดหรือการเขียน สรุปแบบสั้นหรือยาว รายงานต่อสาธารณะหรือเฉพาะกลุ่ม นำเสนอข้อเท็จจริงแบบเดี่ยวหรือกลุ่ม ในรูปแบบที่เป็นเชิงวิชาการหรือไม่เป็นวิชาการ การรายงานสุดท้ายจะช่วยในการอธิบายถึงความหมายของการรายงาน การระบุสิ่งที่เกี่ยวข้องและการดำเนินการสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงผู้ใช้ คณะทำงาน ผู้ให้ทุน สามารถนำผลที่ได้ไปเป็นฐานข้อมูลและแนะนำสิ่งที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดประโยชน์และนำไปเผยแพร่ต่อสาธารณชนถ้าเห็นว่าเหมาะสม

14. **การประเมินอภิมาน** (meta-evaluation) การประเมินวิธีนี้เป็นการระบุ จุดแข็ง ข้อจำกัด และวิธีใช้อื่นๆ ของการประเมิน สามารถดำเนินการได้ในลักษณะดังต่อไปนี้ (1) ใช้ผู้ประเมินภายนอกในการประเมิน (2) ประยุกต์วิธีนี้เพื่อนำไปประเมินตนเอง (3) ใช้แบบตรวจสอบรายการการประเมินอภิมานแบบพิเศษ (ซึ่งมีตัวแปร 3 หรือ 4 ตัวแปร) (4) ทำการประเมินซ้ำและเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ (5) ทำการประเมินโดยใช้วิทยาการประเมินที่แตกต่างกันและเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ (6) ประยุกต์ใช้มาตรฐานการประเมินโปรแกรมในการประเมิน

3.1 รูปแบบของแบบตรวจสอบรายการประเมินหลัก

แบบตรวจสอบรายการประเมินหลักเป็นแบบตรวจสอบรายการที่ประกอบด้วยข้อความหรือข้อรายการเกี่ยวกับข้อเท็จจริงในเรื่องที่ศึกษาที่ต้องการตรวจสอบ ลักษณะของการตอบให้ตอบว่ามีหรือไม่มี ปฏิบัติหรือไม่ได้ปฏิบัติ ใช่หรือไม่ใช่ ตามรายการที่กำหนด ดังตัวอย่างต่อไปนี้

Key Evaluation Checklist (KEC) ในการตรวจสอบการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน เรื่องการเรียนรู้เป็นทีม ตามแนวคิดของ Senge and et al. (2000)

ข้อ	รายการตรวจสอบ	ใช่	ไม่ใช่
	การเรียนรู้เป็นทีม		
1	มีการตั้งคำถามอยู่เสมอทั้งในที่ประชุมกลุ่มย่อย และที่ประชุมใหญ่ของโรงเรียน อย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา		
2	มีการพบปะอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการสนทนา อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน		
3	มีการปฏิบัติงานข้ามสายงาน ในการจัดทำโครงการ กิจกรรม ต่าง ๆ ที่สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน		

Scriven (2000) ได้นำเสนอรูปแบบของแบบตรวจสอบรายการประเมินสำหรับการประเมินผลิตภัณฑ์ลักษณะแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ดังนี้

ด้านความต้องการจำเป็น (needs)	รายการ	ระดับ
	จำนวนคนที่จะได้รับผลกระทบ	4 เป็นความต้องการที่สำคัญมากที่สุด
	ความสำคัญในทางสังคม/ทางการศึกษา	3 เป็นความต้องการที่สำคัญมาก
	หลักฐานแสดงความต้องการจำเป็น	2 น่าจะเป็นความต้องการที่สำคัญ
		1 อาจจะเป็นไปได้ว่าเป็นความต้องการที่สำคัญ
		0 ไม่มีหลักฐานประจักษ์ที่แสดงว่าเป็นความต้องการที่สำคัญ

Stufflebeam (2000, อ้างในสินีนานู ศรีพัฒนพิพัฒน์, 2545) ได้นำเสนอแบบตรวจสอบรายการประเมินอภิมานใช้ในการตรวจสอบโปรแกรมการประเมินภายใต้มาตรฐานการประเมิน 4 หมวดซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ทั้งสิ้น 30 รายการ ในแต่ละรายการซึ่งประกอบด้วยจุดตรวจสอบ (checkpoint) 6 แห่ง ตามเนื้อหาของแต่ละมาตรฐาน ทั้งนี้ในแต่ละมาตรฐานจะได้รับ

คะแนนในแต่ละจุดตรวจสอบ โดยการพิจารณาคะแนนการประเมินที่ถูกจัดขึ้นดังนี้ 0-1 หมายถึง ระดับต้องปรับปรุง 2-3 หมายถึงระดับพอใช้ 4 หมายถึง ระดับดี 5 หมายถึง ระดับดีมาก 6 หมายถึง ระดับดีเยี่ยม ซึ่งกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนที่เรียกว่ารูบริกส์ (Scoring Rubric) ดังตัวอย่าง

มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ซึ่งมุ่งให้งานประเมินเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมิน มาตรฐานด้านนี้ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 เกณฑ์ดังนี้

U1	การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องที่ต้องการใช้สารสนเทศการประเมิน			
<input type="checkbox"/>	ระบุผู้ใช้ผลประเมินอย่างชัดเจน			
<input type="checkbox"/>	มีการรับรองจากผู้นำกลุ่มเพื่อระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น			
<input type="checkbox"/>	ปรึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อระบุความต้องการสารสนเทศ			
<input type="checkbox"/>	สอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น			
<input type="checkbox"/>	จัดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมตลอดการประเมินผล สอดคล้องกับข้อตกลงการประเมินอย่างเป็นทางการ			
<input type="checkbox"/>	เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใหม่มีส่วนร่วมในการประเมิน			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต้องปรับปรุง

U2	ความเป็นที่เชื่อถือของผู้ประเมิน			
<input type="checkbox"/>	จัดหาผู้ประเมินที่มีความสามารถ			
<input type="checkbox"/>	จัดหาผู้ประเมินที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้วางใจ			
<input type="checkbox"/>	จัดหาผู้ประเมินที่มีความสามารถรับรู้ความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
<input type="checkbox"/>	จัดหาผู้ประเมินอย่างเหมาะสมเพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างด้านเพศ สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม เชื้อชาติ ภาษาและวัฒนธรรม			
<input type="checkbox"/>	สามารถช่วยเหลือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้าใจและประเมินแผนการและกระบวนการประเมิน			
<input type="checkbox"/>	จัดการอย่างเหมาะสมต่อข้อเสนอแนะและการวิจารณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต้องปรับปรุง

U3 การรวบรวมข้อมูลที่ครอบคลุมและตอบสนองความต้องการใช้สารสนเทศของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

- จัดลำดับความสำคัญของคำถามที่สำคัญที่สุด
- มีความยืดหยุ่นในการเพิ่มคำถามในระหว่างการประเมิน
- ได้รับความข้อมูลที่เพียงพอเพื่อชี้ถึงคำถามการประเมินที่สำคัญที่สุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ได้รับความข้อมูลที่เพียงพอเพื่อประเมินคุณค่าภายในของโปรแกรม
- ได้รับความข้อมูลที่เพียงพอเพื่อประเมินคุณค่าภายนอกของโปรแกรม
- จัดสรรการประเมินให้สอดคล้องตามลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ต้องการ

<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 2-3	<input type="checkbox"/> 0-1
ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต้องปรับปรุง

U4 การแปลความหมายและการตัดสินคุณค่ามีความชัดเจน

- พิจารณาแหล่งของคุณค่าที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในการแปลความหมายผลการประเมิน รวมถึงความต้องการทางสังคม ความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมิน กฎหมายที่เกี่ยวข้องพันธกิจของสถาบัน และเป้าหมายของโปรแกรม
- กำหนดกลุ่มหรือหน่วยงานที่เหมาะสมในการแปลความหมายผลการประเมิน
- จัดให้มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนสำหรับการตัดสินคุณค่า
- แยกให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความเหมาะสมระหว่างมิติ การถ่วงน้ำหนักและคะแนน จุดตัดสำหรับตัดสินคุณค่า
- ให้พิจารณาถึงคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ถ้าเห็นว่ามีที่เหมาะสม ให้นำเสนอการแปลความหมายที่เป็นทางเลือกใหม่ ภายใต้ความขัดแย้งแต่มีพื้นฐานคุณค่าที่น่าเชื่อถือ

<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 2-3	<input type="checkbox"/> 0-1
ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต้องปรับปรุง

U5 รายงานการประเมินมีความชัดเจนทุกขั้นตอน				
<input type="checkbox"/> มีการรายงานมากกว่า 1 แบบ ตามความเหมาะสม เช่น บทสรุปผู้บริหาร การรายงานประเด็นหลัก การรายงานเชิงเทคนิค และการนำเสนอด้วยวาจา				
<input type="checkbox"/> ถ้าเห็นว่าเหมาะสมการรายงานให้ชี้ถึงความต้องการเป็นพิเศษของผู้ใช้ผลการประเมิน เช่น บุคคลที่มีข้อจำกัดในด้านความเข้าใจภาษาอังกฤษ				
<input type="checkbox"/> เน้นประเด็นในรายงานตามคำถามที่รวบรวมและถ่ายทอดข้อมูลที่สำคัญที่สุดในแต่ละรายงาน				
<input type="checkbox"/> เขียนหรือเสนอข้อมูลที่ได้แบบเรียบง่ายและตรงไปตรงมา				
<input type="checkbox"/> ใช้สื่ออย่างมีประสิทธิภาพเพื่อแจ้งรายละเอียดแก่ผู้ใช้ผลการประเมินที่มีความแตกต่างกัน				
<input type="checkbox"/> ยกตัวอย่างที่จะช่วยผู้ใช้ผลการประเมินสามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่ได้กับสถานการณ์จริง				
<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 2-3	<input type="checkbox"/> 0-1
ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต้องปรับปรุง

U6 มีการเผยแพร่ผลการประเมินไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงภายในเวลาที่กำหนด				
<input type="checkbox"/> ให้ความร่วมมือกับลูกค้า ให้ความพยายามพิเศษในการระบุ เข้าถึงและแจ้งผู้ใช้ผลการประเมินที่ตั้งใจไว้ทุกคน				
<input type="checkbox"/> จัดทำรายงานระหว่างการประเมินให้ทันเวลาแก่ผู้ใช้ผลการประเมิน				
<input type="checkbox"/> มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลให้ทันเวลากับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง เช่น คณะกรรมการ กำหนดนโยบายของโปรแกรม คณะกรรมการการทำงานของโปรแกรม และลูกค้าของโปรแกรม				
<input type="checkbox"/> ส่งมอบรายงานฉบับสมบูรณ์เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ				
<input type="checkbox"/> ถ้าเห็นว่าเหมาะสม จัดแถลงข่าวต่อสาธารณชน				
<input type="checkbox"/> ถ้าได้รับการอนุญาตจากที่ได้สัญญาไว้ และเห็นว่าเหมาะสม ประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อสาธารณชน เช่น อินเทอร์เน็ต				
<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 2-3	<input type="checkbox"/> 0-1
ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต้องปรับปรุง

U7 ผลกระทบของงานประเมิน

- หากเหมาะสมและเป็นไปได้ให้ผู้ใช้ผลการประเมินรับทราบความคืบหน้าตลอดการประเมิน
 - คาดการณ์และเสนอการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้ค้นพบ
 - จัดให้มีรายงานระหว่างการทำงานประเมิน
 - เสริมการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยการสื่อสารทางวาจา
 - จัดขั้นตอนการรับทราบผลย้อนกลับ (feed back) ตามระดับที่เหมาะสมและการประยุกต์ใช้ผล
 - จัดให้มีการช่วยเหลือติดตามในการตีความหมายและประยุกต์ใช้ข้อค้นพบ
- | | | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 2-3 | <input type="checkbox"/> 0-1 |
| ดีเยี่ยม | ดีมาก | ดี | พอใช้ | ต้องปรับปรุง |

เกณฑ์การให้คะแนน กำหนดการให้คะแนนดังนี้

ระดับคะแนนดีเยี่ยม	4 คะแนน
ระดับคะแนนดีมาก	3 คะแนน
ระดับคะแนนดี	2 คะแนน
ระดับคะแนนพอใช้	1 คะแนน
ระดับคะแนนต้องปรับปรุง	0 คะแนน

ตัวอย่าง ด้านอรรถประโยชน์ซึ่งมี 7 ข้อ ให้นำจำนวนข้อที่ได้คะแนนในแต่ละระดับคูณกับจำนวนคะแนนที่กำหนดไว้ ดังนี้

จำนวนข้อที่ได้ระดับคะแนนดีเยี่ยม	(0-7) <input type="checkbox"/> x 4 = <input type="checkbox"/>
จำนวนข้อที่ได้ระดับคะแนนดีมาก	(0-7) <input type="checkbox"/> x 3 = <input type="checkbox"/>
จำนวนข้อที่ได้ระดับคะแนนดี	(0-7) <input type="checkbox"/> x 2 = <input type="checkbox"/>
จำนวนข้อที่ได้ระดับคะแนนพอใช้	(0-7) <input type="checkbox"/> x 1 = <input type="checkbox"/>
จำนวนข้อที่ได้ระดับคะแนนต้องปรับปรุง	(0-7) <input type="checkbox"/> x 0 = <input type="checkbox"/>
คะแนนรวม	= <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>

การกำหนดคะแนนรวม กำหนดคะแนนรวมในแต่ละด้าน (ด้านอรรถประโยชน์)
พิจารณา ดังนี้

ถ้าคะแนนรวมได้	26-28 คะแนน (93%)	หมายถึง ระดับดีเยี่ยม
	19-25 คะแนน (68%)	หมายถึง ระดับดีมาก
	14-18 คะแนน (50%)	หมายถึง ระดับดี
	7-13 คะแนน (25%)	หมายถึง ระดับพอใช้
	0-6 คะแนน (0%)	หมายถึง ระดับต้องปรับปรุง

3.2 การพัฒนาแบบตรวจสอบรายการเพื่อใช้ในการประเมิน

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่ต้องการพัฒนาแบบตรวจสอบรายการเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการประเมินงานที่มีลักษณะเฉพาะ แบบตรวจสอบรายการเป็นเครื่องมือการประเมินที่มีคุณค่าเมื่อได้รับการพัฒนาอย่างรอบคอบ มีการตรวจสอบและนำไปประยุกต์ใช้ แบบตรวจสอบรายการสำหรับการประเมินที่ดีนั้นจะต้องมีเกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐาน อย่างน้อยที่สุดจะต้องประเมินในเรื่องต่างๆของงานที่มีลักษณะเฉพาะได้และต้องช่วยให้ผู้ประเมินไม่ลืมเกณฑ์ที่สำคัญในการประเมิน และต้องส่งเสริมให้การประเมินมีความเป็นปรนัย มีความน่าเชื่อถือและมีประสิทธิผล มากไปกว่านั้นแบบตรวจสอบรายการประเมินหลักยังมีประโยชน์ในการวางแผน การกำกับติดตามการทำงานอย่างมีระบบ และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและประเมินผลสัมฤทธิ์ที่ได้ ทั้งเป็นการประเมินความก้าวหน้า (formative evaluations) และประเมินเพื่อตัดสินผล (summative evaluations) Stufflebeam (2000) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาแบบตรวจสอบรายการโดยมีจุดหลักที่ต้องการตรวจสอบ 12 จุด (checkpoint) ในแต่ละจุดตรวจสอบหลักจะมีจุดที่ต้องตรวจสอบเฉพาะอีกหลายๆจุด โดยคาดหวังว่าผู้ใช้แบบตรวจสอบรายการสำหรับพัฒนาแบบตรวจสอบรายการในการประเมิน (Checklists Development Checklist) จะมีประโยชน์ในการวางแผนและดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อพัฒนาและใช้แบบตรวจสอบรายการในการประเมินได้เป็นอย่างดี ซึ่งจุดหลักที่ต้องตรวจสอบมี 12 จุด (checkpoint) ดังนี้

1) เน้นภาระหน้าที่ของแบบตรวจสอบรายการ

- กำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่สนใจ
- กำหนดจุดมุ่งหมายของการนำไปใช้
- พิจารณาและเขียนโครงร่างจากความรู้และประสบการณ์ที่มี
- ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- สนทนา พูดคุยกับผู้เชี่ยวชาญในขอบเขตเนื้อหาอื่นๆ

- ปรับเกณฑ์ของแบบตรวจสอบรายการให้ชัดเจนและถูกต้อง เช่น ให้ตรงประเด็น ครอบคลุมเนื้อหา ชัดเจน เป็นรูปธรรม ง่ายต่อการใช้ ประหยัด เหมาะสมที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีความยุติธรรม เป็นต้น

2) จัดทำรายการอธิบายจุดที่ต้องตรวจสอบต่างๆ

- จัดทำรายการอธิบายจุดที่ต้องตรวจสอบสำหรับการกำหนดเกณฑ์เป็นอย่างดี
- กำหนดจุดที่ต้องตรวจสอบเริ่มต้นของการประเมินแต่ละจุดโดยย่อ
- เพิ่มเติมรายการอธิบายสำหรับจุดที่ต้องตรวจสอบต่างๆ เพื่อที่กำหนดคุณค่าขอบเขตเนื้อหาที่จะประเมิน

- ให้ความหมายสำหรับแต่ละรายการอธิบายที่เพิ่มเติมเข้าไป

3) จำแนกและจัดประเภทจุดที่ต้องตรวจสอบ (checkpoint) ให้เป็นหมวดหมู่

- เขียนคำอธิบายจุดที่ต้องตรวจสอบและความหมายลงบนกระดาษแข็งแต่ละแผ่น ขนาด 4 x 6 นิ้ว

- นำกระดาษแข็งมาจัดเรียงเป็นหมวดหมู่แยกประเภทไว้

- ระบุประเภทของจุดหลักในการตรวจสอบแต่ละประเภท แล้วจัดเป็นพวกไว้

4) กำหนดและเพิ่มเติมรายละเอียดประเภทของจุดที่ต้องตรวจสอบ

- ให้คำจำกัดความแต่ละประเภทจุดที่ต้องตรวจสอบและแนวคิดหลักที่สำคัญ
- เขียนเหตุผลสำหรับแต่ละประเภทของจุดที่ต้องตรวจสอบ
- เสนอคำเตือนที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้จุดที่ต้องตรวจสอบที่จริงจังเกินไป
- ทบทวนจุดที่ต้องตรวจสอบแต่ละประเภทเพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหา มีความชัดเจน และประหยัด

- เพิ่มหรือลดจุดที่ต้องตรวจสอบ และเขียนจุดที่ต้องตรวจสอบใหม่ด้วยความเหมาะสม

5) ตัดสินใจจัดลำดับของประเภทของจุดที่ต้องตรวจสอบ

- ตัดสินใจเลือกลำดับประเภทของจุดที่ต้องตรวจสอบเมื่อพิจารณาแล้วว่ามี ความสำคัญเกี่ยวกับวิธีการใช้ของแบบตรวจสอบ

- เขียนเหตุผลสำหรับลำดับของประเภทจุดที่ต้องตรวจสอบที่เลือกมา

- จัดลำดับของประเภทที่ต้องตรวจสอบ

6) การทบทวนเบื้องต้นของแบบตรวจสอบรายการที่ได้มา

- เตรียมการทบทวนรูปแบบของแบบตรวจสอบรายการ

- มีการรับรองจากผู้ใช้ที่มีศักยภาพเพื่อทบทวนและวิเคราะห์แบบตรวจสอบรายการ

• สัมภาษณ์ผู้วิเคราะห์หรือนักวิจารณ์เชิงลึกเพื่อให้เข้าใจเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับจุดที่ต้องตรวจสอบและข้อเสนอแนะ

- จัดประเด็นต่างๆ ที่สนใจไว้

7) แก้ไขและปรับปรุงเนื้อหาในแบบตรวจสอบรายการ

- ตรวจสอบและตัดสินใจแนวทางในการระบุประเด็น
- เรียบเรียงเนื้อหาในแบบตรวจสอบรายการใหม่

8) เขียนเค้าโครงและรูปแบบของแบบตรวจสอบรายการเพื่อนำไปใช้

• ตรวจสอบกับผู้ใช้งานว่าประเภทของจุดที่ต้องตรวจสอบหรือคะแนนทั้งหมดที่กำหนดไว้เป็นที่ต้องการหรือไม่

- ตรวจสอบกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างในการให้นำหน้าประเภทของจุดที่ต้องตรวจสอบหรือจุดที่ต้องตรวจสอบแต่ละจุด
- ตรวจสอบกับผู้ใช้งานว่าจุดที่ต้องตรวจสอบบางจุดหรือประเภทของจุดที่ต้องตรวจสอบใดบ้างที่จะต้องผ่านคะแนนที่เป็นที่พอใจของแบบตรวจสอบรายการทั้งหมด
- ตรวจสอบกับผู้ใช้ในการนำเสนอผลลัพธ์ของแบบตรวจสอบรายการ
- จัดรูปแบบของแบบตรวจสอบรายการบนฐานของการตัดสินใจดังกล่าวข้างต้น

9) ประเมินแบบตรวจสอบรายการ

- ทบทวนแบบตรวจสอบรายการที่ได้มาจากผู้ใช้งานและผู้เชี่ยวชาญ
- รับรองหรือรับประกันจากผู้ใช้งานโดยนำแบบตรวจสอบรายการไปทดลองใช้ภาคสนาม

• โดยทั่วไป จะประเมินว่าแบบตรวจสอบจะมีความถูกต้อง ตรงประเด็น ครอบคลุมเนื้อหา ชัดเจน มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ประโยชน์ ประหยัดงานต่อการใช้ และมีความยุติธรรมหรือไม่

10) หาข้อสรุปและข้อยุติของแบบตรวจสอบรายการ

• พิจารณาอย่างเป็นระบบ และทบทวนแบบตรวจสอบรายการตามข้อสรุปที่ได้จากการทดลองใช้ภาคสนาม

- พิมพ์แบบตรวจสอบรายการฉบับจริง

11) การประยุกต์ใช้และการเผยแพร่แบบตรวจสอบรายการ

- ประยุกต์ใช้แบบตรวจสอบรายการเพื่อใช้งานตามที่ตั้งใจ
- จัดทำแบบตรวจสอบรายการขึ้นมาเพื่อเผยแพร่ในสื่อต่างๆ เช่น วารสาร บทความทางวิชาการ หรือทาง web pages เป็นต้น

- เชิญชวนให้ผู้ใช้แบบตรวจสอบรายการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้พัฒนาแบบตรวจสอบรายการ

12) ทบทวน ตรวจสอบเป็นช่วงๆ และปรับปรุงแก้ไขแบบตรวจสอบใหม่

- ใช้ข้อมูลย้อนกลับทั้งหมดที่ได้รับเพื่อทบทวนและปรับปรุงแก้ไขแบบตรวจสอบรายการ ณ เวลาช่วงเวลาที่เหมาะสม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มาลี ธรรมศิริ (2543) ศึกษาการพัฒนา รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรบุคคลในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาและวิเคราะห์ทฤษฎี หลักการและการปฏิบัติเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) เพื่อพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรไทย (3) ทดสอบความตรง (validity) โดยผ่านกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารจำนวน 303 คนในองค์กรและสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนเกี่ยวกับระบบย่อย ๆ ในองค์กรซึ่งจะประเมินในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติ สิ่งที่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นปฏิบัติ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กรและงานในองค์กร การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การฝึกปฏิบัติด้วยตนเองและแบบเป็นทีม กระบวนการทำงาน เป้าหมายและผลในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการศึกษา ผลตอบแทนและการยกย่อง การพัฒนาตนเองและทีมงาน แบบสอบถามยังครอบคลุมลักษณะไทยที่เอื้อและไม่เอื้อต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันขององค์กรไทยอยู่ในระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง และมีความเป็นไปได้สูงในระบบย่อยด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ นอกจากนี้ พบว่าลักษณะไทยที่เอื้อต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาสการเรียนรู้ว่าจะทำอะไร อย่างไรเพื่อบรรลุจุดประสงค์ของการศึกษา วัตถุประสงค์ของผู้อื่น ลักษณะไทยที่ไม่เอื้อต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การนิยมการรวมอำนาจ การปราศจากการริเริ่มทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ความอ้อมค้อมและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะตัวการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ (1) ระบบย่อย 12 ระบบใน 3 มิติ คือ ภาวะผู้นำ โครงสร้างและระบบงานรวมทั้งผลการปฏิบัติและพัฒนา รวมถึงลักษณะที่เอื้อและไม่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) หน่วยพัฒนาที่จะต้องสร้างหลักสูตรและการสอน เพื่อพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล การคิดเชิงระบบ การเรียนรู้เป็นทีม ภาพในใจ วิสัยทัศน์ร่วมและภาวะผู้นำ โดยใช้ 6 หลักสูตร คือ ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล การ

สร้างพลังอำนาจในพนักงาน ความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทักษะการคิด (3) บทบาทผู้นำในการกระตุ้นให้ข้อมูล สถิติ ผักผ่อน ช่วยเหลือและปลูกฝังทักษะเหล่านี้

ปวีณ์นุช คำเทศ (2545) ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน วิธีการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารเพื่อนำสาระที่ได้มากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นที่ 2 ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน โดยใช้เทคนิค ethnographic Delphi future research (EDFR) จากผู้เชี่ยวชาญ 15 ท่าน ทำการคัดเลือกตัวบ่งชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยพิจารณาจากคำมัธยฐานตั้งแต่ระดับมากขึ้นไปและเป็นความคิดเห็นที่สอดคล้องกับของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 15 ท่าน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ (1) การเรียนรู้เป็นทีม (2) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (3) การมีรูปแบบความคิด (4) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (5) การคิดเชิงระบบ (6) เทคโนโลยีที่นำมาใช้ (7) บรรยากาศองค์กร และ (8) การบริหารองค์กร

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ศึกษา การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการศึกษาเปรียบเทียบระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามขนาดโรงเรียน 2) ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำเสนอตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) ตรวจสอบตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น 4) ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบไม่เป็นสัดส่วน (Non Proportional Sampling) จำนวน 400 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นบนฐานแนวคิดทฤษฎีของตัวแปร วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One-Way Anova) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และใช้โปรแกรม LISREL version 8.30 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) ระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อศึกษา

เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนค่าเฉลี่ยระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ปัจจัยทางการบริหารทั้ง 11 ปัจจัย ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 76.80 ปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาครูและทีมงาน วิทยุทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ 3) ตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 4) ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อยมีดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรงมี 6 ปัจจัย คือ การปฏิบัติของครูและทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ การปฏิบัติด้านการจัดการและการปฏิบัติด้านการบริหาร 2) อิทธิพลทางอ้อมมี 7 ปัจจัย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน วิทยุทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การพัฒนาครู และทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างของโรงเรียน การจูงใจ เทคโนโลยีและระบบงาน 3) อิทธิพลรวมมี 11 ปัจจัย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน การปฏิบัติของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน วิทยุทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การปฏิบัติด้านการจัดการ การพัฒนาครูและทีมงาน การจูงใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการ เทคโนโลยีและระบบงาน โครงสร้างของโรงเรียนและการปฏิบัติด้านการบริหาร

สรุป สรุพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ (2547) ศึกษา การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ องค์ประกอบด้านองค์กร องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลักที่เป็นตัวแปรทั้งหมดจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 62 ตัว ตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ องค์ประกอบด้านองค์กร องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ และ

องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี และโมเดลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Johnston และ Calwell (2001) เรื่องผู้นำและการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อความเป็นโรงเรียนระดับโลก วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาองค์ประกอบหลัก 5 ประการของโมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge ซึ่งนำมาใช้ในระบบการจัดการโรงเรียน เป็นการศึกษาในโรงเรียนในประเทศออสเตรเลียที่เป็นโรงเรียนของชุมชน มากกว่าร้อยละ 90 เป็นโรงเรียนที่บริหารโดยชุมชน ในการศึกษาเลือกโรงเรียนระดับมัธยมปลายที่พิจารณาตัดสินว่าเป็นโรงเรียนในระดับแนวหน้าที่มีการพัฒนาในระดับโลกและดำเนินการตามคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge ในการพัฒนาเป็นโรงเรียนในระดับโลกจำนวน 3 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนที่มีความแตกต่างกันในด้านภูมิศาสตร์ที่ตั้ง เชื้อชาติและวัฒนธรรม เศรษฐฐานะ ระยะเวลาที่จัดตั้ง การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์บุคคลหลายระดับ ได้แก่ ประธานคณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการ ครูอาวุโส ครูที่มีประสบการณ์และครูใหม่ นักเรียนกลุ่มละ 4-6 คน ผู้ปกครอง 2 คน บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนนอกเหนือจากที่กล่าวมาอีก 2 คน โดยให้ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการเป็นผู้กำหนดบุคคลที่จะมาให้สัมภาษณ์ ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง บันทึกข้อมูล ถอดความและตรวจสอบความตรงของข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้โปรแกรม NUD.IST

ผลการวิจัยพบว่า แต่ละโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาบรรลุผลสำเร็จในการใช้รูปแบบของ Senge เพียงบางส่วน ยกเว้นเพียงโรงเรียนเดียวที่บรรลุผลทั้งหมดในหลักทั้ง 5 ประการ ซึ่งโรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนที่ตั้งใหม่จึงสามารถเลือกทีมงานที่จะมาสร้างเสริมและช่วยเหลือให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้โดยไม่ต้องมาปรับพฤติกรรมดั้งเดิมที่ปฏิบัติจนเป็นปกติ และโรงเรียนที่มีขนาดเล็กก็จะบรรลุผลที่แตกต่างจากโรงเรียนอื่น ๆ ผลจากการวิจัยนี้ยังได้นำเสนอการพัฒนาโมเดลของ Senge เพื่อความเป็นโรงเรียนในระดับโลก ใน 4 มิติ คือ โครงสร้างแบบร่วมมือรวมพลัง (Collaborative structure) ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (effective communication channels) การบูรณาการเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ (integrated professional development) และผู้นำที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ (learning-focused leadership) สรุปผลวิจัย พบว่า โมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge สามารถใช้เป็นแม่แบบสำหรับการพัฒนาเป็นโรงเรียนในระดับโลกได้และผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่นำโรงเรียนให้พัฒนาเป็นโรงเรียนในระดับโลก

Lam (2006) กระบวนการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Process) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการสอบสวนภายในในกลุ่ม (group inquiry) โดยอาจครอบคลุมถึงความสามารถร่วมกันของสมาชิกภายในกลุ่มที่มีการปรับเปลี่ยนไปสู่การเปลี่ยนแปลง ความภูมิใจในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ความพึงพอใจในการเรียนรู้ภายในกลุ่ม ความภูมิใจในความสำเร็จ

ร่วมกัน การดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการค้นหาวิธีการที่จะปรับปรุงอำนาจในการประสานงานอย่างเท่าเทียมกัน ประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงานเป็นทีมที่ได้แสดงออกถึงมุมมองส่วนตัวและประสบการณ์ รวมถึงการบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการวัดผลลัพธ์ของการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Outcome) อาจรวมถึงตัวบ่งชี้ในการปฏิบัติงานประเภทต่างๆ รายการตรวจสอบความต่อเนื่องในการทบทวนจุดประสงค์ การสร้างความเป็นหุ้นส่วนร่วมกันกับพ่อแม่ผู้ปกครองในการสนับสนุนการเรียนรู้ของเด็ก การทดลองด้วยวิธีต่างๆในการเพิ่มพูนความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ มาตราวัดขนาดใหญ่ของการทบทวนหลักสูตร ความพยายามในการนำกลยุทธ์การจัดการเรียนการสอนใหม่มาใช้ และการพัฒนาคู่มือการปรับปรุงขั้นตอนในการบริหาร

ประเภทของรูปแบบกระบวนการการเรียนรู้ขององค์กร และผลลัพธ์ของการเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่

- LpLo (Low process Low outcome) มีกระบวนการการเรียนรู้ขององค์กรน้อยและไม่ มีผลลัพธ์ที่เห็นได้ชัดจากการเรียนรู้ร่วมกัน ผู้บริหารมีอำนาจเด็ดขาด บุคลากรทางการศึกษาพอใจในการจัดการเรียนการสอนแบบเดิมภายในห้องเรียน โครงสร้างและกระบวนการภายในโรงเรียน ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ขององค์กร

- LpHo (Low process High Outcome) สถานการณ์ที่ผู้บริหารถูกกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนให้แสดงถึงความสำเร็จในการจัดการศึกษาและผลลัพธ์ที่จับต้องได้ โรงเรียนยังไม่นำกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันมาใช้ ตัวบ่งชี้ที่สังเกตได้คือการปรับเปลี่ยนหลักสูตรใหม่ การปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ใหม่ มีการรณรงค์กิจกรรมให้เห็นต่อสาธารณชนมากขึ้น โดยขั้นนี้ถูกเรียกว่าขั้นเริ่มต้นการเรียนรู้ขององค์กร โดยการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลยังแยกจากการเรียนรู้เป็นทีม

- HpLo (High process Low outcome) บุคลากรทางการศึกษาเริ่มมีประสบการณ์ในกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างนโยบายของโรงเรียน การปรับโครงสร้างหลักสูตร และแลกเปลี่ยนข้อสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการเรียนรู้ภายใต้บริบทการคิดเชิงระบบ แต่ยังไม่มีการสอบสวน การตั้งคำถาม การแก้ปัญหาร่วมกันในระดับที่ต่ำ มีผลลัพธ์ให้เห็นน้อย โดยขั้นนี้เรียกว่าขั้นของการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงในการตัดสินใจใน แนวตั้งเป็นการตัดสินใจในแนวราบ ทำให้บางครั้งผู้บริหารรู้สึกสูญเสียอำนาจในการตัดสินใจ

- HpHo (High process High outcome) การเรียนรู้ร่วมกันในกลุ่มที่แตกต่างภายในโรงเรียนเป็นเรื่องปกติ ข้อสารสนเทศที่ถูกต้องได้นำไปใช้ประโยชน์ โดยทางเลือกของข้อสารสนเทศอยู่บนพื้นฐานของคุณค่าที่ได้มาจากการถามคำถามอย่างเปิดเผย มีการตั้งคำถามต่อการจัดการเรียนการสอนแบบเดิม รวมถึงคุณค่า ความเชื่อแบบเดิม ทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่

กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันมีประสิทธิภาพผลสูง และได้สร้างตัวบ่งชี้ของผลลัพธ์ทุกประเภท ซึ่งการพัฒนาของโรงเรียนในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรอยู่ในขั้นถาวร

เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสุ่มตัวอย่าง มีจำนวนโรงเรียน 67 โรงเรียนที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล โดย 31 โรงเรียนอยู่ในระดับชั้นประถมศึกษา ส่วน 36 โรงเรียนอยู่ในระดับชั้นมัธยมศึกษา เหตุที่เลือกสุ่มโรงเรียนที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล เนื่องจากโรงเรียนเหล่านี้ตอบสนองอย่างสูงต่อการแผนการปฏิรูปของรัฐบาล ซึ่งโรงเรียนจะได้รับแรงกดดันในการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก และโรงเรียนส่วนใหญ่ในฮ่องกงได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธี Discriminant Analysis สำหรับปัจจัยที่แบ่งแยกโรงเรียนออกเป็นกลุ่มตามประเภทของรูปแบบกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรและผลลัพธ์ของการเรียนรู้ขององค์กร

ข้อค้นพบจากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่าโรงเรียนเกือบครึ่งอยู่ในขั้น LpLo และอีกครึ่งอยู่ในขั้น HpHo ส่วนในขั้น LpHo และ HpLo ซึ่งแสดงถึงความไม่สมดุลระหว่างกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรกับผลลัพธ์ของการเรียนรู้ขององค์กร มีอยู่ในโรงเรียนไม่กี่โรงเรียนโดยปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการพัฒนาโรงเรียนได้แก่ (1) ความสับสนในการรับรู้ถึงนโยบายการศึกษาของรัฐบาล (2) ภูมิหลังทางศาสนา (3) ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน และ (4) ประสบการณ์เกี่ยวกับการริเริ่มในการจัดการโดยโรงเรียนเป็นฐาน โดยประสบการณ์เกี่ยวกับการริเริ่มในการจัดการโดยโรงเรียนเป็นฐานเป็นปัจจัยผลักดันในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร ขณะที่สามปัจจัยข้างต้นเป็นอุปสรรคในกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร

มีการวิเคราะห์เพิ่มเติมระหว่างกลุ่มโรงเรียนที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ขององค์กรและกลุ่มโรงเรียนที่มีการเรียนรู้ขององค์กรที่อยู่ในขั้นถาวร พบว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ที่แบ่งแยกกลุ่มโรงเรียนทั้งสอง ได้แก่ (1) ความชัดเจนในการรับรู้ถึงนโยบาย (2) สภาพในโรงเรียนตามอุดมคติ (3) โครงสร้างของโรงเรียนที่มีความยืดหยุ่นอย่างชัดเจน (4) ผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (5) ความง่ายในการเปรียบเทียบของโรงเรียนระดับชั้นประถมศึกษา และ (6) ขนาดของโรงเรียน โดยองค์ประกอบเหล่านี้มีอิทธิพลในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต แต่ต้องใช้เวลาและความอดทนจนกว่าจะเห็นการเปลี่ยนแปลง

นอกจากการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ ได้มีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารจากกลุ่มโรงเรียนตัวอย่างทั้ง 4 ประเภท พบว่ากลุ่มโรงเรียนที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารทำการแก้ปัญหาโดยปราศจากความร่วมมือจากบุคลากร เนื่องจากในอดีตผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงนิสัยของตนเอง มีความพอใจที่จะปรึกษาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมากกว่าบุคลากรของตนเองและมีความเชื่อมั่นในผู้เชี่ยวชาญอย่างสูง อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็รู้สึกที่ว่าตำแหน่งหน้าที่

ของตนจะมีอันตรายถ้าไม่ฟังเสียงจากผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้บริหารในกลุ่มโรงเรียนที่อยู่ในขั้นเริ่มต้นของการเรียนรู้ขององค์กร บุคลากรไม่ต้องการทำการตัดสินใจ โดยให้ภาระนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารโดยตรง จากสองสถานการณ์ดังกล่าว ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีเหตุผลต่อการทำงานภายในโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนทั้งสองประเภทยังคงมีการปฏิบัติงานแบบเดิมๆ

ในขณะที่กลุ่มโรงเรียนที่อยู่ในขั้นการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารจะมีการพบปะเพื่อต้องการความเห็นพ้องร่วมกันในการเปลี่ยนแปลง มีการสนับสนุนการอภิปรายให้บุคลากรทบทวนโครงสร้างของโรงเรียนในปัจจุบัน มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อการแก้ปัญหาแต่ยังคงไว้ซึ่งการปฏิบัติงานแบบเดิมบางส่วน ซึ่งทำให้ผู้บริหารจะต้องพบทางสองแพร่งระหว่างการเปลี่ยนแปลงและการคงไว้ของโครงสร้างแบบเดิม กระบวนการจึงเป็นไปอย่างระมัดระวังอย่างสูงสำหรับกลุ่มโรงเรียนที่การเรียนรู้ขององค์กรอยู่ในขั้นถาวร ผู้บริหารจะทำหน้าที่ประสานงานในแต่ละกลุ่มที่ได้มอบหมายงาน และมีการเสวนากับกลุ่มต่างๆ ด้วย มีการพบปะกันหลายรูปแบบในการหากกลยุทธ์ที่จะใช้ภายในโรงเรียน การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด โดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนในการบริหารของโรงเรียน ดังนั้นวาระการปฏิรูปจึงกลายเป็นงานประจำของการบริหารงานภายในโรงเรียน

จากความเห็นของผู้บริหารที่ได้รับการสัมภาษณ์พบว่าส่วนใหญ่ยังไม่ยอมรับในการเสริมพลังอำนาจให้แก่บุคลากร หรือการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ แต่มีความพยายามอย่างจริงจัง ในการรวมเอาการเปลี่ยนแปลงเข้าไปในงานประจำของการบริหาร กระบวนการและผลลัพธ์ของการเรียนรู้ร่วมกันจึงเริ่มต้นรวมเข้าไปด้วยดีกับการบริหาร

Orthner et al. (2004) องค์กรประกอบที่สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรประกอบไปด้วย (1) ภาวะผู้นำ ที่สนับสนุนความคิดใหม่ของผู้ใต้บังคับบัญชาและเต็มใจที่จะรับฟังข้อวิพากษ์ในนโยบายของผู้นำ (2) ความอดทนในข้อผิดพลาด ในขณะที่ทำการพัฒนานวัตกรรมใหม่ให้กับองค์กร (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยมีวัฒนธรรมในการแบ่งปันคุณค่า มีการพัฒนากลยุทธ์ร่วมกันในการแก้ปัญหา (4) มีการถามคำถามเพื่อหาคำตอบ ตลอดระยะเวลาในกระบวนการวางแผนมีการถามคำถามอย่างเปิดเผย ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการบ่มเพาะการเรียนรู้ที่มีโครงสร้าง (5) มีการใช้ความรู้ที่เป็นนัยและสามารถปฏิบัติได้ ในการกระตุ้นความคิดใหม่ๆ (6) เวลาในการไตร่ตรองในการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีเวลาในการพบปะในลักษณะชุมชนของการเรียนรู้ (7) ความรู้และความคิดใหม่ ที่เกิดจากการเรียนรู้เป็นทีม และ (8) กระบวนการนำไปสู่ผลลัพธ์ คำถามในการเรียนรู้ต้องมีคำตอบที่สามารถตรวจสอบได้ และสามารถที่จะบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ

สมมติฐานในการวิจัยมี 3 สมมติฐานได้แก่ (1) บุคลากรในองค์กรได้รับการอบรมในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรจะพัฒนาค่าคะแนนในตัวเองซึ่งการเรียนรู้ขององค์กร และจะไม่มี

เปลี่ยนแปลงในตัวบ่งชี้เดียวกัน สำหรับบุคลากรในองค์กรที่ไม่ได้รับการอบรม (2) บุคลากรในองค์กรที่ได้รับการอบรมในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างคะแนนของการเรียนรู้ขององค์กร กับ (ก) ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และ (ข) การรับรู้ของบุคลากรในประสิทธิภาพขององค์กร (3) เด็กที่ได้รับการอบรมในการเรียนรู้ขององค์กร จะแสดงออกในระดับที่ต่ำของปัญหาทางพฤติกรรม กับไม่มีการเปลี่ยนแปลงในอัตราของปัญหาทางพฤติกรรมเมื่อไม่ได้รับการอบรมในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกลุ่มตัวอย่างได้เลือกมาจากบุคคลในแผนงานหลังโรงเรียนเล็กที่มีเด็กที่มีความเสี่ยงในพฤติกรรมเป็นกลุ่มเป้าหมายจากประเทศสหรัฐอเมริกาและอิสราเอล งานวิจัยชิ้นนี้ออกแบบการวิจัยแบบ quasi-experiment และ longitudinal study

ทำการวัดการเรียนรู้ขององค์กรด้วยเครื่องมือวัดการเรียนรู้ (Organizational Learning Assessment Scale, OLAS) ซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดยเฉพาะสำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ โดยเครื่องมือทำการตรวจสอบความตรงด้วยวิธี Exploratory Factor Analysis ทำการวัดมิติวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรและโครงสร้างการเรียนรู้ขององค์กรโดยมิติของวัฒนธรรมองค์กรมีมาตรวัดย่อยอีก 3 มาตร ได้แก่ (1) นวัตกรรม ความเชื่อในการสนับสนุน ได้รับการแลกเปลี่ยนและใช้ความคิดใหม่ ที่จะสนับสนุนการทำงานขององค์กร (2) ความปลอดภัย ความเชื่อในการสนับสนุนเสรีภาพในการอภิปราย และความสามารถในการตรวจสอบความคิดที่อาจจะไม่สามารถปฏิบัติได้ (3) การเน้นที่จุดหมาย ความเชื่อที่สนับสนุนการพัฒนาจุดหมายและจัดทำวัตถุประสงค์ระยะยาวเพื่อที่จะบรรลุจุดหมาย ส่วนมิติโครงสร้างของการเรียนรู้ขององค์กร มีมาตรวัดย่อย 3 มาตร ได้แก่ (1) การร่วมมือในการทำงาน บุคลากรมีการพบปะกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อที่จะเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และ ทบทวนความก้าวหน้าของแผนงาน (2) การวางแผน บุคลากรวางแผนในผลลัพธ์ที่จะได้รับที่สามารถวัดได้ และยืนยันในแผนงานและกิจกรรมที่สามารถเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และ (3) การเผยแพร่ บุคลากรแลกเปลี่ยนความสำเร็จของแผนงานซึ่งกันและกัน และกับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เมื่อทำการวิเคราะห์ด้วยวิธี Principal Component Factor Analysis ด้วยการหมุนแบบ varimax พบว่าทุกรายการมีน้ำหนักบนมาตรย่อยที่ 0,50 $\alpha = 0.93$ สำหรับทุกมาตร ในมาตรย่อยของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร α มีค่า 0.92 ส่วนมาตรย่อยของโครงสร้างการเรียนรู้ขององค์กร α มีค่า 0.94

ความพึงพอใจในงานของบุคลากรทำการวัดด้วยตนเอง ด้วยเครื่องมือวัดมาตรพหุมิติของ Neenan and Orthner (1996) ($\alpha = 0.89$) ส่วนการรับรู้ของบุคคลในประสิทธิภาพขององค์กรวัดด้วย Worker Empowerment Scale (WES) (Leslie, Holzhalb & Holland, 1998) ($\alpha = 0.89$) นอกจากนี้เด็กที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยงทางพฤติกรรมได้ทำการวัดจากการให้คะแนนของบุคลากรด้วยเครื่องมือวัด The Behavioral Rating Index for Children (BRIC) (Stiffman, Orme, Evans, Feldman & Keeney, 1994) ($0.80 < \alpha < 0.86$)

ข้อค้นพบจากงานวิจัยพบว่ามีการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรในทุกมาตรวัดย่อยสำหรับบุคลากรที่ได้รับการอบรมในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร โดยมาตรวัดย่อยที่มีนัยสำคัญจากการทดสอบทางสถิติคือ ความปลอดภัย การเน้นจุดมุ่งหมาย และการเผยแพร่ โดยกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับการอบรมไม่มีนัยสำคัญทางสถิติการทดสอบ สำหรับความพึงพอใจในงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยยะกับคะแนนที่ได้จาก OLAS ($r = 0.58, p = 0.001$) และการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องประสิทธิผลขององค์กร ได้ผลการทดสอบที่คล้ายคลึงกัน ($r = 0.53, p = 0.01$) ส่วนการพัฒนาในเรื่องของอัตราของปัญหาทางพฤติกรรม (ปัญหาน้อยลง) ขณะที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มควบคุม โดยมีการยืนยันจากแผนงานของประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ไม่มีสำหรับแผนงานของประเทศอิสราเอล แม้ว่าจะมีนัยสำคัญทางสถิติในการทดสอบ

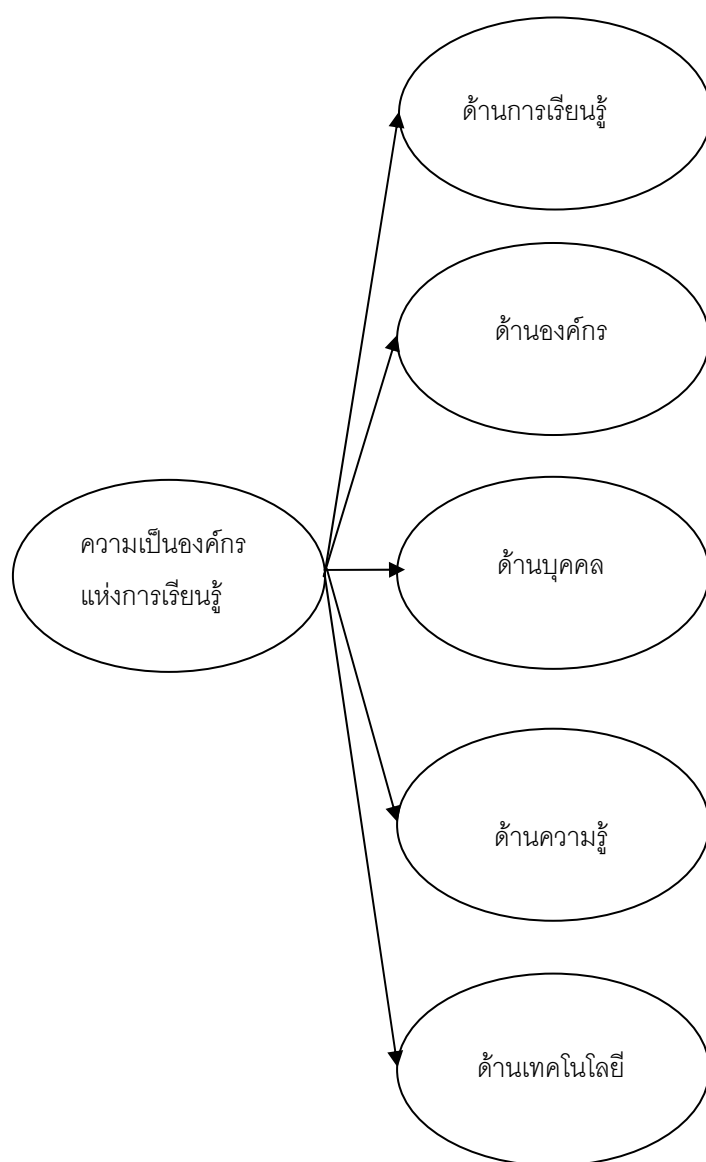
โดยสรุปการแนะนำกระบวนการเรียนรู้ในแผนงานทางด้านสังคม มีแนวโน้มที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ โครงสร้าง วัฒนธรรม และผลลัพธ์ของแผนงาน บุคลากรที่ได้รับการอบรมในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรจะมีพัฒนาการในกระบวนการเรียนรู้ ทั้งในด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร ในขณะที่ความพึงพอใจในงานและการรับรู้ถึงประสิทธิผลขององค์กรก็พัฒนาไปด้วยเช่นกัน นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ลดปัญหาทางพฤติกรรมเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่ไม่ได้รับการอบรมในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งเห็นได้ชัดในกลุ่มตัวอย่างของประเทศสหรัฐอเมริกา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การพัฒนามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณคดีที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการเรียนรู้ขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบตรวจสอบรายการประเมินหลัก และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กร สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนอย่างต่อเนื่องและอย่างมีสมรรถนะโดยอาศัยการทำงานร่วมมือกัน เรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และความรู้ร่วมกัน ตลอดจนร่วมกันพัฒนาความคิดและสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบและมีวิจรรย์ญาณ การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบหลักที่สำคัญตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (2002) ประกอบไปด้วย 1) การเรียนรู้ 2) องค์กร 3) คน 4) ความรู้ และ 5) เทคโนโลยี ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นรูปธรรม ครอบคลุม มากกว่าแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ซึ่งเป็นนามธรรมมากกว่า นอกจากนี้องค์ประกอบหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (2002) เหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับแนวคิดแบบตรวจสอบรายการประเมินหลักของ Stufflebeam (2000, อ้างในสินีนาฏ ศรีพัฒนะพิพัฒน์, 2545) ที่สามารถประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูในโรงเรียน ภายใต้องค์ประกอบหลักของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบหลักแต่ละองค์ประกอบจะมีองค์ประกอบย่อยที่มีข้อ

รายการซึ่งเป็นจุดตรวจสอบการปฏิบัติงานที่สะท้อนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน ทั้งนี้มีการกำหนดระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน และให้คะแนนในแต่ละจุดตรวจสอบการปฏิบัติงาน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนที่เรียกว่า Scoring Rubric ดังนั้นมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการประเมินเพื่อตรวจสอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพ 2.15 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนามาตรความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในด้านของ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ขั้นตอนการพัฒนามาตรวัด และการวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดแต่ละประเด็นมีดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูและผู้บริหารโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตจังหวัดสมุทรปราการ ประกอบด้วยโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาเอกชน และสังกัดเทศบาลเมืองสมุทรปราการ รวมจำนวนประชากรที่เป็นผู้บริหาร 634 คน และครู จำนวน 7,422 คน รวมทั้งสิ้น 8,056 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูและผู้บริหารโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตจังหวัดสมุทรปราการ ทั้งสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาเอกชน และสังกัดเทศบาลเมืองสมุทรปราการ จำนวน 760 คน

การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยสองขั้นตอนสำคัญ คือ การประมาณค่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างหรือการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

1. การประมาณจำนวนกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติขั้นสูงเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรล จึงจำเป็นต้องใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างให้เหมาะสม ซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขนาดกลุ่มตัวอย่าง คือ 5 หน่วยต่อหนึ่งตัวแปรและขนาดกลุ่มตัวอย่างรวมต้องมีอย่างน้อย 100 คน (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ส่วน Lindeman, Merenda and Gold (1980: 163) และ Weiss (1972) (อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538: 46) กำหนดว่าอัตราส่วนจำนวนหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรจะเป็น 20 ต่อ 1 และ Hair (1995 อ้างถึงใน สมถวิล อัสวสีบสกุล, 2546) เสนอวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์โดยอาจพิจารณาจากจำนวนตัวแปรในการวิจัย โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 5 เท่า หรือ 10 เท่าของจำนวนตัวแปร นอกจากนี้ Stevens, J.P. (2002) ได้เสนอแนะว่า งานวิจัยสังคมศาสตร์จำนวนหน่วยตัวอย่างที่นำมาศึกษาควรมีประมาณ 15 คน ต่อตัวแปรทำนาย 1 ตัว ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างครู 20 เท่าของจำนวนตัวแปร ซึ่งมีจำนวนตัวแปรทั้งสิ้น 16 ตัวแปร ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างครูจึงมีจำนวนขั้นต่ำ 320

คน เช่นเดียวกัน ขนาดกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารเป็น 20 เท่าของจำนวนตัวแปร ซึ่งมีจำนวนตัวแปรทั้งสิ้น 16 ตัวแปร จึงมีขนาดกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารขั้นต่ำ 320 คน นอกจากนี้ผู้วิจัยเลือกกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาค่าเฉลี่ยจากประชากรของ ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ (2537) ในระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้คลาดเคลื่อนเกิดขึ้นไม่เกินร้อยละ 10 ของค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในประชากร ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างครู 380 คนและผู้บริหารจำนวนไม่ต่ำกว่า 250 คน ดังนั้นจากเกณฑ์ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นจึงกำหนดขนาดตัวอย่างของผู้บริหารจำนวน 320 คน และขนาดตัวอย่างของครูจำนวน 380 คน

2. วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนดังนี้

2.1 แบ่งเขตพื้นที่การศึกษาและเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการโดยมี 2 เขตพื้นที่การศึกษา และ 1 เทศบาล จำนวนผู้บริหารในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 มีจำนวน 396 คน ส่วนเขตพื้นที่การศึกษาเขต 2 มีจำนวน 218 คน และเทศบาลมีจำนวน 20 คน ขณะที่ครูในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 มีจำนวน 4,400 คน ส่วนเขตพื้นที่การศึกษาเขต 2 มีจำนวน 2,737 คน และเทศบาลมีจำนวน 285 คน

2.2 สุ่มตัวอย่างโดยแยกตามโรงเรียนสังกัด สพฐ. เอกชน และเทศบาล. ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารทั้งหมด 347 คน แบ่งเป็นสังกัด สพฐ. จำนวน 196 คน สังกัดเอกชน 140 คน และสังกัดเทศบาล 11 คน สำหรับกลุ่มตัวอย่างครูมีจำนวน 413 คน แบ่งเป็นสังกัด สพฐ. 256 คน สังกัดเอกชน 140 คน และสังกัดเทศบาล 17 คน รายละเอียดดังตาราง 3.1

ตาราง 3.1 จำนวนผู้บริหารและครูแต่ละสังกัดในจังหวัดสมุทรปราการ

		สังกัด						รวม	
		สพฐ.			เอกชน				เทศบาล
		เขต 1	เขต 2	รวม	เขต 1	เขต 2	รวม		
ผู้บริหาร	ประชากร	193	145	338	203	73	276	20	634
	กลุ่มตัวอย่าง	108	88	196	103	37	140	11	347
ครู	ประชากร	2,585	1,921	4,506	1,815	816	2,631	285	7,422
	กลุ่มตัวอย่าง	141	115	256	97	43	140	17	413

ขั้นตอนการพัฒนามาตรวัด

ขั้นตอนการพัฒนามาตรวัดมี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การพัฒนารอบความคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นที่ 2 การสร้างมาตรและพิจารณาตัดสินในข้อคำถาม ขั้นที่ 3

ออกแบบการพัฒนาและกลั่นกรองมาตรฐาน **ขั้นที่ 4** ตัดสินขั้นสุดท้ายในมาตรฐานความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การพัฒนากรอบแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ศึกษาแนวคิดทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การสร้างมาตรวัดและพิจารณาตัดสินในข้อคำถาม

รูปแบบของมาตรวัดที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการสร้างมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้นำรูปแบบของแบบตรวจสอบรายการประเมินหลักมาพัฒนาเป็นข้อคำถาม โดยใช้รูปแบบการสร้างแบบตรวจสอบรายการประเมินอภิमानตามแนวคิดของ Stufflebeam (2000) มาประยุกต์ในการสร้างมาตรวัดรวมทั้งกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน (scoring rubric) มีการดำเนินการดังนี้

2.1 การประชุมกลุ่มย่อย (focus group) เพื่อพิจารณาองค์ประกอบและรายละเอียดการพิจารณาข้อคำถามในมาตรวัด

การประชุมกลุ่มย่อย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารและครู 8 คน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลวันที่ 18 ตุลาคม 2550 ณ ห้องประชุมนานาชาติ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เวลา 9.00-12.00 น. โดยมีประเด็นคำถามในการประชุมกลุ่มย่อยดังนี้

(1) จากองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน (ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านบุคคล ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี) ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ท่านคิดว่าองค์ประกอบด้านใดสำคัญที่สุดที่สะท้อนว่าโรงเรียนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

(2) จากองค์ประกอบแต่ละด้าน ท่านคิดว่าลักษณะของโรงเรียน ลักษณะการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา และลักษณะการปฏิบัติของครูที่จะสะท้อนว่าโรงเรียนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีลักษณะเป็นอย่างไร

(3) โรงเรียนของท่านมีการส่งเสริมและดำเนินการให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านบุคคล ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี อย่างไรบ้าง

(4) จากประสบการณ์ของท่าน ท่านพบเห็นหรือเคยดำเนินการในเรื่องใด และอย่างไรบ้างที่มีลักษณะการปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) ที่ถือว่าการดำเนินการที่ทำให้ให้โรงเรียนเกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงข้อเรียนรู้สำคัญของนโยบายและการปฏิบัติเพื่อพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของท่านมีอะไรบ้าง

ผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประชุมกลุ่มย่อยมีรายละเอียดที่นำเสนอในบทที่ 4 ในลำดับต่อไป

2.2 วิเคราะห์เนื้อหาจากการประชุมกลุ่มย่อย พร้อมศึกษาจากเอกสารงานและวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน โดยกำหนดรูปแบบของข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการประเมิน

2.3 คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของข้อคำถาม โดยเป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทั้งด้านทฤษฎี ด้านการปฏิบัติ และด้านการพัฒนา/สร้างมาตรวัดทางจิตวิทยา รายชื่อผู้เชี่ยวชาญดังแสดงในภาคผนวก

2.4 การสร้างข้อคำถามเพื่อใช้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามกรอบแนวคิดที่ได้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการประชุมกลุ่มย่อยข้างต้นแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความตรงตามเนื้อหา โดยตรวจสอบความเหมาะสมของข้อรายการ ความครอบคลุมของโครงสร้างเนื้อหา จำนวนข้อรายการและความชัดเจนในด้านภาษา และความชัดเจนของเกณฑ์การให้คะแนน การแปลความหมายระดับคุณภาพ ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาให้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อรายการกับเนื้อหาขององค์ประกอบที่ใช้ในการตรวจสอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน (Item Objective Congruence: IOC)

ตารางที่ 3.2 ตารางกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการวัดและจำนวนข้อคำถาม (table of specification) ของเครื่องมือวิจัยแบบสอบถามผู้บริหารและครู

องค์ประกอบ	มิติที่วัด	ข้อ	น้ำหนักความสำคัญ (ร้อยละ)	จำนวนข้อ
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป	1.1 เพศ	1	20	1
	1.2 อายุ	2	20	1
	1.3 ระดับการศึกษา	3	20	1
	1.4 ประสบการณ์การทำงาน	4	20	1
	1.5 สังกัด	5	20	1
		รวม		
ตอนที่ 2 องค์กรแห่ง การเรียนรู้	2.1 การเรียนรู้	1-3	18.75	3
	2.2 องค์กร	4-7	12.50	4
	2.3 คน	8-10	18.75	3
	2.4 ความรู้	11-14	25.00	4
	2.5 เทคโนโลยี	15-16	12.50	2
	รวม			16

ขั้นที่ 3 ออกแบบการพัฒนาและกลั่นกรองมาตรวัด

3.1 ทดลองใช้ข้อคำถามที่สร้างขึ้น (pilot testing) โดยผู้บริหารและครูที่ทดลองใช้มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างมาจากวิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive random sampling) แล้ววิเคราะห์คุณภาพของคำถามที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลรวมคะแนนจากทุกข้อของมาตรวัดเพื่อกลั่นกรองข้อคำถามตามกรอบที่พัฒนา

3.2 ออกแบบวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาตรวจสอบองค์ประกอบต่าง ๆ ของมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ โรงเรียนในจังหวัดสมุทรปราการ มีการรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างให้มีการกระจายตามสังกัดโรงเรียนทั้งสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาเอกชน และสังกัดเทศบาล

3.3 นำมาตรวัดที่กลั่นกรองข้อคำถามแล้วไปใช้วัดกับกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 4 ตัดสินขั้นสุดท้ายในมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน

4.1 การตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัด

(1) ความตรง (validity)

การวิจัยครั้งนี้ทำการทดสอบความตรง 2 รูปแบบ ได้แก่ ความตรงเชิงเนื้อหา และความตรงเชิงโครงสร้าง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ผู้วิจัยนำนิยามเชิงปฏิบัติการ ตสินคือค่า IOC ต้องมากกว่า 0.60 ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ มีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงพัฒนามาตรวัดแต่ละฉบับดังนี้

ฉบับผู้บริหาร มีการปรับปรุงข้อคำถามในเรื่องภาษาและถ้อยคำที่ใช้ในองค์ประกอบแต่ละด้านดังนี้

ด้านการเรียนรู้มีการปรับปรุงข้อคำถามในองค์ประกอบย่อยด้านระดับการเรียนรู้ จำนวน 4 ข้อ ด้านประเภทการเรียนรู้การเรียนรู้ 4 ข้อ และทักษะการเรียนรู้ 1 ข้อ

ด้านองค์กร มีการปรับปรุงข้อคำถามในองค์ประกอบย่อยด้านวิสัยทัศน์ 1 ข้อ ด้านโครงสร้าง 4 ข้อ

ด้านคน มีการปรับปรุงข้อคำถามในองค์ประกอบย่อยด้านครู 1 ข้อ ด้านผู้ปกครองและด้านชุมชน 1 ข้อ และเสนอแนะให้ปรับปรุงชื่อองค์ประกอบด้านนี้เป็น ด้านบุคคล

ด้านความรู้ มีการปรับปรุงข้อคำถามในองค์ประกอบย่อยด้านการแสวงหาความรู้ 1 ข้อ

ด้านเทคโนโลยี มีการปรับปรุงข้อคำถามในองค์ประกอบย่อยด้านเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ 2 ข้อ ด้านเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ 1 ข้อ

ฉบับครู มีการปรับปรุงข้อคำถามในเรื่องภาษาและถ้อยคำที่ใช้ในองค์ประกอบแต่ละด้านดังนี้

ด้านการเรียนรู้ มีการปรับปรุงข้อคำถามในองค์ประกอบย่อยด้านระดับการเรียนรู้ 4 ข้อ ด้านประเภทการเรียนรู้ 4 ข้อ และด้านทักษะการเรียนรู้ 1 ข้อ

ด้านองค์กร มีการปรับปรุงข้อคำถามในองค์ประกอบย่อยด้านวิสัยทัศน์ 3 ข้อ ด้านกลยุทธ์ 1 ข้อ และด้านโครงสร้าง 3 ข้อ

ด้านคน ไม่มีข้อเสนอแนะสำหรับปรับปรุงแต่ให้รับชื่อองค์ประกอบเป็น ด้านบุคคล

ด้านความรู้ มีการปรับปรุงข้อคำถามในองค์ประกอบย่อยด้านการจัดเก็บความรู้ ด้านการวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ 1 ข้อ

ด้านเทคโนโลยี มีการปรับปรุงข้อคำถามในองค์ประกอบย่อยด้านเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ 1 ข้อ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ 2 ข้อ

รายละเอียดข้อคำถามที่ปรับและค่า IOC ดังแสดงในภาคผนวก

ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)

ทำการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง (second-order confirmatory factor analysis)

(2) ความเที่ยง (reliability)

การทดสอบความเที่ยงใช้การทดสอบความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ทั้งนี้จำนวนมาตรวัดประกอบด้วย 16 ข้อ แต่ละข้อมีตัวเลือก 5 ข้อย่อย ข้อละ 1 คะแนน รวมคะแนนเต็มแต่ละข้อเท่ากับ 5 คะแนน ค่าความเที่ยงทั้งสองมีค่ามากกว่า 0.80 ทุกด้าน ซึ่งถือว่ามีคุณภาพที่สามารถนำไปใช้จริงได้ ผลการวิเคราะห์มีดังนี้

ตาราง 3.3 ผลการตรวจสอบค่าความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายในขององค์ประกอบย่อยแต่ละด้าน

องค์ประกอบ	ฉบับผู้บริหาร		ฉบับครู	
	จำนวนข้อ	ค่าความเที่ยง	จำนวนข้อ	ค่าความเที่ยง
1. การเรียนรู้	3	.90	3	.91
2. องค์กร	4	.88	4	.90
3. บุคคล	3	.89	3	.90
4. ความรู้	4	.89	4	.90
5. เทคโนโลยี	2	.92	2	.93
รวม	16	.96	16	.96

4.2 กำหนดระดับคุณภาพตามรายการที่ปฏิบัติในแบบตรวจสอบรายการประเมิน โดยมีระดับคุณภาพ 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด พร้อมทั้งนิยามระดับคุณภาพเพื่อการแปลความหมายระดับคุณภาพ และกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแบบ Scoring Rubric 5 ระดับ สำหรับแบบตรวจสอบรายการประเมินในแต่ละองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน จากนั้นทำการกำหนดช่วงคะแนนรวมระดับคุณภาพของแต่ละองค์ประกอบจากพิสัย ซึ่งได้จากการคำนวณค่าพิสัยของคะแนนรวม (คะแนนสูงสุด - ต่ำสุด) จากนั้นให้นำค่าพิสัยมาหารด้วยจำนวนระดับคุณภาพ (5 ระดับ) ค่าที่ได้จะใช้เป็นช่วงระหว่างระดับคุณภาพแต่ละระดับ

การกำหนดระดับคุณภาพ

1 ข้อ	หมายถึง	ปฏิบัติน้อยที่สุด
2 ข้อ	หมายถึง	ปฏิบัติน้อย
3 ข้อ	หมายถึง	ปฏิบัติปานกลาง
4 ข้อ	หมายถึง	ปฏิบัติมาก
5 ข้อ	หมายถึง	ปฏิบัติมากที่สุด

เมื่อวิเคราะห์ผลการประเมินรายข้อแล้วทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์สำหรับการแปลผลในแต่ละองค์ประกอบเพื่อกำหนดรูปแบบการตอบ ดังจะนำเสนอในบทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยสถิติการแจกแจงความถี่และร้อยละ
2. วิเคราะห์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง
3. วิเคราะห์รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยวิเคราะห์รูปแบบในแต่ละด้าน โดยพิจารณาผลการตอบจากเกณฑ์การแปลความหมายคะแนนและสรุปลักษณะของรูปแบบ
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามของมาตรฐานความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมาตรฐานที่พัฒนาขึ้นด้วยสถิติความสัมพันธ์แบบเพียร์สันโปรดักโมเมนต์
4. การวิเคราะห์ความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน จากสูตรการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha)
5. วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ด้วยโปรแกรม LISREL

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน และเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนของผู้บริหารและครู ตามแนวคิดทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามขั้นตอนในการพัฒนามาตรวัด ดังนี้

ตอนที่ 1 องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการวิเคราะห์เอกสาร

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กร สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนอย่างต่อเนื่องและอย่างมีสมรรถนะ โดยอาศัยการทำงานร่วมมือกัน เรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และความรู้ร่วมกัน ตลอดจนร่วมกันพัฒนาความคิดและสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบและมีวิจรรย์ญาณ และองค์ประกอบที่สำคัญ ที่ก่อให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน ได้แก่

1. การเรียนรู้ (Learning) กระบวนการที่บุคคลได้มาซึ่งความรู้ใหม่ๆ และเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง อันส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมและการกระทำ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อย 3 มิติ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ ประเภทของการเรียนรู้ และทักษะสำหรับการเรียนรู้

1.1 ระดับ (Levels) ของการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับที่ไม่เหมือนกัน แต่มีความสัมพันธ์กันดังนี้

1.1.1 การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

1.1.2 การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง

1.1.3 การเรียนรู้ขององค์กร (Organization learning) ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

1.2 ประเภท (Types) ของการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์กรมี 3 ประเภท ได้แก่

1.2.1 การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อเราครุ่นคิด พิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

1.2.2 การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) กระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลาย ๆ ลักษณะ วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบที่อาจเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะโอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต และการกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคตนั้น

1.2.3 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่มและองค์กร

1.3 ทักษะ (Skills) สำหรับการเรียนรู้ หมายถึงความชำนาญต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์กรให้ได้มากที่สุด ซึ่งมี 5 ประการดังต่อไปนี้

1.3.1 การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) การที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองจะประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ขององค์กรเข้ากับความสำเร็จในการเรียนรู้

1.3.2 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่งซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

1.3.3 รูปแบบความคิด (Mental Models) ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเรา ที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่าง ๆ ของเรา ตัวอย่างเช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการของเราที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือความรักในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมของเรา ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดเหล่านั้น

1.3.4 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) กรอบของแนวความคิดอย่างหนึ่งที่ช่วยให้เรามองเห็นแบบแผนทั้งหมดได้ชัดเจนกว่าเดิม ซึ่งช่วยให้เราสามารถเปลี่ยนแปลงแบบแผนเหล่านั้นได้ดีขึ้น Senge (1990a) โดยเป็นกรอบการมองความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มากกว่าจะเป็นการมองแบบเป็นเหตุเป็นผลกันในแนวเส้นตรง รวมถึงเป็นการมองถึงโครงสร้างที่อยู่ภายใต้เรื่องนั้น ๆ ซึ่งไม่ใช่เหตุการณ์ทั่ว ๆ ไป ตลอดจนการมองแบบแผนของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการดูที่เฉพาะภาพสุดท้ายของเรื่องนั้น ๆ

1.3.5 การเสวนา (Dialogue) การสื่อสารในระดับเข้มข้นที่มีคุณภาพ มีความเป็นอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีการสำรวจประเด็นที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ร่วมกัน มีการรับฟังความคิดเห็นของกันและกันอย่างตั้งใจ และไม่ด่วนตัดสินความคิดของผู้อื่น การเสวนาทำให้เราได้เรียนรู้ที่จะเข้าใจได้อย่างถ่องแท้ว่า แบบแผนของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมแบบใดที่จะเป็นปัจจัยส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้

2. **องค์กร (Organization)** โครงสร้าง และศูนย์รวมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป ทั้งนี้องค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 มิติ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร

2.1 **วิสัยทัศน์ (Vision)** สิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในองค์กร จากนั้นวิสัยทัศน์ก็จะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้นก็สร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

2.2 **วัฒนธรรม (Culture)** ค่านิยม ความเชื่อ วิถีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัชชานิยมของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือวัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ก็ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การทำงานทุกอย่างในองค์กร วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่าง ๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเลือกอำนาจและการแบ่งปัน

2.3 **กลยุทธ์ (Strategy)** สิ่งที่สัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด ในทุก ๆ ปฏิบัติการขององค์กร

2.4 **โครงสร้าง (Structure)** สิ่งที่ประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับและองค์ประกอบ ต่าง ๆ ขององค์กร โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (flat) ไม่มีขอบเขตที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี

3. **บุคคล (People)** ทูมนมนุษย์ที่จะนำมาใช้งาน หรือนำมาพัฒนา ประยุกต์ และธำรงรักษาไว้ในองค์กร คนมีความสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะว่า คนมีศักยภาพและความสามารถที่จะเรียนรู้ คนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการกับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่าทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร โดยระบบย่อยที่เกี่ยวข้องกับคนประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่สำคัญได้แก่ ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชน

3.1 **ครู (Teacher)** บุคคลที่ได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมถึงต้องแก้ปัญหาเป็น

3.2 **ผู้บริหาร (Administrator)** บุคคลที่เป็นผู้ฝึกสอน เป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

3.3 **ผู้ปกครองและชุมชน (Parents and Community)** บุคคลที่มีส่วนร่วมในการระบุความต้องการบริการ และกลุ่มต่าง ๆ ทางสังคมทางเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้

4. **ความรู้ (Knowledge)** สาระ หลักการ และประสบการณ์ ซึ่งสามารถชี้แนะแนวทางในการดำเนินการ การบริหารงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยความรู้ทำให้คนสามารถให้ความหมายแก่ข้อมูล และสร้างเป็นสารสนเทศได้ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนต่อไปนี้

4.1 **การแสวงหาความรู้ (Acquisition)** การสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

4.2 **การสร้างความรู้ (Creation)** ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่แนวคิดกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้ ความรู้ใหม่ยังอาจเกิดจากความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับทำให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

4.3 **การจัดเก็บความรู้ (Storage)** การเข้ารหัส (coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย ในทุกเวลาและทุกสถานที่

4.4 **การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining)** เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความเข้าใจคลังและการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้ จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

4.5 **การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination)** การเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์กร ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้กระทั่งใช้คนทำก็ตาม

4.6 **การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application and Validation)** การใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง

5. เทคโนโลยี (Technology) เครื่องมือทางเทคโนโลยีแบบประสมประสาน และเครื่องมือทางด้านข่าวสารที่จะทำให้คนสามารถเข้าถึง และแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้กันได้ ซึ่งเครือข่ายและเครื่องมือดังกล่าวจะได้แก่ กระบวนการทางเทคนิคระบบ และโครงสร้างต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ การฝึกสอนงาน การประสานงาน และทักษะอื่น ๆ นอกจากนี้ยังประกอบด้วยอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และกระบวนการที่ทันสมัยต่าง ๆ เช่น การประชุมผ่านสื่อคอมพิวเตอร์ และสถานการณ์จำลอง เป็นต้น โดยเทคโนโลยีที่สนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยมิติหลัก 2 มิติคือ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้

5.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร และทั่วโลก

5.2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) การใช้เทคโนโลยีและสื่อต่าง ๆ เช่น วิดีทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมที่ใช้สื่อผสมบนคอมพิวเตอร์ เพื่อส่งต่อและแบ่งปันความรู้ รวมถึงทักษะต่าง ๆ ในทุกที่ทุกเวลา

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของผู้บริหาร และครู

ผู้วิจัยมีการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) เพื่อสัมภาษณ์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เก็บข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการสร้างข้อคำถาม เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2550 ณ ห้องประชุมนานาชาติ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 ด้าน ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน สรุปผลจากการสัมภาษณ์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ ดังนี้

1. ด้านการเรียนรู้

“เรื่องของพัฒนาการส่งเสริมบุคลากรของโรงเรียนให้มีความรู้พัฒนาบุคลากร ครู การส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเอง การเรียนรู้ร่วมกันในการทำงานเป็นทีม เช่น พัฒนาวิชาชีพ การวิจัยใช้วิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดห้อง จัดวัสดุ ส่งเสริมในการพัฒนา อบรมภายนอกโรงเรียนสนับสนุนปัจจัยต่างๆ” (ครูโรงเรียนสายปัญญา ในพระบรมราชินูปถัมภ์)

“การบริหารด้วยการจัดความคิดเชิงเป็นระบบ ทีมเวิร์ค มีสปีริต และเป็นกระบวนการ PDCA ติดตามประเมินเป็นระยะ” (รองผู้อำนวยการ โรงเรียนผดุงศิษย์พิทยา)

“การเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องเริ่มจากเปลี่ยนความคิด การเรียนรู้ต่างประเทศ เป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้เห็นข้อเท็จจริง ความลำบาก ภาษา วัฒนธรรม ความรู้ที่ให้ทุน เรื่องของมนุษย์สัมพันธ์ ความเอื้ออาทร ความสมานฉันท์ ให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากสิ่งที่สัมผัส เหมือนกับไปจุดประกายให้กระตุ้นการดำเนินชีวิตตามการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่สามารถหยุดนิ่งเป็นอย่างเดิมได้” (ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตมัธยม)

“ความคิดเห็นของครูต่อด้านการศึกษาดูงาน เห็นว่า ควรส่งเสริมทุกรูปแบบให้ครูได้พัฒนาตนเอง โดยระยะหลังได้เห็นผลประจักษ์มาก คือ ได้รับการส่งเสริมภายในประเทศ และนอกประเทศ โดยมีแนวความคิดที่ว่า ไม่ได้เกิดจากการดูภาพ ไม่ได้เกิดจากคำบอกเล่า แต่เกิดจากการพบประสบด้วยตนเอง ซึ่งผลจากการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ ทำให้ครูเริ่มซึมซับ สิ่งที่ดีก็นำมาใช้ สิ่งที่ไม่ดีก็นำมาปรับเปลี่ยน สร้างกระบวนการคิด อุดมคติที่ การทำงานมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งดีกว่าการฝึกอบรม เช่น การไปศึกษาดูงานในสิ่งที่เขาสนใจ เป็นต้น ด้วยจิตใจที่เบิกบาน ตรงประเด็น ภูมิใจ ต่อการศึกษาดูงาน โดยกระบวนการเปลี่ยนแปลงของครูจากการศึกษาดูงาน คือ (1) ครูเกิดการอุทิศ เปลี่ยนความคิดใหม่ ที่ได้จากการศึกษาดูงาน (2) เกิดการลองดู ลองปฏิบัติงานในเรื่องที่สนใจ โดยค่อยๆ เกิดการเปลี่ยนแปลง (3) วิถีชีวิต เปลี่ยนวิถีชีวิต (4) วิธีการทำงานเปลี่ยน เกิดกระบวนการครูช่วยครู เพื่อนช่วยเพื่อน นักเรียนช่วยนักเรียน เห็นว่า ทำงานคนเดียวไม่ได้แล้ว ซึ่งจะพัฒนาเป็นวิธีการการทำงานของโรงเรียนต่อไป เน้นการทำงานร่วมกัน เกื้อกูลกัน การทำงานคืองานของเรา ไม่ใช่ของฉัน ช่วยคิดช่วยสอน เผยแพร่ไปโรงเรียนเครือข่าย ช่วยนิเทศครูในเครือข่ายโรงเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการฝังตัว แล้วนำผลที่ได้มาปรับและพัฒนาตัวเด็กจากประถม ที่จะเข้าในระดับมัธยมต่อไป” (ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตมัธยม)

“มีการส่งหนังสือในห้องสมุด มีการจัดกิจกรรมการอ่าน ส่งเสริมการอ่าน อาทิตย์ละ 1 ครั้ง ที่หน้าเสาธงมีการประกวดอ่านได้มากมีสถิติอย่างไร เมื่ออ่านมาแล้วมาเล่าให้ฟัง” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีจตุรพักตรพิมาน)

“ก็มีเรื่องหนังสือ ห้องสมุดที่สำคัญหนึ่งที่พยายามส่งเสริมให้ทั้งครู และนักเรียน คือสอนวิธีการที่จะเรียนรู้ ความรู้ต่างๆ ที่มาสอนคงสอนไม่หมด ต้องสอนให้นักเรียน เรียนรู้ด้วยการค้นคว้าด้วยตนเอง สอนให้รักการเรียนรู้ด้วยตนเอง” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีจตุรพักตรพิมาน)

“ระดับฝ่ายบริหาร ดูงานในต่างประเทศ ระดับโรงเรียน ศึกษาดูงานในลักษณะเปิดโลกทัศน์ Key man มีเป้าหมายพิเศษ เช่น ดูงานเฉพาะ กลุ่มสาระ เลือกศึกษาดูงานเอง นักเรียนศึกษาดูงานเพิ่มพูนความรู้ สิ่งหนึ่งที่ดูงาน เปิดโลกทัศน์ สิ่งสัมผัสได้ เห็น เกิดภาพติดตา เกิดกระบวนการเรียนรู้ กลับมาที่โรงเรียน สิ่งที่โรงเรียนดำเนินการต่อ มาคุยกัน ปัจจัยของโรงเรียนที่ทำได้ แล้วดูเรามีปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรค จากการดูงานมีเอกสาร วิธีการ ปรับเหมาะสมกับโรงเรียน การถ่ายทอดด้วยคำพูดก็จะไม่เท่าไปเห็นด้วยตาตนเอง เน้นการพูดคุย ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การให้ข้อมูลสนับสนุนกัน ธรรมชาติชอบเล่าประสบการณ์ต่างๆ โรงเรียนเรียนจะสร้างบรรยากาศเช่นการประชุม ซึ่งในแต่ละสัปดาห์หลายครั้ง เช่น ประชุมผู้บริหาร ประชุมกลุ่มสาระ ประชุมกลุ่มสี” (ครูโรงเรียนสายปัญญา)

“ข้อเสียเกียรติยศความสำเร็จเหล่านั้นนั้นมาจากผู้บริหาร ผู้นำทางความคิด ผู้ดำเนินการ ผู้สนับสนุน ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ การทำงานเป็นทีมของครู การที่เราจะทำอะไรสำเร็จ เราต้องมีระบบที่ดีที่เราภูมิใจ คือ เรื่องความขยันของครู ทำงานเป็นทีม เอื้อเฟื้อกัน ครูมีหลายระดับคือเก่ง และก็มีครูที่ด้อยบางเรื่อง อย่างเช่นในด้านความคิดเชิงระบบ ครูที่เก่งกว่าก็จะเอื้อกัน ในด้านการวางแผนร่วมกัน งานทั้งระบบจะเป็นยังไง เป็นการมองภาพรวม แล้วเราจะแก้ปัญหาอย่างไร ในการสร้างงานภาพรวมที่มีมาตรฐานเดียวกัน ในการดูแลเด็กก็เช่นเดียวกันต้องมีมาตรฐานในการดูแล ต้องมีหลักการเดียวกัน สิ่งเหล่านี้ คือความภูมิใจ คือ ครูขยัน และแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา” (ครูโรงเรียนสายปัญญา)

2. ด้านองค์กร

“องค์กรแห่งการเรียนรู้เรื่องของโรงเรียน ขึ้นอยู่กับกระบวนการที่สำคัญที่สุด องค์กรแห่งความรู้ที่จะให้แก่เด็กเป็นสำคัญ ดังนั้นต้องมีกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจเอื้อกับเด็กเป็นสำคัญ ทั้งนี้บริบทของโรงเรียน เริ่มจากปัญหาของโรงเรียน มีการจัดการด้วยระบบ PDCA, การ

backward design โดยกำหนดเป้าหมายทำเพื่ออะไร ทำเพื่อใคร โดยทั้งหมดมุ่งนักเรียนเป็นสำคัญ” (ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตมัธยม)

“โรงเรียนมีการทำงานเป็นTeam work และจัดทำ PDCA เหมือนโรงเรียนอื่น ทำแผนกลยุทธ์ ให้ครูทั้งโรงเรียน มุ่งเน้น ตั้งเป้าไปทิศทางใด ฉะนั้นก็มีการอบรมครูทั้งโรงเรียน ตั้งจุดแข็ง จุดอ่อนของโรงเรียนอย่างไร วิเคราะห์สภาพปัญหาโรงเรียน ปีนี้เราจึงตั้งแผน หรือกลยุทธ์อะไรบ้าง คือร่วมกันทำทั้งโรงเรียน เอาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ และจัดทำ มุ่งให้เป็นประเด็นเดียวกัน จากนั้นจึงแบ่งปันให้ทั้งโรงเรียนให้รับรู้รับทราบ” (ครูโรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์)

“ในเรื่องของกิจกรรม โดยทุกกลุ่มสาระ มี 6-7 กิจกรรม ก็มีกิจกรรมของฝ่ายต่างๆ จัดงาน แรลลี่นักคิด เราให้นักเรียนมีกระบวนการ PDCA มีการจัดทำฐาน ให้นักเรียนจับกลุ่มทำกิจกรรม ตามฐาน ให้เค้าคิดก่อนทำกิจกรรม คือ ประมาณ 32 ฐาน ในกิจกรรมต้องซื้อกิจกรรม โดยมีการซื้อ 20 บาท 30 บาท ต่อฐาน ซื้อฐานแต่ละฐาน ต้องทำนักเรียนทราบว่าทำอะไรให้จ่ายน้อยที่สุดแต่ได้ประโยชน์มากที่สุด และมีกิจกรรมวันดอกกรักบ้าน นำชุมชนเข้าโรงเรียน มีการทำกิจกรรมกับชุมชน โดยรายได้จากการจัดกิจกรรมทั้งหมดจะมอบให้บ้านมิตรารักษ์ ไปช่วยบ้านมิตรารักษ์ นักเรียนก็รับรู้รับทราบว่ารายได้จากการทำกิจกรรมนี้ไม่ได้ไปไหน นักเรียนได้เรียนรู้เรื่องการให้ ทางคณะเรา มุ่งหวังสิ่งนี้ให้คน มีคุณธรรม ให้คุณธรรมนำปัญญา มีสติในการคิด มีความรอบคอบ และที่กล่าวมาเป็นกิจกรรมที่โรงเรียนเราทำทั้งหมด” (ครูโรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์)

“ดูงานภายในโรงเรียนข้างเคียง ที่มีการจัดกิจกรรมสนับสนุนค่าชมโรงเรียนถูกมาก จากที่งบประมาณจำกัด ไปทุกครั้งที่เรามีโอกาส เมื่อไปดูแล้วจะมีการประชุมกันทุกจันทร์ โรงเรียนนั้นไม่มีว่าสนใจงบประมาณมีปัญหาหรือป่าว ครูเราไม่มีเกียจคร้านหาลิขสิทธิ์ หกสิบ ฝ่ายบัญชีเจ็ดสิบห้า ยังดูแลบัญชีให้เราอยู่ ครูบาอาจารย์ช่วยกันผลิตเองก่อน” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนผดุงศิษย์พิทยา)

“ต้องมองจากระบบ มองโครงสร้าง เรามีการวัดการประเมินใหม่ การประเมินจากภายนอก ยิ่งไงก็ยังไม่พอ คุณต้องเอาโรงเรียนให้เกิดการตรวจสอบด้วยผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ปกครอง ตัวนี้แหละเป็นตัวเด็ดเลย ถ้าคุณวัดตรงจุดนี้ได้ละก็ เป็นจุดสุดท้ายที่สุดเลย แล้วเค้าก็จะมอบกล่องดวงใจให้ เครือข่ายผู้ปกครองนั้นสำคัญ” (ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตมัธยม)

“แผนพัฒนาโรงเรียน เราใช้หลัก 5ป 5's นี่เป็นปีแห่งภาษาไทยต้องใช้ภาษาไทย 5 ปี คิดเปรียบราชบุรินทร์ เอาความคิดของผู้บริหาร ครูผู้นำนักเรียน Smart kid เด็กสมัยนี้เข้าเก่ง แต่เราจะมีวิธีการอย่างไรให้เขาเอ่ยปากมาว่าแม่ผมช่วยฉลาดประยุกต์ Smart Learning ทำเรื่องยากให้เป็นง่าย เกิดการเรียนรู้แนวใหม่ สนุก เด็กมีความสุข และเด็กก็จะไม่หนี เรียนไม่ทอดทิ้ง ฉลาดประยุกต์ Smart Structure นำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี นวัตกรรม Smart Parent เสริมความรู้ ความรู้ที่เข้มแข็งจากพ่อกับแม่ เอาผู้ปกครองมาอบรมความรู้เรื่องกฎหมายเรื่อง ส่งท้ายด้วย ชุกชีวาเปรมปรี Smart Life นักเรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีคุณภาพชีวิต มีความสุข บนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” (ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตมัธยม)

“ครูสอนจัดการเรียนรู้ต่างๆ ในบทเรียน เรื่องของการพัฒนาทักษะคุณภาพชีวิตที่ดี ปัจจุบันนี้มีความสำคัญที่เรามุ่งไปที่คนดี ไม่มุ่งที่คนเก่งอย่างเดียว ต้องทำให้คนเป็นคนดีมีคุณธรรม มีองค์ความรู้ ที่ประสิทธิประสาทความรู้ จะต้องมองไปในเรื่องของกิจกรรม การเรียนการสอนในห้องเรียน อย่างเดียวจะวัดว่าเด็กเก่งเด็กไม่เก่ง แข่งขันกับประชาคมโลกได้อย่างไร ต้องมองคุณภาพชีวิตที่เหมาะสมกับบริบทของคนไทย มองว่าการสอนเฉยๆ ให้ความรู้ตรงๆ นั้นไม่สามารถให้คุณภาพชีวิตของเด็กได้ แต่กิจกรรมทั้งหลายทั้งหมดสะท้อนให้เห็นภาพความเป็นคนดี คนในสังคมที่ประเทศชาติต้องการ ไม่ใช่อยู่ที่บทเรียน ให้เห็นธาตุแท้ของความเป็นคน ไม่สอนแต่เนื้อหาวิชา แต่เน้นในเรื่องกิจกรรม” (ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตมัธยม)

3. ด้านบุคคล

“ภายใต้การบริหารงานที่มีงบประมาณจำกัด ทั้งนี้โรงเรียนพัฒนาเยาวชนในปัจจุบันที่จำกัด เช่น ชุมชนแออัด การบริหารด้วยการดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยกำหนดนโยบาย “สถานที่เรียนอย่างมีความสุข” เพื่อมีความชุมชนกับโรงเรียนใกล้เคียง มีมาตรฐานระดับดีมาก ระดับอนุบาลได้ระดับตัวบ่งชี้ดีมาก เราเป็นที่เรียนอย่างมีความสุข เราให้ชุมชนมีส่วนร่วม โดยการส่งตัวแทนเข้าร่วมกับกิจกรรมภายในโรงเรียน โรงเรียนไม่มีชื่อด้านกีฬา องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม การสร้างกิจกรรมท้องถิ่นภายในโรงเรียน เช่น การสร้างหัวโขน การจัดกีฬา เช่น มวย จากบุคลากรจากชุมชนท้องถิ่น” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนผดุงศิษย์พิทยาล)

“สมาคมผู้ปกครองเห็นความครุเริ่มเปลี่ยนแปลง ก็เริ่มเข้ามามีส่วนร่วม เช่นผู้ปกครองที่เป็นอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ รามคำแหง จัดมีทีมสอนทักษะกระบวนการคิด มาเป็นที่เลี้ยงบ่างเป็นที่ปรึกษา ที่สนใจในทักษะกระบวนการคิด ที่เข้าเสนอตัวเข้ามาเอง แต่ก่อนเราทำอะไรเพื่อโรงเรียนของเรา ปัจจุบันเรามีส่วนร่วมกับชุมชนมากขึ้น เช่น การจัดกิจกรรมบางชั้นเรียน ตัวอย่างเรื่องวันวิสาขบูชา โรงเรียนจัดบริเวณที่เข้ามาชม ให้ประชาชนแถวนั้น ชุมชน เข้ามาศึกษาด้วยโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เก็บข้อมูลที่ชัดเจนขึ้น ลงเว็บ มีการทำงาน แบบ Whole School Approach แนวโน้มเปลี่ยนมาว่าทุกคนร่วมกันทำเป็นงานของทุกคน งานแบบนี้ น่าจะบอกได้ว่าโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” (ครูโรงเรียนพญาไท)

“เชิญภูมิปัญญาผู้ปกครอง ให้การอบรม สำหรับเด็กนักเรียน เครือข่ายผู้ปกครองจัดกิจกรรมท้องถิ่นเพื่อเด็ก เช่น การประหยัดพลังงาน อยู่น้อยให้ผู้ปกครองได้ทราบว่าการจัดการเรียนการสอนควรทำอย่างไร” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์)

“ทางโรงเรียนได้ร่วมกับองค์กรต่างๆ สนับสนุนให้ผลึกความคิด ให้ครูตระหนักว่าโลกเปลี่ยน กฎหมายเปลี่ยน เศรษฐกิจ การเมือง สังคมเปลี่ยน ชีวิตอย่างเดิมโดยไม่สามารถแสวงหาความรู้ไม่ได้ สอนโดยใช้ชอล์กอย่างเดียวไม่ได้” (ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตมัธยม)

“เนื่องจากโรงเรียนเป็นศูนย์กลางของชุมชน มีการเปิดสนาม หรือวิทยายุทธให้กับเด็กในชุมชนสามารถเข้าใช้ได้โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ในวันหยุด การได้รับความช่วยเหลือจากชุมชน จากชุมชนมีความสามารถด้านงานไม้ งานศิลปะ เราได้โต๊ะไม้ ในราคาพิเศษ หรือการสามารถผลิตทีมชาติ ได้สิ่งใหม่ เรียนรู้มีพันธมิตร ประกวดภายในแต่ละกลุ่มสาระ เนื่องจากโรงเรียนมีงบประมาณที่จำกัด และการมีลักษณะพิเศษ มีการชาวต่างชาติขอเข้ามาดูงาน เช่น ฝรั่งเศส อังกฤษ ญี่ปุ่นมาดูงาน ประเทศญี่ปุ่นมาดูงานเป็นเวลา 10 ปีจากที่เราไม่งบประมาณแต่ได้รับบริจาคจากญี่ปุ่นเช่น เครื่องดนตรีมือสอง คอมพิวเตอร์มือสอง ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในช่วงวันหยุด เช่นการทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนผดุงศิษย์พิทยาล)

“ผู้อำนวยการตลาดหลักทรัพย์ ดร.ชัยวัฒน์ วิบูลย์สวัสดิ์ “โรงเรียนเงินทองของมีค่าตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” เชิญทีมงานมาบรรยายให้นักเรียน” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์)

“ดูที่ทัศนคติและพฤติกรรมการสอนของครู และของนักเรียน การทำการสอนเดิมๆ สือเดิมๆ โดยการประเมินการนิเทศการสอน รวมทั้งพฤติกรรมกรเรียนของนักเรียน ผู้เรียนที่เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ แวดตา ความกระตือรือร้นในการเรียน การสอน กิจกรรมที่โรงเรียนเกิดขึ้นต้องเน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จริงๆ ไม่เน้นสวยงาม” (ครูโรงเรียนพญาไท)

“ความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับผู้ปกครอง ครูฝากงานอะไรให้ผู้ปกครองทำอะไรกับลูกตัวแบบนี้ น่าจะเป็นตัวบ่งชี้ได้ว่าโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” (ครูโรงเรียนพญาไท)

“จากหน่วยงานที่ดึงมาร่วมกิจกรรม ตรงนี้ทำให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางของชุมชนอย่างแท้จริง ศูนย์วัฒนธรรมบางชื่อจัดให้เราเป็นศูนย์กลาง เช่น ดอกไม้ใบตอง หยวกกล้วย ที่เป็นงานการฝีมือ ก็ต้องมีที่โรงเรียน เราภูมิใจว่าเรามีความเป็นโรงเรียนเอกลักษณ์ความเป็นไทย ภูมิใจใน

นักเรียนที่ไม่ได้เรียนต่อเท่ากับโรงเรียนอื่นๆ อาจไม่ได้มีการเข้าศึกษาต่อ แต่มีความภูมิใจที่ศิษย์เหล่านี้จะกลับมาโรงเรียน คำรักและกลับมารวมตัวกันช่วยโรงเรียน เช่น การจัดกิจกรรมแรลลี่ เงินใส่ซองให้อาจารย์อาสาใส่ท่านละ 30,000 บาท ส่งเงินมาช่วย ทั้งจากญี่ปุ่น นิวซีแลนด์ เด็กขอเรามี Input ค่อนข้างลำบาก แต่เราภูมิใจว่ามี Output Outcome ได้แบบนี้เราภูมิใจ ความสัมพันธ์กับชุมชนกับศิษย์เก่า” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนผดุงศิษย์พิทยา)

“ครูมี 300 คน นักเรียนเยอะ แต่รักกันเหมือนครอบครัว มีโครงการครูช่วยครูเป็นน้ำใจครู ไปสู่ครู นักเรียนไปหาครู ผ่านงานกตัญญูตา เน้นการช่วยเหลือกัน มีผู้ปกครองเครือข่ายที่เข้มแข็ง สามารถดึงผู้ปกครองเป็นผู้ปกครองเครือข่าย มาจัดกิจกรรมให้นักเรียน การหยุดเทียบ ทำเทียนสี จัดก่อนจะถึงชั่วโมงเรียน ผู้ปกครองสอนในห้องเรียนในห้อง เพื่อช่วยสอน เช่น หมอ นักกฎหมาย”

“มีการนิเทศพัฒนา หนักกลุ่มสาระ ไปนิเทศในครูมีการคุยบอกล่วงหน้า ส่วนนิเทศประเมินมี การบอกล่วงหน้า ผอ.มีการเดินดูทุกตึก ดูการเรียนการสอนทุกวัน” (ครูโรงเรียนเซนโยเซฟคอนเวนต์)

“นักเรียน ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร เมื่อได้องค์ความรู้มีการ จัดทำองค์ความรู้ในเชิงรูปธรรม ที่ชัดเจน เช่น เอกสาร ซีดี เว็บ เป็นต้น ผู้ปกครอง และนายกสมาคมผู้ปกครอง เข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาครูในด้านการเรียนการสอน เทคนิคการสอน หรือ พันธมิตรโรงเรียนในต่างประเทศ ฝ่ายวิชาการมีการปรับปรุงไม่อยู่นิ่งโดยขยายองค์ความรู้ไปสู่กลุ่ม เครือข่ายและชุมชนทำให้การทำงานขยายวงกว้าง” (ครูโรงเรียนพญาไท)

“ในส่วนของครู ครูมีการพัฒนามากกว่า 80 คนที่มีวิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ ในส่วน ของผู้ปกครองก็จะมี Share Vision นักเรียนเก่าช่วยสร้างสรร นักเรียนปัจจุบันช่วยสร้างเสริม ผู้ปกครองช่วยแต่งเติม ครูช่วยเสริมสร้างปัญญา การไปออกบูธก็ คือ ความภาคภูมิใจชิ้นหนึ่ง คือ การเผยแพร่สู่สาธารณะ การได้รับการจดจำ และโรงเรียนเรานั้นมีพระมหากษัตริย์เป็นศิษย์เก่าเป็น ตัวที่สร้างชื่อเสียงให้โรงเรียนอีกชั้นหนึ่ง และนำผู้ดำเนินการวิจัย ถ้าอย่างไรเสีย ถ้าเชิญประธาน เครือข่ายผู้ปกครองของแต่ละโรงเรียนจะได้ความรู้นี้ ถ้าเราเชิญผู้ปกครองมาคุย ผู้ปกครอง จะบอกให้ทราบว่า การที่จะดูว่าให้ลูกเรียนที่ไหน โรงเรียนไหนที่เราจะเลือกต้องดูหลายอย่าง ประกอบกัน ดูข้อคิดจากผู้บริหารหลายๆ อย่างประกอบกัน และดูที่ผู้ปกครองด้วย” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์)

4. ด้านความรู้

“จัดทำหลักสูตรที่ผ่านการอนุมัติจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านหลักสูตรด้วย ต้องศึกษาสภาพ ปัญหา ทำแบบสำรวจชุมชนรอบข้าง ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านใดบ้าง แล้วจึงผลิตเด็กให้ตอบสนองต่อชุมชน เช่น ภาษาจีน กำลังเป็นที่ต้องการ โดยมีการนักเรียนให้ทำ แบบสำรวจประเมินผลความพึงพอใจ ขณะนี้เรามีการสอนภาษาจีน และภาษาฝรั่งเศส ในม.ต้นที่ คำเรียนมีความสุขใหม่ ทำให้เค้าเลือกเรียนต่อม.ปลายได้อย่างถูกต้อง เค้าเรียนแล้วชอบใหม่ ไม่ เครียด ตัดสินใจถูกในอนาคต” (ครูโรงเรียนเซนโยเซฟคอนเวนต์)

“โรงเรียนมีการกระตุ้นให้ครู และนักเรียนมีการขยายความรู้ตลอดเวลาการอบรมเรื่อง Learning Organization, Knowledge Management ให้ครู ให้ครูทำงานเห็นผลชัดเจนขึ้น เช่น การทำวิจัยเมื่อฝ่ายไปหลายปี ที่เก็บไว้นานแล้ว ก็ให้ครูมีการวิจัยอย่างต่อเนื่อง นำผู้คนจาก ภายนอกมาช่วย ให้เป็นชุมชนปฏิบัติการ มีการปรับกระบวนการเดิม อย่างที่ทราบกันว่าโรงเรียน เป็นโรงเรียนวิถีพุทธ ก็เริ่มนำงานเก่าที่ติดอยู่แล้วมาวิเคราะห์ว่าขาดอะไร จะพัฒนาให้มากกว่าเดิม อย่งไร ทำงานให้เป็นงานของโรงเรียนมากขึ้น ไม่เป็นงานส่วนบุคคล ให้ครูถ่ายโอนความรู้ เช่นการ แลกเรียนรู้อื่น เช่นการประชุมใหญ่ในแต่ละเดือน ใครไปทำอะไรมาบ้างในวงวิชาการ เช่น สำนักงาน เขตพื้นที่มีการจัดอบรม Backward Design ครู 10 คนที่ได้ไปไปศึกษาดูงานตนเองในระดับบุคคล ศึกษาและทดลองด้วยตนเอง แล้วเปิดให้ความรู้ในในระดับสายชั้น แล้วเห็นด้วยเกิดการขยายผล แนวโน้มใหม่ที่เกิดขึ้นชัดเจน ให้ครูสรุป Best Practice ที่ดีที่สุดออก เมื่อก่อนจะเก็บไว้ ปัจจุบันเอา ข้อมูลไปลงในเว็บของโรงเรียน คนที่เข้ามาชมจะได้เรียนรู้จากเว็บ เกิดลักษณะการขยายผลใน โรงเรียนเอง และออกไปสู่ภายนอก โรงเรียนมีการเปิดกว้างให้นิสิตทั้งปริญญาโท ปริญญาเอก เข้า

มาเก็บข้อมูลในโรงเรียนเรา โรงเรียนมีการประชุมทุกครั้งและได้พูดคุยว่าผู้ที่เข้ามาเขาได้ประโยชน์อะไร เราได้ประโยชน์อะไร ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างต้องมาเสนอว่าเขาได้พัฒนาอะไร เกิดผลอะไรกับนักเรียน โรงเรียน ครูควรจะทำต่อใหม่ ให้มีการพัฒนาต่อเนื่อง มีการพูดคุยกัน ว่าวิธีการใดดี ก็นำมาใช้” (ครูโรงเรียนพญาไท)

“การบริหาร Best practice การจัดวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผอ รองผอ หัวหน้ากลุ่มสาระทุกคนส่ง best practice ของตนเอง 1 เรื่อง แล้วมีการคัดเลือก 3 เรื่อง ไว้สำหรับจัดการเรียนการสอนในแต่ละเทอม และสำหรับแลกเปลี่ยนโรงเรียนที่ไปศึกษาดูงาน”

“องค์กรที่มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีหลายคนมาดูงานได้ ครู เน้น การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน ห้องการวิจัยเพื่อพัฒนา อบรมครูทุกปีในการทำวิจัยในชั้นเรียน คลินิกวิจัยช่วงบ่าย ทุกคนต้องวิจัย จากการประเมินของ สมศ. โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่จัดนวัตกรรมทางการศึกษาดีเยี่ยม เก็บงานวิจัยของครูทุกปี ทุกคน” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์)

“ในขณะนี้มีการนำเสนอโครงการต่อผอ.สถานศึกษา ว่าครูที่จะเก่งจะสามารถถ่ายทอดให้กับลูกศิษย์ได้ดี ต้องมีความทันสมัย มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา โดยผ่านกิจกรรม ศึกษาดูงานต่างประเทศ เฉพาะครูใกล้เคียงเพื่อเติมเต็มส่วนที่เรียนรู้ เพื่อนำไปผนวกกับความรู้อันดีของตัวเอง เชี่ยวชาญอยู่ นำมาสรุปเป็นองค์ความรู้โดยการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้มีทั้งในประเทศและต่างประเทศทั้งในเชิงนโยบายและการปฏิบัติ แลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ความรู้กับต่างประเทศ เช่น จีน ญี่ปุ่น กัมพูชา เป็นต้น หรือนำครูไปสอบชิงทุนเพื่อไปเรียนต่อ/ ศึกษาดูงาน ทั้งประเทศ ออสเตรเลีย อเมริกา” (ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตมัธยม)

“โครงการศึกษาดูงาน ได้แบ่ง มีคณะกรรมการบริหารงาน ดูแลโครงการศึกษาดูงาน ซึ่งอยู่ในฝ่ายบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร มีวิธีการที่ใช้คือ (1) การอบรมครู ทั้งในและนอกโรงเรียน โดยกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำของครูที่จะต้องไปอบรมเป็นจำนวนชั่วโมง/ภาคเรียน (2) การศึกษาดูงาน ทั้งปิดเทอมใหญ่ และเทอมย่อย โดยกระจายไปตามกลุ่มสาระ ในลักษณะของโครงการเสริม มีกระบวนการคัดเลือก สองแบบ โดยยึดอายุงาน และผลงาน ประกอบการคัดเลือก และเมื่อคัดเลือกแล้วก็พิจารณาความเหมาะสมว่าอาจารย์ท่านเหมาะสมที่จะดูงานเรื่องอะไร ประเทศไหน ตัวอย่างการศึกษาดูงานของครูและนักเรียน ได้แก่ ประเทศจีน แลกเปลี่ยนระหว่างโรงเรียน มีครูและนักเรียน แลกเปลี่ยนการสอนภาษาจีนในมหาวิทยาลัยชนชาติจีน เยี่ยมศูนย์ฟ้าหญิงสิรินธร ประเทศญี่ปุ่น ครูศึกษาดูงาน เรียนภาษา พร้อมนักเรียนบางส่วน สนับสนุนเรียนต่อคอร์สสั้นๆ ในต่างประเทศ คณะผู้บริหารดูงานในประเทศอิตาลี เพื่อดู EP ประเทศเกาหลี ดูการรักโรงเรียน และชาติ ให้เห็นความตระหนักของชาติ กลับมามีการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มสาระ ว่าพบเจออะไรบ้าง จุดเด่น จุดแข็งอะไรบ้าง แล้วหนกลุ่มสาระเสนอหนงฝ่ายวิชาการ แล้วส่งต่อคณะกรรมการบริหาร เพื่อหาความเหมาะสม และนำความรู้ดังกล่าวมาปฏิบัติ วิชาการ กลุ่มสาระนำไปปฏิบัติจริง โดยเน้นการปฏิบัติ แบบ PCDA โดยมีฝ่ายติดตามภายในไม่สังกัดฝ่ายใด ส่งไปตรวจงานต่างๆ เพื่อป้องกันความลำเอียง ต้องการความเป็นกลางมากที่สุด ได้ตรงตามที่ฝ่ายบริหารได้ส่งมาใหม่ มีผลปฏิบัติอย่างไร หากมีข้อแก้ไข ก็นำมาปรับปรุงต่อไป” (ครูโรงเรียนเซนโยเซฟคอนเวนต์)

“การเข้ารับการฝึกอบรมด้านการกระจายอำนาจ การสร้างหลักสูตร การนิเทศน์ การเรียนรู้ที่มุ่งไปอบรมได้ปรับการพัฒนาในโรงเรียน เช่น การสร้างหลักสูตร ทดลองใช้ในโรงเรียน หรือมีการบูรณาการหลายๆ เรื่องที่ไปอบรมมาออกแบบในการพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียน แล้วทดลองใช้ และประเมินจากเพื่อนครู การพัฒนาการนิเทศการศึกษา การศึกษาดูงานในต่างประเทศ ได้ทำพันธะสัญญากับโรงเรียนในสิงคโปร์ โดยให้นักเรียนทั้งสองแห่งแลกเปลี่ยนความรู้กัน มีการนำเสนอประโยชน์ที่ได้รับ สอดคล้องกับโครงการหรือไม่ ผลที่ได้จากการศึกษาดูงานครั้งนี้ คือ ได้แนวทางในการบริหารงาน ที่เน้นการวางแผนอย่างเป็นระบบแต่ใช้บุคคลดูแลน้อย ได้ความรู้ในเรื่องการจัดการสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ในการศึกษาดูงานในแต่ละครั้ง ได้นำความรู้ที่ได้มาจัดทำเป็นรูปเล่ม” (ครูโรงเรียนพญาไท)

“การพัฒนา การดูงานโรงเรียนนานาชาติร่วมฤดี ของ ดร.เพ็ญณี หัวหน้ากลุ่มสาระฯ ไปดูงานโรงเรียนนานาชาติร่วมฤดี ทำให้เกิดห้องเรียน IDP ขึ้นห้องเรียนเน้นภาษาอังกฤษ บางส่วนพัฒนาได้บ้าง เพราะว่าบางอย่างเราจะพัฒนาเลยไม่ได้ มีคณะกรรมการสถานศึกษา ต้องรอปรึกษาหารือกันตรงนั้นตรงนี้เป็นอย่างไร ในส่วนของต่างประเทศ มีการคัดเลือกคุณครูที่ไป หัวหน้างาน รองผู้อำนวยการ ปีที่ผ่านมาส่งเด็กไปแข่งทักษะการคิดที่เกาหลี ครูที่ทำวิจัยเชิงปฏิบัติการชั้นเรียนได้ลำดับที่ 1, 2, 3 ดูงานที่ประเทศเกาหลี ได้มานำเสนอที่ประชุม ได้ความรู้เพิ่มขึ้นเยอะเลย” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์)

“การศึกษาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จริงๆ ดูที่แหล่งค้นคว้า สืบค้นข้อมูล ห้องสมุด ผู้เรียนจะเรียนรู้มาจากไหน เน้นการบันทึก ในการศึกษาเรื่องราวความรู้ที่คงทน วิธีการเข้าถึงแหล่งความรู้ ต้องง่ายสะดวก และรวดเร็ว ครูใช้อะไรในการสอน เช่น ผลงานการวิจัย ความรู้ นวัตกรรม ผลงานของนักเรียน เช่น Portfolio เป็น PDCA จริงหรือเปล่า วิธีการเรียนรู้ของเด็ก จากการทำ อ่าน จากการทำ คณิตศาสตร์ การดูทีวี สิ่งเหล่านี้จะชี้บอกได้โดยว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” (ครูโรงเรียนพญาไท)

“ก่อนเปิดเทอมทำแผนการจัดการเรียนรู้ให้เสร็จก่อนเปิดเทอมทุกครั้ง ผ่านการตรวจเช็คความเรียบร้อยก่อนการเรียนการสอน และมีการทำบันทึกหลังสอนเพื่อหาจุดอ่อนปรับปรุงเปลี่ยนแปลง มาสร้างแผนการจัดการเรียนรู้ใหม่ๆ ส่งครูได้รับทุนไปเรียนต่อระยะสั้นๆ ซึ่งทุนได้มีโครงการธนาคารคุณธรรม เด็ก และธนาคารมโนธรรมของครูโดยได้รับเป็น Best Practices” (ครูโรงเรียนเซนโยเซฟคอนเวนต์)

5. ด้านเทคโนโลยี

“ฝ่ายบริหารสนับสนุนวิทยากรให้ความรู้โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ๆ พัฒนานักเรียน การทำงานเป็นทีม การวางแผน กิจกรรมที่จัดในลักษณะต่างๆ โรงเรียนจัดอย่างต่อเนื่อง จัดสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ มีสื่อต่างๆ สนับสนุน เช่น ป้ายนิเทศ บอร์ด ต้นไม้ ตัววิ่ง” (ครูโรงเรียนสายปัญญา ในพระบรมราชินูปถัมภ์)

“ต้องเน้นเทคโนโลยี โดยทางโรงเรียนเป็นผู้สนับสนุนเทคโนโลยีให้ ให้ไปปรับสิ่งที่ทันสมัย เพื่อนำมาพัฒนาความรู้และพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นักเรียนเรียนอย่างมีความสุข จากเดิมที่ไม่เก่ง แต่ได้เก่งจากการพัฒนาปัจจัยดังกล่าว ซึ่งผลที่สำคัญที่สุด คือ ครูมีความคิดเปลี่ยนเรื่องการศึกษา เรื่องให้เด็กมีความสุขในการเรียน” (ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตมัธยม)

สรุปผลการสนทนากลุ่ม จากการประชุมกลุ่มย่อยครูและผู้บริหาร พบว่า โรงเรียนได้ให้ความสำคัญกับ**ด้านบุคคล** โดยเฉพาะผู้ปกครองและชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียน โดยมาเป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้บรรยายเนื้อหาความรู้เพิ่มเติมจากการเรียนการสอนในโรงเรียน รองลงมา คือ **ด้านการเรียนรู้** ที่ครูมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการคิดเชิงระบบ ส่วนผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมครูศึกษาทั้งในและต่างประเทศ สำหรับ**ด้านองค์กร** โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย มีแผนกลยุทธ์ต่างๆ ที่ใช้พัฒนาโรงเรียน สร้างกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มีการพิจารณาโครงสร้างโรงเรียนที่สามารถวัดและประเมินผลได้ ในขณะที่**ด้านความรู้** มีการจัดทำหลักสูตรโดยมีผู้เชี่ยวชาญมาร่วมจัดทำ มีการอบรมความรู้ การทำวิจัย มีการถ่ายโอนความรู้ระหว่างครู อีกทั้งนำการปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practices) มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน สุดท้าย**ด้านเทคโนโลยี** ยังมีการนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนได้ไม่เต็มประสิทธิภาพมีเพียงเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ให้นักเรียนเพิ่มพูนความรู้ และสื่อเทคโนโลยีใช้สนับสนุนสภาพแวดล้อม แต่ในด้านการจัดการความรู้ยังนำมาประยุกต์ใช้ไม่มากนัก

ตอนที่ 3 ผลการกำหนดองค์ประกอบในมาตรวัดของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการประชุมกลุ่มย่อย เอกสารงานและวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน โดยกำหนดรูปแบบของข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการประเมิน

ลักษณะของมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ฉบับผู้บริหาร

<p>L1 ระดับของการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. มอบหมายงานการเรียนรู้แก่ครูสอนในแต่ละสาระการเรียนรู้เป็นรายบุคคล 2. สนับสนุนให้ครูที่อยู่ในสาระการเรียนรู้เดียวกันได้ร่วมอภิปรายหรือปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับงานและการเรียนรู้เป็นทีม 3. นำผลการเรียนรู้ของทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มาปรับปรุง 4. ให้ครูทุกสาระการเรียนรู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน 5. ทบทวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต 	<p>L2 ประเภทของการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. จัดทำตารางเวลาที่จะให้ครูทุกคนร่วมกันอภิปรายและสะท้อนถึงการจัดการเรียนการสอนและปัญหาการเรียนรู้ 2. ให้ครูได้เสนอโครงการและกิจกรรมใหม่ที่แตกต่างจากที่ศึกษาที่ผ่านมา 3. สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดทำโครงการและกิจกรรมใหม่ 4. ให้ครูร่วมกันระดมความคิด สร้างผลงาน นำมาทดลองและปฏิบัติในโรงเรียน 5. ผู้บริหารและครูร่วมกันปรับปรุงผลการทดลองและการปฏิบัติเพื่อพัฒนาต่อความดีที่เกิดขึ้นต่อไปในโรงเรียน 	<p>L3 ทักษะสำหรับการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. เปิดโอกาสให้ครูประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ และเตรียมตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน 2. เข้าใจในรูปแบบความคิด ความคิดความแตกต่างในการทำงานของบุคลากร รวมทั้งผลที่จะตามมา 3. ส่งเสริมบุคลากรของโรงเรียนให้มีความรู้ เช่น พัฒนา วิชาชีพ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อ พัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเอง 4. สนับสนุนให้ครูมีความสามารถในการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง 5. เปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนในการสื่อสาร จนสามารถฟัง พูด อ่าน เขียน แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน และการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นในโรงเรียนได้ 	
<p>O1 วิสัยทัศน์</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. ให้ครูได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญสำหรับโรงเรียน 2. ให้ครูได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 3. กระตุ้นบุคลากรทางศึกษาระดับชั้นของโรงเรียนที่นำความสำเร็จสู่โรงเรียน 4. พัฒนาวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม ประเพณี เป้าหมายของโรงเรียน ร่วมกันกับครูและบุคลากร 5. ทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์ร่วมกับชุมชน ในการสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 	<p>O2 วัฒนธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. รับฟังและเปิดโอกาสให้ครูได้เปิดเผยคุณค่า ความเชื่อ และชีวิตนิยามของตนเอง 2. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้ครูได้แบ่งปันความคิด และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ 3. จัดบรรยากาศที่สนับสนุน จัดสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความร่วมมือและเชื่อต่อการเรียนรู้ มีสื่อต่างๆ สนับสนุน ทำให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ 4. ให้รางวัลแก่ครูและผู้ที่ไปเรียนรู้ใหม่ และผู้ที่เกี่ยวข้องผ่านการเรียนรู้เพื่อตนเอง 5. อำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้เรียนรู้และทดลองจากประสบการณ์จริง ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ที่ทั้งโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เช่น การหมุนเวียนระหว่างสายชั้น รมบการเรียนรู้และปฏิบัติงาน 	<p>O3 กลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. สนับสนุนการเรียนรู้ของครูผ่านงานในการจัดการเรียนการสอน และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 2. สนับสนุนการเรียนรู้และให้ข้อเสนอแนะแก่ครู เพื่อครูจะได้ทำงานด้วยความเชื่อมั่น โดยเท่าที่สิ่งที่ได้ปฏิบัติกับนักเรียน 3. สร้างโอกาสที่ท้าทายนักเรียน เช่น ให้นักเรียนช่วยกันจากภายในและภายนอกโรงเรียน หรือจากครูผู้สอนที่ต่าง ๆ เช่น วิทยากร อบรม ศึกษาดูงาน และประชุมภาค เป็นต้น 4. จัดหาบุคลากรที่ผ่านการอบรมในระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาโท และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างมีอิสระ เพิ่มความภูมิใจในตนเองและภูมิใจกับนักเรียน และทำให้มีความภาคภูมิใจมากขึ้น 5. เปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครู บุคลากรในโรงเรียน นักเรียน วิทยากร ความสำเร็จในหน้าที่การงาน การเรียน การสอน การพัฒนาการเรียน การสอน 	<p>O4 โครงสร้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. จัดโครงสร้างขององค์กรที่เอื้ออำนวย ทำให้การสื่อสารคล่องตัว เกิดความร่วมมือระหว่างทีมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี และเกิดการเรียนรู้ในทุกระดับได้อย่างรวดเร็ว 2. จัดโครงสร้างโรงเรียนให้มีความสัมพันธ์และความใกล้ชิดกับหน่วยงานผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน 3. ร่วมกันจัดโครงสร้าง ฝ่าย ระดับ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย 4. จัดตารางเวลาเพื่อการเรียนรู้โดยการส่งผลการจัดการเรียนการสอน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5. พัฒนาโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน
<p>P1 ครู</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. สนับสนุนอย่างกระตือรือร้นต่อกิจกรรมที่ริเริ่มโดยครู 2. เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของครูและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงครูไปในทิศทางที่มีการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้ 3. ให้ครูได้สะท้อนการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน 4. ให้ครูรับฟังผู้ปกครองและชุมชนได้สะท้อนกลับในเรื่องการจัดการเรียนการสอน 5. ปฏิบัตินโยบายเปิดรับความคิดเห็น ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย มีการสื่อสารสองทาง พร้อมรับฟังความคิดเห็น จากครู 	<p>P2 ผู้บริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมาย โดยมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขวางร่วมกัน ด้วยความพยายามของทุกคนในทีม 2. มีบทบาทเป็นโค้ชคอยฟัง ฟังเสียง และอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดการทำงาน และเป็นแบบอย่างให้กับครูซึ่งมีการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และพัฒนาการทำงาน 3. พัฒนาบุคลากร และให้อำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานของครู 4. กระจายอำนาจจากส่วนกลาง มอบอำนาจตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบ และความสามารถในการเรียนรู้ของครูแต่ละคน 5. สนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ของครูที่กล้าคิดและทดลองสิ่งใหม่ๆ และพิจารณาเพื่อนำความรู้ใหม่ 	<p>P3 ผู้ปกครองและชุมชน</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. เปิดโอกาสให้ชุมชนและเครือข่ายผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน นำผู้ปกครองจากภายนอกมาช่วยสอนนักเรียน 2. เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีความสัมพันธ์กับโรงเรียน มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และการจัดการเรียนการสอน เช่น ผู้ปกครองช่วยสอน ภารกิจเรียนให้นักเรียนเป็นวิทยากรพิเศษ เป็นที่ปรึกษาที่ปรึกษา เป็นต้น 3. เปิดโอกาสผู้ปกครองและชุมชน ในการแนะนำและพัฒนารายการจัดการเรียนการสอน และงานอื่นๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น 4. เปิดโอกาสพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรที่มีความสัมพันธ์กับโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมในการให้โรงเรียน 5. เปิดโอกาสให้สถาบันทางวิชาการ องค์กรธุรกิจอื่น ๆ และหน่วยงานของรัฐสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในโรงเรียน 	
<p>K1 การแสวงหาความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. เปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงานอย่างมีเป้าหมาย ในลักษณะเปิดโลกทัศน์ ทั้งในและต่างประเทศ มีการสรุปและแลกเปลี่ยนความรู้ที่ศึกษากับผู้ทำเช่น 2. เปิดโอกาสให้ครูค้นหาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่ เช่น การนำเครื่องมือหรือเครื่องจักร มาใช้เพื่อช่วยสอนนักเรียน การดูโทรทัศน์ วีซีดี ภาพยนตร์ 3. ให้ครูที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงทั้งในและต่างประเทศ และเพื่อครูความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับโรงเรียน 4. จัดทีมครูไปสังเกตการณ์หรือศึกษาดูงานกับโรงเรียนในท้องถิ่น ศูนย์การเรียนรู้ของหน่วยงานภายนอก หน่วยงานราชการ และหน่วยงานของนักวิจัย 5. จัดทีมครูที่สนใจศึกษาค้นคว้า (Innovation) นำวิธีปฏิบัติงานที่ดี (Best practice) จากโรงเรียนชั้นนำมาปรับใช้ในโรงเรียน 	<p>K2 การสร้างความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. จัดทำโครงการผลิตเพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการจัดการเรียนแบบใหม่ ๆ 2. พัฒนากลยุทธ์ และกลไกในการแบ่งปันความรู้ที่ทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง เช่น การนำข้อมูลไปใช้ในโรงเรียน การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน และออกไปสู่ภายนอก 3. ทำงานร่วมกับทั้งกลุ่มครู ชุมชน ทำให้เข้าถึงความรู้โดยนัย (Tacit knowledge) โดยมีการสร้างองค์ความรู้มากขึ้น 4. สนับสนุนการสนทนา การปรึกษา และการกล่าวถึงความเชื่อและข้อสันนิษฐานของครูในโรงเรียน 5. จัดอบรมครู บุคลากรทุกคนเกี่ยวกับเทคนิคการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 	<p>K3 การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. จัดทำเพื่อส่งเสริมวิชาชีพของตนเอง 2. พัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้โดยมีโครงสร้างที่จัดทำไว้ระบบงานของคืนหา และเผยแพร่สารสนเทศได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เป็นพื้นฐานเช่นเดียว ครู บุคลากร 3. ทำการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ เช่น บทเรียนในชุด (Lesson Learned) นำมาเผยแพร่ระบบการเรียนการสอน การเรียนการสอนที่ต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นต้น 4. วิเคราะห์ ตรวจสอบความรู้ในโรงเรียน เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด และความรู้ที่ถูกต้องเปิดเผยต่อทุกคนในโรงเรียน 5. จัดทำฐานความรู้ในโรงเรียน เช่น การศึกษาค้นคว้า การวิจัย ความรู้ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุน การจัดการเรียนและการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงสถิติ ด้วยการจัดทำแบบสอบถาม รูปแบบ 	<p>K4 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. สนับสนุนครู สอนที่ และเทคโนโลยีในการเผยแพร่ความรู้ในโรงเรียน 2. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และเผยแพร่ความรู้ให้กับการจัดการเรียนการสอน 3. จัดตั้งทีมงานที่ช่วยถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างครู วิทยากร และกลุ่มสาระต่างๆ การเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับทุกคน 4. เพิ่มคุณค่าในการสนทนาด้วยใจจริงและความไม่ใหม่ ๆ ที่ขยายการสนทนาและการเรียนรู้ให้ดีขึ้นร่วมกัน 5. เปิดโอกาสครูสอนที่มีประสบการณ์ที่มีคุณค่าในโรงเรียนมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง

ลักษณะของมาตรฐานวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ฉบับบุคคล

<p>L1 ระดับของการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.เรียนรู้โดยการติดตามความเคลื่อนไหว ข้อค้นพบใหม่ ๆ ของความรู้ที่ตนเองสนใจ 2.บอกเล่าประสบการณ์ที่เกี่ยวเนื่องมา โดยมุ่งที่จะพัฒนาการจัดการเรียนการสอน กระบวนการคิด และประเมินผลการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 3.ทำงานร่วมกับ ทำให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และวิธีการในการแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอน 4.ช่วยกันคิดวิธีการเรียนการสอนหรือวิธีการจัดการเรียนการสอน สำหรับช่วยให้อาจารย์อื่น 5.เสนอความคิดและวิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากวิธีการเรียนรู้แบบเดิมให้แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร 	<p>L2 ประเภทของการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.คำนึงถึงความสามารถในการปรับตัวในการเรียนรู้ 2.เตรียมพร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงเรียน 3.ร่วมกันจินตนาการหาความคิด เพื่อเลือกวิธีการแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนที่ดีที่สุด 4.จัดทำองค์ความรู้ ข้อค้นพบใหม่ ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ วิดีทัศน์ หนังสือ คำว่า เป็นต้น 5.นำผลการทดลอง ผลการวิจัย ความรู้ใหม่ มาพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ 	<p>L3 ทักษะสำหรับการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.เลือกสิ่งที่จะเรียนรู้ นำผลการเรียนรู้ไปปฏิบัติงานและสามารถแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยไม่แตกและพะยาย แต่ปัญหาแบบอื่นด้วย 2.มีความสามารถในการสอบถามให้ผู้คนได้แสดงความคิดเห็นของบางอย่างที่มีประสิทธิภาพและยอมรับต่อคำวิจารณ์จากคนอื่น 3.มุ่งพัฒนาความรู้มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนของตนเอง เช่น ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ สังเกตการจัดการเรียนการสอนของผู้อื่น เป็นต้น 4.เรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถสร้างวิธีการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและยอมรับของผู้อื่น 5.มีทักษะในการเรียนรู้โดยการสวน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีวิจารณญาณ 	
<p>O1 วิสัยทัศน์</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.เข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2.พัฒนาตนเอง กระตือรือร้น พยายามแสวงหาความรู้ที่อยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง เพื่อให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3.เข้าใจวิสัยทัศน์การเรียนรู้ของตัวเองชัดเจน และสามารถนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4.มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้เพื่อสร้างความดีในการจัดการเรียนการสอน 5.ยอมรับซึ่งกันและกัน และเห็นคุณค่าในความแตกต่าง เข้าใจในบทบาทความมุ่งหวังและงานของกลุ่ม 	<p>O2 วัฒนธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.มีแนววิถีที่จะทำไปกับการจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2.ยอมรับและชื่นชมการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของกันและกันได้เป็นอย่างดี 3.เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผิดพลาดและการความสำเร็จในการทำงานของเพื่อนครูด้วยกันและการยอมรับความคิดเห็นเหล่านั้น 4.ยึดถือวิธีการทำงานให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ โดยครูช่วยครู เพื่อนช่วยเพื่อน นักวิจัยช่วยกัน ซึ่งจัดพัฒนาวิธีการทำงานของโรงเรียนต่อไป เป็นการดำเนินงานร่วมกัน เกื้อกูลกัน 5.ไว้วางใจ เปิดและยอมรับภายในคำนิยม ความเชื่อและเจตคติที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงานในทั้งใจจนบรรลุภาระหน้าที่ร่วมกัน 	<p>O3 กลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.นำเอากระบวนการเรียนรู้ร่วมไปกับการปฏิบัติงานให้มากที่สุด และขยายผลการเรียนรู้สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดทั้งงานนั้น 2.ทบทวน ปรับปรุงวิธีการสอนหลังการสอบทุกครั้ง ด้วยการทบทวนที่หลังการสอน ทำได้สามารถเรียนรู้เกี่ยวกับการสอนเพิ่มขึ้น 3.ตัดสินใจใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนใหม่ ๆ ที่จะใช้โอกาสอันดีเยี่ยมได้ดียิ่งขึ้น 4.มีเอกสารสอนแก่ครูใหม่เพื่อปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมและการปฏิบัติงานในโรงเรียน 5.วัดผลประเมินผลสิ่งที่ได้จากกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนหรือผลผลิต 	<p>O4 โครงสร้าง</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.โรงเรียนมีโครงสร้างที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนแบบเป็นความรู้กับผู้บริหาร เพื่อนครู บุคลากร ได้อย่างคล่องตัวภายในโรงเรียน 2.มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ การเรียนรู้ การตัดสินใจ การปรับโครงสร้างของโรงเรียน 3.ปฏิบัติงานในทีมงานที่มีขนาดเล็กรับผิดชอบส่วนงานเล็ก ทำให้อิทธิพลของความเป็นเจ้าของในองค์กร 4.ร่วมมือการทำงานในระดับชั้นและกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ให้เป็นงานของโรงเรียนมากขึ้น ไม่เป็นงานส่วนบุคคล มีการทำงานที่เข้ามามีส่วนเดียวกัน 5.มีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning community) ที่กลุ่มต่างๆ ช่วยแก้ปัญหาและเรียนรู้ไปด้วยกัน
<p>P1 ครู</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.ครูทำงานร่วมกับ เรียนรู้ร่วมกัน และแก้ปัญหาด้วยกันกับเพื่อนครู 2.ครูกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ และสามารถลงมือแก้ปัญหาของโรงเรียนที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง 3.ครูได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมพัฒนาหลักสูตรและกลยุทธ์ต่างๆ โดยเฉพาะในสิ่งที่มีความจำเป็นของครู รวมไปถึงการพัฒนาของโรงเรียน 4.ครูได้รับการสนับสนุนให้เป็นผู้มีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ เพื่อให้ครูเข้าใจในตนเองอย่างแท้จริง และประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 5.ครูได้รับมอบหมายและกระจายอำนาจอย่างเพียงพอในความรู้และประสบการณ์ที่ครูสามารถใช้ในการเรียนรู้ของคณะครู บุคคลอื่น 	<p>P2 ผู้บริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.ผู้บริหารเรียนรู้กับครู ช่วยกันสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียน กระตุ้นให้ครูมีความผูกพันและตั้งใจที่จะดำเนินการตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2.ผู้บริหารสามารถประสานงานกับครู เข้าด้วยกันเพื่อเรียนรู้ร่วมกันและทำงานได้เป็นอย่างดี 3.ผู้บริหารต้องช่วยกันดูแลและอำนวยความสะดวกให้แก่ครูด้วยแนวทางใหม่ และลดขั้นตอนและขั้นตอนต่างๆ ที่ยุ่งยาก และกระตุ้นให้ครูได้เรียนรู้จากเพื่อนครูที่แท้จริงของโรงเรียน ทั้งที่เรียนภายในโรงเรียนและนอกโรงเรียน 4.ผู้บริหารให้โอกาสให้ครูได้พัฒนาและยอมรับความรู้ใหม่ในรูปของความคิดที่แตกต่างกับของครู ซึ่งไม่มีความแตกต่างกันระหว่างสิ่งที่ทำกับสิ่งที่ทำอยู่ในโรงเรียน 5.ผู้บริหารสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมและความกล้าที่จะเสี่ยงโดยมีครูผู้ที่มีประสบการณ์สูงนำร่องจากที่ละคน 	<p>P3 ผู้ปกครองและชุมชน</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.ผู้ปกครองและชุมชนและเครือข่ายผู้ปกครองเรียนรู้ร่วมกันในทิศทาง และพัฒนาโรงเรียน โดยนำ ผู้คนจากภายนอกมาช่วยพัฒนาโรงเรียน 2.ผู้ปกครองและชุมชนมีความสัมพันธ์กับโรงเรียน มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และการจัดการเรียนการสอน เช่น ผู้ปกครองเครือข่าย มาจัดกิจกรรมให้นักเรียน เป็นวิทยากรพิเศษ เป็นที่ปรึกษา เป็นต้น 3.ผู้ปกครองและชุมชนมีบทบาทในการประเมินผลการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียน การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน 4.พันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมในการให้ทุนที่จำเป็นแก่โรงเรียน 5.สถาบันทางวิชาการ องค์กรวิชาชีพอื่น ๆ และหน่วยงานของรัฐสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ให้แก่โรงเรียน 	
<p>K1 การแสวงหาความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.กระตือรือร้นที่จะแสวงหาข้อมูลข่าวสาร เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร แหล่งข้อมูลออนไลน์ อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และวิธี กิจกรรมเสริมสร้างให้ดีขึ้น 2.นำวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best practices) จากโรงเรียนอื่น มาปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอน 3.ร่วมประชุมสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน การเรียนรู้ 4.แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู ในเรื่องการจัดการเรียนการสอน การทำกิจกรรมกับนักเรียน 5.เชิญครู บุคลากรของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีผลงานดีเด่น มาให้ความรู้เพิ่มเติม แนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาโรงเรียน 	<p>K2 การสร้างความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.มีกิจกรรมเกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม และการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เช่น โครงการทดลองอย่างถาวรหรือโครงการวิจัย 2.สร้างผลงานโดยยึดตัว ประเด็นปัญหาในโรงเรียน และวิจัยในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง และระดมความคิดเห็นสำคัญของการสร้างความรู้ใหม่ตลอดของการทำงาน 3.อภิปราย คัดค้าน ประเมินหรือระหว่างเพื่อนครู ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น 4.มีบทบาทแก้ปัญหาอย่างมีระบบ โดยการสร้างความคิดรวบวมเชื่อมโยง วิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา แสดงผล รวมถึงการวางแผนปฏิบัติงาน 5.เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง สัมผัสลงมือกับประสบการณ์และความรู้ของบุคคลอื่นที่ประสบกับทักษะและการจัดการด้านเชิงวิเคราะห์บทเรียน 	<p>K3 การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.สามารถแยกแยะประเภทความรู้ในการจัดเก็บ เช่น บทเรียนในสื่อฯ ข่าวสารเกี่ยวกับโรงเรียน และชุมชน นโยบายและประกาศการดำเนินงานของโรงเรียนต่างๆ เป็นต้น 2.มีระบบโครงสร้างการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถค้นหาและเผยแพร่สารสนเทศได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว 3.จัดเก็บความรู้ ให้เป็นลายลักษณ์อักษร เขียนเป็นตำราหนังสือ บันทึกภาพเอกสารวีดิทัศน์ เป็นต้น 4.มีความรู้ ต้องมุ่งสอนครู เป็นแต่วิทยากรความเคลื่อนไหวทางวิชาการ ผลงานของครู เป็นต้น 5.จัดทำศูนย์ความรู้ในโรงเรียน เช่น การจัดกลุ่ม การสรุปใจความสำคัญ การสร้างฉบับที่สัมพันธ์กัน การจัดเตรียมวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงสถิติ ด้วยการจัดเอกสารหลาย ๆ รูปแบบ 	<p>K4 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครู ซึ่งพัฒนา สนับสนุนให้ครูแลกเปลี่ยนความคิด เรียนรู้ ช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน 2.มีการศึกษาและทดลองด้วยตนเองในระดับบุคคล แล้วเปิดเผยให้ครูอื่นในในระดับสายชั้น และ กลุ่มสาระ เกิดการขยายผลความรู้ 3.แบ่งปันกลยุทธ์และเทคนิคต่างๆ ในการจัดการเรียนการสอน 4.เข้าใจอย่างลึกซึ้งในองค์กรและการเรียนรู้ สามารถอธิบายและ นำมาสู่ผู้อื่น มีข้อเสนอแนะความรู้ 5.จัดเตรียมข้อมูลในการนำเสนอหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อพัฒนาความสามารถครูในการแก้ปัญหาและวิธีใหม่ในการแก้ปัญหา
<p>T1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.สามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรืออินเทอร์เน็ต 2.สามารถประยุกต์ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการบันทึก จัดเก็บรวบรวม และถ่ายโอนข้อมูลสารสนเทศความเหมาะสมกับงานของครูได้ 3.มีกว่าหนึ่งสื่อประสม (multimedia) จัดทำองค์ความรู้ในเชิงรูปธรรม ที่ชัดเจน เช่น สร้างเอกสาร ซีดี หรือแผ่นช่วยอ่านบทความและภาคในการเรียนรู้ 4.ใช้เทคโนโลยีในการบริหารกระบวนการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม เช่น การบริหารโครงการ ทีม การบริหารการประชุม และการถ่ายทอดความรู้ใหม่ข้อค้นพบที่นำส่งใจ 5.ให้นำเว็บมาใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น 	<p>T2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.ใช้ข้อมูลที่หลากหลายจากเทคโนโลยีมาสร้างองค์ความรู้ใหม่ 2.จัดคอมพิวเตอร์ให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยการใช้เทคโนโลยีทำให้เพิ่มการเรียนรู้ร่วมกันของครู 3.ใช้เทคโนโลยีเพิ่มพูนความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครู 4.สนับสนุนการเป็นหุ้นส่วนระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียนเพื่อให้ได้ข้อมูล องค์ความรู้ทางเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ รวมทั้งการวิจัย 5.มีการช่วยเหลือกันในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ในระหว่างโรงเรียน โดยผ่านเทคโนโลยี 		

ตอนที่ 4 คุณภาพของมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คุณภาพของมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีการตรวจสอบโดยพิจารณาจากค่าความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายในโดยใช้สูตรของครอนบาค และการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างโดยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ข้อมูลที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดมาจากกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 347 คน และจากกลุ่มครู จำนวน 413 คน

4.1 ความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน

ผลการตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัด ในด้านความเที่ยงแบบสอดคล้องภายในปรากฏในตารางที่ 4.1 และตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.1 ความเที่ยงแบบของมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนฉบับผู้บริหาร

องค์ประกอบ	Alpha	Mean	SD	SEM
1.ด้านการเรียนรู้	.90	11.68	3.29	1.02
1.1 ระดับการเรียนรู้	.96	4.05	1.29	.26
1.2 ประเภทการเรียนรู้	.96	3.63	1.23	.25
1.3 ทักษะการเรียนรู้	.96	4.01	1.26	.26
2.ด้านองค์กร	.88	14.40	4.73	1.62
2.1 วิสัยทัศน์	.96	3.68	1.30	.27
2.2 วัฒนธรรม	.96	3.62	1.34	.28
2.3 กลยุทธ์	.96	3.59	1.34	.28
2.4 โครงสร้าง	.96	3.51	1.31	.27
3. ด้านบุคคล	.89	11.39	3.52	1.16
3.1 ครู	.96	3.77	1.34	.28
3.2 ผู้บริหาร	.96	3.98	1.26	.26
3.3 ผู้ปกครองและชุมชน	.96	3.65	1.36	.28
4. ด้านความรู้	.89	12.78	4.73	1.58
4.1 การแสวงหาความรู้	.96	3.39	1.31	.27
4.2 การสร้างความรู้	.96	2.97	1.37	.28
4.3 การจัดเก็บความรู้การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้	.96	3.01	1.38	.29
4.4 การถ่ายโอน เผยแพร่ ความรู้ และการนำไป ประยุกต์ใช้	.96	3.42	1.34	.28
5. ด้านเทคโนโลยี	.92	6.26	2.58	.73
5.1 เทคโนโลยีสำหรับการ จัดการความรู้	.96	3.11	1.38	.28
5.2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่ม พูนความรู้	.96	3.16	1.41	.28

Alpha = .96 S.D. = 16.74 SEM = 3.39

ตารางที่ 4.2 ความเที่ยงของมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนฉบับครู

องค์ประกอบ	Alpha	Mean	SD	SEM
1. ด้านการเรียนรู้	.91	8.67	3.50	1.04
1.1 ระดับการเรียนรู้	.96	3.16	1.30	.25
1.2 ประเภทการเรียนรู้	.96	2.71	1.27	.25
1.3 ทักษะการเรียนรู้	.96	2.80	1.34	.26
2. ด้านองค์กร	.90	12.00	5.09	1.62
2.1 วิสัยทัศน์	.96	3.05	1.41	.28
2.2 วัฒนธรรม	.96	3.02	1.37	.27
2.3 กลยุทธ์	.96	2.95	1.41	.28
2.4 โครงสร้าง	.96	2.98	1.50	.30
3. ด้านบุคคล	.90	9.02	4.01	1.28
3.1 ครู	.96	3.27	1.46	.29
3.2 ผู้บริหาร	.96	3.13	1.59	.31
3.3 ผู้ปกครองและชุมชน	.96	2.62	1.43	.28
4. ด้านความรู้	.90	10.62	4.96	1.59
4.1 การแสวงหาความรู้	.96	3.20	1.41	.27
4.2 การสร้างความรู้	.96	2.61	1.42	.28
4.3 การจัดเก็บความรู้การวิเคราะห์และการทำงานเมืองความรู้	.96	2.26	1.42	.28
4.4 การถ่ายโอน เผยแพร่ความรู้ และการนำไปประยุกต์ใช้	.96	2.54	1.39	.27
5. ด้านเทคโนโลยี	.93	4.92	2.57	.67
5.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้	.96	2.46	1.41	.27
5.2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้	.96	2.46	1.37	.26

Alpha = .96 S.D. = 18.16 SEM = 3.45

4.2 ความตรงเชิงโครงสร้างของมาตรวัด

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสะดวกและมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้

A_LOB	หมายถึง	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของผู้บริหาร
A_LEARN	หมายถึง	ด้านการเรียนรู้ของผู้บริหาร
A_L1	หมายถึง	ระดับการเรียนรู้ของผู้บริหาร
A_L2	หมายถึง	ประเภทการเรียนรู้ของผู้บริหาร

A_L3	หมายถึง	ทักษะการเรียนรู้ของผู้บริหาร
A_ORGAN	หมายถึง	ด้านองค์กรของผู้บริหาร
A_O1	หมายถึง	วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
A_O2	หมายถึง	วัฒนธรรมโรงเรียนในมุมมองของผู้บริหาร
A_O3	หมายถึง	กลยุทธ์ของผู้บริหาร
A_O4	หมายถึง	โครงสร้างโรงเรียนในมุมมองของผู้บริหาร
A_PEOPLE	หมายถึง	ด้านบุคคล (ผู้บริหาร)
A_P1	หมายถึง	ครูในมุมมองของผู้บริหาร
A_P2	หมายถึง	ผู้บริหาร
A_P3	หมายถึง	ผู้ปกครองและชุมชนในมุมมองของผู้บริหาร
A_KNOW	หมายถึง	ด้านความรู้ของผู้บริหาร
A_K1	หมายถึง	การแสวงหาความรู้ของผู้บริหาร
A_K2	หมายถึง	การสร้างความรู้ของผู้บริหาร
A_K3	หมายถึง	การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ของผู้บริหาร
A_K4	หมายถึง	การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ของผู้บริหาร
A_TECH	หมายถึง	ด้านเทคโนโลยีของผู้บริหาร
A_T1	หมายถึง	เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ของผู้บริหาร
A_T2	หมายถึง	เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ของผู้บริหาร
T_LOB	หมายถึง	ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของคุณ
T_LEARN	หมายถึง	ด้านการเรียนรู้ของคุณ
T_L1	หมายถึง	ระดับการเรียนรู้ของคุณ
T_L2	หมายถึง	ประเภทการเรียนรู้ของคุณ
T_L3	หมายถึง	ทักษะการเรียนรู้ของคุณ
T_ORGAN	หมายถึง	ด้านองค์กรของคุณ
T_O1	หมายถึง	วิสัยทัศน์ของคุณ
T_O2	หมายถึง	วัฒนธรรมโรงเรียนในมุมมองของคุณ
T_O3	หมายถึง	กลยุทธ์ของคุณ
T_O4	หมายถึง	โครงสร้างโรงเรียนในมุมมองของคุณ
T_PEOPLE	หมายถึง	ด้านบุคคล (ครู)
T_P1	หมายถึง	ครู
T_P2	หมายถึง	ผู้บริหารในมุมมองของคุณ

T_P3	หมายถึง	ผู้ปกครองและชุมชนในมุมมองของคุณ
T_KNOW	หมายถึง	ด้านความรู้ของคุณ
T_K1	หมายถึง	การแสวงหาความรู้ของคุณ
T_K2	หมายถึง	การสร้างความรู้ของคุณ
T_K3	หมายถึง	การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ของคุณ
T_K4	หมายถึง	การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ของคุณ
T_TECH	หมายถึง	ด้านเทคโนโลยีของคุณ
T_T1	หมายถึง	เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ของคุณ
T_T2	หมายถึง	เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ของคุณ

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

Mean	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
C.V.	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย
Max	หมายถึง	คะแนนสูงสุด
Min	หมายถึง	คะแนนต่ำสุด
Sk	หมายถึง	ค่าความเบ้
Ku	หมายถึง	ค่าความโด่ง
χ^2	หมายถึง	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
df	หมายถึง	ขั้นแห่งความอิสระ
P	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
R^2	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์
RMR	หมายถึง	ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ

สัญลักษณ์ในโมเดล



หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้



หมายถึง ตัวแปรแฝง

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น โดยการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร และครูเพื่อศึกษาสถานภาพโดยทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามการพัฒนามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สพฐ. โดยส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 118 คนคิดเป็นร้อยละ 60.2 เป็นเพศหญิงจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 39.8 ในขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเอกชน โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 77.9 เป็นเพศชายจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 22.1 สำหรับผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 81.8 เป็นเพศชายจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 โดยอายุของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สพฐ. อยู่ในช่วงอายุ 50-59 ปีมากที่สุดจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 61.2 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 40-49 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเอกชนมีช่วงอายุ 40-49 ปีมากที่สุดจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 45.0 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 30-39 ปี และ 50-59 ปี โดยมีจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 22.9 เท่ากัน ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลมีช่วงอายุ 50-59 ปีมากที่สุดจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 72.7

ระดับการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สพฐ. ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโทจำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 74.0 รองลงมาเป็นระดับปริญญาตรีจำนวน 45 คนคิดเป็นร้อยละ 23.0 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเอกชนมีระดับการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโทใกล้เคียงกันที่จำนวน 69 คนและ 58 คน ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 49.3 และ 41.4 ตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโทจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 54.5 รองลงมาปริญญาตรีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4

สำหรับประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สพฐ. เป็นเวลา 26-30 ปี และ 31 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 63 และ 66 คน ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 32.1 และ 33.7 ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเอกชนมีประสบการณ์การทำงานเป็นเวลา 6-10, 11-15, 16-20 และ 21-25 ปีใกล้เคียงกัน จำนวน 26, 24, 25 และ 24 คนตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 18.6, 17.1, 17.9 และ 17.1 ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลมีประสบการณ์การทำงาน 26-30 ปีมากที่สุดจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 54.5

ตารางที่ 4.3 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	สพฐ.		เอกชน		เทศบาล	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1.เพศ						
1.1 ชาย	118	60.2	31	22.1	2	18.2
1.2 หญิง	78	39.8	109	77.9	9	81.8
รวม	196	100.0	140	100.0	11	100.0
2.อายุ						
2.1 20-29 ปี	0	0.0	7	5.0	0	0.0
2.2 30-39 ปี	7	3.6	32	22.9	0	0.0
2.3 40-49 ปี	69	35.2	63	45.0	3	27.3
2.4 50-59 ปี	120	61.2	32	22.9	8	72.7
2.5 60 ปีขึ้นไป	0	0.0	6	4.3	0	0.0
รวม	196	100.0	140	100.0	11	100.0
3. ระดับการศึกษา						
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	2.6	9	6.4	1	9.1
3.2 ปริญญาตรี	45	23.0	69	49.3	4	36.4
3.3 ปริญญาโท	145	74.0	58	41.4	6	54.5
3.4 ปริญญาเอก	1	0.5	4	2.9	0	0.0
รวม	196	100.0	140	100.0	11	100.0
4. ประสบการณ์ทำงาน						
4.1 1-5 ปี	7	3.6	8	5.7	0	0.0
4.2 6-10 ปี	9	4.6	26	18.6	0	0.0
4.3 11-15 ปี	12	6.1	24	17.1	1	9.1
4.4 16-20 ปี	12	6.1	25	17.9	2	18.2
4.5 21-25 ปี	27	13.8	24	17.1	1	9.1
4.6 26-30 ปี	63	32.1	17	12.1	6	54.5
4.7 31 ปีขึ้นไป	66	33.7	16	11.4	1	9.1
รวม	196	100.0	140	100.0	11	100.0

ในตารางที่ 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามการพัฒนา มาตราวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของครู พบว่า ครูสังกัด สพฐ เอกชน และเทศบาล ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 220, 124 และ 15 คนตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 85.9, 88.6 และ 88.2 ตามลำดับ ส่วนเพศชายจำนวน 36, 16 และ 2 คน ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 14.1, 11.4 และ 11.8 ตามลำดับ โดยอายุครูสังกัด สพฐ. อยู่ในช่วงอายุ 50-59 ปีมากที่สุด

จำนวน 120 คน ร้อยละ 46.9 รองลงมาในช่วงอายุ 40-49 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 33.6 ส่วนครูสังกัดโรงเรียนเอกชน อยู่ในช่วงอายุ 30-39 ปี และ 40-49 ปี มากที่สุด จำนวน 48 และ 49 คนตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 34.3 และ 35.0 ตามลำดับ รองลงมาอายุ 20-29 ปี จำนวน 32 คน ร้อยละ 22.9 สำหรับโรงเรียนเทศบาลครูส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 30-39 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 52.9 รองลงมาในช่วงอายุ 20-29 ปี และ 40-49 ปี คิดเป็นจำนวน 3 คนเท่ากัน ร้อยละ 17.6 เท่ากัน

ตารางที่ 4.4 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างครูที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	สพฐ.		เอกชน		เทศบาล	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ						
1.1 ชาย	36	14.1	16	11.4	2	11.8
1.2 หญิง	220	85.9	124	88.6	15	88.2
รวม	256	100.0	140	100.0	17	100.0
2. อายุ						
2.1 20-29 ปี	22	8.6	32	22.9	3	17.6
2.2 30-39 ปี	26	10.2	48	34.3	9	52.9
2.3 40-49 ปี	86	33.6	49	35.0	3	17.6
2.4 50-59 ปี	120	46.9	11	7.9	2	11.8
2.5 60 ปีขึ้นไป	2	0.8	0	0.0	0	0.0
รวม	256	100.0	140	100.0	17	100.0
3. ระดับการศึกษา						
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	1.2	18	12.9	0	0.0
3.2 ปริญญาตรี	185	72.3	108	77.1	12	70.6
3.3 ปริญญาโท	68	26.6	14	10.0	5	29.4
รวม	256	100.0	140	100.0	17	100.0
4. ประสบการณ์ทำงาน						
4.1 1-5 ปี	26	10.2	36	25.7	9	52.9
4.2 6-10 ปี	14	5.5	27	19.3	2	11.8
4.3 11-15 ปี	24	9.4	35	25.0	2	11.8
4.4 16-20 ปี	17	6.6	18	12.9	1	5.9
4.5 21-25 ปี	39	15.2	15	10.7	2	11.8
4.6 26-30 ปี	67	26.2	5	3.6	0	0.0
4.7 31 ปีขึ้นไป	69	27.0	4	2.9	1	5.9
รวม	256	100.0	140	100.0	17	100.0

นอกจากนี้ยังพบว่าระดับการศึกษาของครูสังกัด สพฐ. เอกชน และเทศบาล ส่วนใหญ่ จบปริญญาตรี จำนวน 185, 108 และ 12 คน ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 72.3, 77.1 และ 70.6 ตามลำดับ ขณะที่ประสบการณ์การทำงานของครูโรงเรียนสังกัด สพฐ. ส่วนใหญ่มีอายุงาน 26-30 ปี และ 31 ปีขึ้นไป จำนวน 67 และ 69 ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 26.2 และ 27.0 ตามลำดับ ส่วนครูสังกัดโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี และ 11-15 ปี จำนวน 36 และ 35 คนตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 25.7 และ 25.0 ตามลำดับ รองลงมา 6-10 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3 ครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 52.9 รองลงมา 6-10 ปี 11-15 ปี และ 21-25 ปี เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 11.8

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติขององค์ประกอบมาตรฐานวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การวิเคราะห์ตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อดูลักษณะการกระจายและการแจกแจงขององค์ประกอบมาตรฐานวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของผู้บริหารและฉบับของครู โดยมีรายละเอียดดังแสดงตามตารางที่ 4.5 และ 4.6

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นขององค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของผู้บริหารมีรายละเอียดดังนี้

ด้านการเรียนรู้ (A_LEARN) พบว่า ระดับการเรียนรู้ มีค่ามัธยฐานเลขคณิตสูงสุดเท่ากับ 4.05 รองลงมา คือทักษะการเรียนรู้ มีค่าเท่ากับ 4.01 และประเภทการเรียนรู้มีค่าเท่ากับ 3.63 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) พบว่า ประเภทการเรียนรู้มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายสูงสุด เท่ากับ 33.88 รองลงมา คือระดับการเรียนรู้มีค่าเท่ากับ 31.85 และทักษะการเรียนรู้ เท่ากับ 31.42 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ พบว่า องค์ประกอบย่อยทุกตัวมีค่าเป็นลบ แสดงว่าองค์ประกอบย่อยด้านการเรียนรู้ทุกตัวมีคะแนนส่วนใหญ่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยระดับการเรียนรู้มีความเบ้มากที่สุดเท่ากับ -1.13 รองลงมาคือทักษะการเรียนรู้ซึ่งเท่ากับ -1.10 และประเภทการเรียนรู้มีค่าน้อยที่สุดเท่ากับ -0.59 เมื่อพิจารณาความโด่งพบว่า ระดับการเรียนรู้และทักษะการเรียนรู้มีค่าความโด่งเป็นบวก แสดงว่ารูปร่างการแจกแจงองค์ประกอบย่อยมีลักษณะเป็นโค้งสูงกว่าปกติ โดยทักษะการเรียนรู้มีค่าสูงสุดเท่ากับ 0.38 รองลงมาคือ ระดับการเรียนรู้เท่ากับ 0.08 ส่วนประเภทการเรียนรู้มีค่าความโด่งเป็นลบเท่ากับ -0.38 แสดงว่าลักษณะการแจกแจงของข้อมูลมีลักษณะเป็นโค้งแบนกว่าปกติ

ด้านองค์กร (A_ORGAN) พบว่าวิสัยทัศน์มีค่ามัธยฐานเลขคณิตสูงสุดเท่ากับ 3.68 รองลงคือวัฒนธรรมของโรงเรียนเท่ากับ 3.62 กลยุทธ์ของโรงเรียน 3.59 และโครงสร้างของโรงเรียนเท่ากับ 3.51 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) พบว่า วัฒนธรรมของโรงเรียน กลยุทธ์ของโรงเรียน และโครงสร้างของโรงเรียนมีค่าใกล้เคียงกันเท่ากับ 37.02, 37.33

และ 37.32 ตามลำดับ รองลงมาคือวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มีค่าเท่ากับ 35.59 เมื่อพิจารณาค่าความเบ้พบว่า ทุกตัวองค์ประกอบย่อยของด้านองค์การมีค่าเป็นลบทั้งหมด เท่ากับ -0.57, -0.54, -0.49 และ -0.40 แสดงว่าองค์ประกอบย่อยด้านองค์การมีคะแนนส่วนใหญ่มากกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง พบว่าองค์ประกอบย่อยทุกตัวด้านองค์การมีค่าความโด่งเป็นลบแสดงว่ารูปร่างการแจกแจงตัวบ่งชี้มีลักษณะเป็นโค้งแบนกว่าปกติ โดยวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างของโรงเรียนมีค่าความโด่งเท่ากับ -0.82, -0.81, -0.95 และ -0.90 ตามลำดับ

ด้านบุคคล (A_PEOPLE) พบว่า ค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในช่วงระหว่าง 3.98-3.65 โดยผู้บริหารมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุดเท่ากับ 3.98 รองลงมาคือครูเท่ากับ 3.77 ผู้ปกครองและชุมชนเท่ากับ 3.65 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) พบว่าผู้ปกครองและชุมชนมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายสูงสุดเท่ากับ 37.26 รองลงมา คือครู เท่ากับ 35.54 และผู้บริหารเท่ากับ 31.66 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้พบว่า องค์ประกอบย่อยทุกตัวด้านบุคคลมีค่าความเบ้ติดลบ แสดงว่าองค์ประกอบย่อยด้านบุคคลมีคะแนนส่วนใหญ่มากกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยมีค่าเท่ากับ -0.70, -0.97 และ -0.57 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาความโด่งพบว่า องค์ประกอบย่อยทุกตัวด้านองค์บุคคลมีค่าความโด่งติดลบแสดงว่ารูปร่างการแจกแจงตัวบ่งชี้มีลักษณะเป็นโค้งแบนกว่าปกติ โดยครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชนมีค่าความโด่งเท่ากับ -0.68, -0.17 และ -0.82 ตามลำดับ

ด้านความรู้ (A_KNOW) พบว่า การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุดเท่ากับ 3.42 รองลงมาคือการแสวงหาความรู้เท่ากับ 3.39 การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ เท่ากับ 3.01 การสร้างความรู้เท่ากับ 2.97 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) พบว่า การสร้างความรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายสูงสุดเท่ากับ 46.13 รองลงมาคือ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ เท่ากับ 45.85 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ เท่ากับ 39.18 และ การแสวงหาความรู้เท่ากับ 38.64 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ พบว่า การแสวงหาความรู้ และ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ มีค่าความเบ้เท่ากับ -0.21 และ -3.56 ตามลำดับ แสดงว่ามีค่าคะแนนส่วนใหญ่มากกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ขณะที่ค่าความเบ้ของ การสร้างความรู้ และ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ มีค่าบวก แสดงว่ามีค่าคะแนนส่วนใหญ่น้อยกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยมีค่าเท่ากับ 0.06 และ 0.09 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาความโด่งพบว่า องค์ประกอบย่อยทุกตัวด้านความรู้มีค่าความโด่งติดลบ แสดงว่ารูปร่างการแจกแจงตัวบ่งชี้มีลักษณะเป็นโค้งแบนกว่าปกติ โดย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้

และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ มีค่าความโค้งเท่ากับ -1.13, -1.03, -1.17 และ -0.94 ตามลำดับ

ด้านเทคโนโลยี (A_TECH) พบว่า เทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนความรู้มีค่าสัมประสิทธิ์อันดับสูงสุดเท่ากับ 3.16 รองลงมาคือเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้เท่ากับ 3.11 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) พบว่า เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายใกล้เคียงกับเทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนความรู้ โดยมีค่าเท่ากับ 44.37 และ 44.62 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ พบว่า ทุกองค์ประกอบย่อยด้านเทคโนโลยีมีค่าความเบ้ติดลบ แสดงว่า มีค่าคะแนนส่วนใหญ่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยค่าความเบ้ของเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้มีค่าเท่ากับ -0.17 ส่วนค่าความเบ้ของเทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนความรู้มีค่าเท่ากับ -0.15 เมื่อพิจารณาค่าความโค้ง พบว่า ทุกองค์ประกอบย่อยด้านเทคโนโลยีมีค่าความโค้งติดลบแสดงว่า รูปร่างการแจกแจงตัวบ่งชี้มีลักษณะเป็นโค้งแบนกว่าปกติ โดยค่าความโค้งของเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้มีค่าเท่ากับ -1.07 ส่วนค่าความโค้งของเทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนความรู้มีค่าเท่ากับ -1.14 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นขององค์ประกอบมาตรฐานวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับผู้บริหารพบว่า ด้านองค์กร (A_ORGAN) มีค่าสัมประสิทธิ์อันดับสูงสุดเท่ากับ 14.40 รองลงมาคือ ด้านความรู้ (A_KNOW) เท่ากับ 12.78 ด้านการเรียนรู้ (A_LEARN) เท่ากับ 11.68 ด้านบุคคล (A_PEOPLE) เท่ากับ 11.39 และด้านเทคโนโลยี (A_TECH) เท่ากับ 6.26 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การกระจายด้านเทคโนโลยี (A_TECH) มีค่าสูงสุดเท่ากับ 41.21 รองลงมาคือด้านความรู้ (A_KNOW) องค์กร (A_ORGAN) บุคคล (A_PEOPLE) และการเรียนรู้ (A_LEARN) โดยมีค่าเท่ากับ 37.01, 32.85, 30.90 และ 28.17 เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ พบว่าทุกองค์ประกอบของความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนฉบับของผู้บริหารมีค่าติดลบทั้งหมดแสดงว่าทุกองค์ประกอบของความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของผู้บริหารมีคะแนนส่วนใหญ่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เมื่อพิจารณาค่าความโค้งพบว่าด้านการเรียนรู้มีค่าเป็นบวกแสดงว่าด้านการเรียนรู้มีรูปร่างการแจกแจงโค้งสูงกว่าปกติ ในขณะที่ด้านองค์กร คน ความรู้และเทคโนโลยีมีค่าเป็นลบ แสดงว่ารูปร่างการแจกแจงโค้งแบนกว่าปกติ

ตารางที่ 4.5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้และความโด่งขององค์ประกอบมาตรฐานวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของผู้บริหาร

ตัวแปร	MEAN	SD	Sk	Ku	CV%
1.ด้านการเรียนรู้ (A_LEARN)	11.68	3.29	-0.99	0.28	28.17
1.1 ระดับการเรียนรู้ (A_L1)	4.05	1.29	-1.13	0.08	31.85
1.2 ประเภทการเรียนรู้ (A_L2)	3.63	1.23	-0.59	-0.38	33.88
1.3 ทักษะการเรียนรู้ (A_L3)	4.01	1.26	-1.10	0.38	31.42
2.ด้านองค์กร (A_ORGAN)	14.40	4.73	-0.50	-0.76	32.85
2.1 วิสัยทัศน์ (A_O1)	3.68	1.31	-0.57	-0.82	35.59
2.2 วัฒนธรรม (A_O2)	3.62	1.34	-0.54	-0.81	37.02
2.3 กลยุทธ์ (A_O3)	3.59	1.34	-0.49	-0.95	37.33
2.4 โครงสร้าง (A_O4)	3.51	1.31	-0.40	-0.90	37.32
3. ด้านบุคคล (A_PEOPLE)	11.39	3.52	-0.75	-0.40	30.90
3.1 ครู (A_P1)	3.77	1.34	-0.70	-0.68	35.54
3.2 ผู้บริหาร (A_P2)	3.98	1.26	-0.97	-0.17	31.66
3.3 ผู้ปกครองและชุมชน (A_P3)	3.65	1.36	-0.57	-0.82	37.26
4.ด้านความรู้ (A_KNOW)	12.78	4.73	-0.10	-0.96	37.01
4.1 การแสวงหาความรู้ (A_K1)	3.39	1.31	-0.21	-1.13	38.64
4.2 การสร้างความรู้ (A_K2)	2.97	1.37	0.06	-1.03	46.13
4.3 การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และ การทำ (A_K3) หม่องความรู้	3.01	1.38	0.09	-1.17	45.85
4.4 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การ นำไปประยุกต์ใช้ (A_K4)	3.42	1.34	-3.56	-0.94	39.18
5.ด้านเทคโนโลยี (A_TECH)	6.26	2.58	-0.17	-1.08	41.21
5.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (A_T1)	3.11	1.38	-0.17	-1.07	44.37
5.2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ (A_T2)	3.16	1.41	-0.15	-1.14	44.62

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นขององค์ประกอบมาตรฐานวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของครูมีรายละเอียดดังนี้

ด้านการเรียนรู้ (T_LEARN) พบว่า ระดับการเรียนรู้มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุดเท่ากับ 3.16 รองลงมาคือ ทักษะการเรียนรู้มีค่าเท่ากับ 2.80 และประเภทการเรียนรู้เท่ากับ 2.71 เมื่อ

พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของทักษะการ เรียนรู้มีค่าสูงสุดเท่ากับ 48.21 รองลงมาคือประเภทการเรียนรู้ เท่ากับ 46.86 และระดับการเรียนรู้ เท่ากับ 41.14 เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ พบทุกองค์ประกอบย่อยด้านการเรียนรู้มีค่าเป็นบวก แสดง ว่าองค์ประกอบย่อยทุกตัวด้านการเรียนรู้มีคะแนนส่วนใหญ่มากกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด โดยค่าความเบ้ของระดับการเรียนรู้ ประเภทการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้มีค่าเท่ากับ 0.02, 0.38 และ 0.31 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง พบว่าองค์ประกอบย่อยด้านการเรียนรู้ มีค่าติดลบทุกตัว แสดงว่ารูปร่างการแจกแจงแบนกว่าปกติทุกองค์ประกอบย่อยด้านการเรียนรู้ โดยระดับการเรียนรู้มีค่าความโด่งสูงสุดเท่ากับ -1.07 รองลงมาคือ ทักษะการเรียนรู้ เท่ากับ -0.98 และประเภทการเรียนรู้เท่ากับ -0.77 ตามลำดับ

ด้านองค์กร (T_ORGAN) พบว่า วิสัยทัศน์ของโรงเรียนมีค่ามัธยฐานสูงสุด เท่ากับ 3.05 ซึ่งใกล้เคียงกับวัฒนธรรมของโรงเรียนเท่ากับ 3.02 รองลงมาคือโครงสร้างของ โรงเรียน เท่ากับ 2.98 และกลยุทธ์ของโรงเรียนเท่ากับ 2.95 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่า สัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) พบว่า โครงสร้างของโรงเรียนมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายสูงสุด เท่ากับ 50.33 รองลงมาคือ กลยุทธ์ของโรงเรียน เท่ากับ 47.79 วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเท่ากับ 46.23 และวัฒนธรรมของโรงเรียนเท่ากับ 45.36 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ พบว่าองค์ประกอบ ย่อยด้านองค์กรทุกตัวมีค่าความเบ้เป็นบวก แสดงว่าองค์ประกอบย่อยทุกตัวด้านองค์กรมีคะแนน ส่วนใหญ่มากกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและกลยุทธ์ของ โรงเรียนมีค่าใกล้เคียงกันเท่ากับ 0.11 และ 0.14 ตามลำดับ ส่วนวัฒนธรรมและโครงสร้างของ โรงเรียนมีค่าความเบ้เท่ากันที่ 0.05 เมื่อพิจารณาค่าความโด่งพบว่า ค่าความโด่งขององค์ประกอบ ย่อยทุกตัวติดลบแสดงว่ารูปร่างการแจกแจงของโค้งแบนกว่าปกติ โดยมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -1.11 ถึง -1.34

ด้านบุคคล (T_PEOPLE) พบว่า องค์ประกอบย่อยครูมีค่ามัธยฐานสูงสุดเท่ากับ 3.27 รองลงมาคือ ผู้บริหาร เท่ากับ 3.13 และผู้ปกครองและชุมชนเท่ากับ 2.62 เมื่อพิจารณาค่า สัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) พบว่า ผู้ปกครองและชุมชนมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายสูงสุด เท่ากับ 54.58 รองลงมาคือ ผู้บริหารเท่ากับ 50.80 และครูเท่ากับ 44.65 เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ พบว่า ค่าความเบ้ขององค์ประกอบย่อยครูและผู้บริหารมีค่าติดลบเท่ากับ -0.21 และ -0.13 ตามลำดับ แสดงว่าองค์ประกอบย่อยครูและผู้บริหารมีคะแนนส่วนใหญ่มากกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม ตัวอย่างทั้งหมด ขณะที่ค่าความเบ้ขององค์ประกอบย่อยผู้ปกครองและชุมชนมีค่าเป็นบวกเท่ากับ 0.31 แสดงว่าองค์ประกอบย่อยผู้ปกครองและชุมชนมีคะแนนส่วนใหญ่มากกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม ตัวอย่างทั้งหมด เมื่อพิจารณาค่าความโด่งพบว่า ค่าความโด่งทุกองค์ประกอบย่อย ด้านบุคคลมี

ค่าติดลบ แสดงว่าตัวบ่งชี้ที่ทุกตัว ด้านบุคคลมีรูปร่างการแจกแจงแบนกว่าปกติ โดยค่าความโด่งของครู ผู้บริหาร และผู้ปกครองและชุมชนมีค่าเท่ากับ -1.27, -1.40 และ -0.99 ตามลำดับ

ด้านความรู้ (T_KNOW) พบว่า การแสวงหาความรู้ของครูมีค่ามัธยฐานอันดับสูงสุดเท่ากับ 3.20 รองลงมาคือการสร้างความรู้ เท่ากับ 2.61 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ เท่ากับ 2.54 และการจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้เท่ากับ 2.26 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) พบว่า การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายสูงสุดเท่ากับ 62.83 รองลงมาคือการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ เท่ากับ 54.72 การสร้างความรู้เท่ากับ 54.41 และการแสวงหาความรู้เท่ากับ 44.38 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้พบว่า การแสวงหาความรู้มีค่าติดลบเท่ากับ -0.21 แสดงว่าการแสวงหาความรู้มีคะแนนส่วนใหญ่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ในขณะที่การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ และ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ มีค่าความเบ้เป็นบวก แสดงว่า การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ และ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ มีคะแนนส่วนใหญ่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยมีค่า 0.46, 0.64 และ 0.49 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าความโด่งพบว่าติดลบทุกองค์ประกอบย่อยแสดงว่า ทุกองค์ประกอบย่อยด้านความรู้มีรูปร่างการแจกแจงแบนกว่าปกติ

ด้านเทคโนโลยี (T_TECH) พบว่า เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้มีค่าเท่ากันคือ 2.46 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายใกล้เคียงกันที่ 57.32 และ 56.09 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้พบว่า องค์ประกอบย่อยมีค่าความเบ้เป็นบวกทุกตัว แสดงว่าตัวบ่งชี้ที่ทุกตัวด้านเทคโนโลยีมีคะแนนส่วนใหญ่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้มีค่าเท่ากับ 0.38 และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้มีค่าเท่ากับ 0.33 เมื่อพิจารณาค่าความโด่งพบว่า ทุกองค์ประกอบย่อยด้านเทคโนโลยีมีค่าความโด่งติดลบ แสดงว่าตัวบ่งชี้ด้านเทคโนโลยีทุกตัวมีรูปร่างการแจกแจงแบนกว่าปกติ โดยค่าความโด่งของเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้มีค่าใกล้เคียงกันคือ -0.85 และ -0.81 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นขององค์ประกอบมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของครูพบว่า ด้านองค์กร (T_ORGAN) มีค่ามัธยฐานอันดับสูงสุดเท่ากับ 11.99 รองลงมาคือ ด้านความรู้ (T_KNOW) เท่ากับ 10.62 ด้านบุคคล (T_PEOPLE) เท่ากับ 9.02 ด้านการเรียนรู้ (T_LEARN) เท่ากับ 8.67 และด้านเทคโนโลยี (T_TECH) เท่ากับ 4.92 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจายพบว่า ด้านเทคโนโลยี (T_TECH) มีสัมประสิทธิ์การกระจายสูงสุดเท่ากับ 52.24 รองลงมาคือ ด้านความรู้ (T_KNOW) เท่ากับ 46.70

ด้านบุคคลเท่ากับ 44.45 ด้านองค์กร (T_ORGAN) เท่ากับ 42.45 และด้านการเรียนรู้ (T_LEARN) เท่ากับ 40.25 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้พบว่า ทุกด้านของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของครุมีค่าเป็นบวก แสดงว่าทุกด้านมีคะแนนส่วนใหญ่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เมื่อพิจารณาค่าความโด่งพบว่า ทุกด้านของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในฉบับของครุมีค่าเป็นลบ แสดงว่าทุกด้านของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในฉบับของครุมีรูปร่างการแจกแจงแบนกว่าปกติ

ตารางที่ 4.6 ค่ามัธยิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้และความโด่งขององค์ประกอบ
มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของครุ

องค์กรแห่งการเรียนรู้	MEAN	SD	Sk	Ku	CV%
1. ด้านการเรียนรู้ (T_LEARN)	8.67	3.49	0.26	-0.88	40.25
1.1 ระดับการเรียนรู้ (T_L1)	3.16	1.30	0.02	-1.07	41.14
1.2 ประเภทการเรียนรู้ (T_L2)	2.71	1.27	0.38	-0.77	46.86
1.3 ทักษะการเรียนรู้ (T_L3)	2.80	1.35	0.31	-0.98	48.21
2. ด้านองค์กร (T_ORGAN)	11.99	5.09	0.06	-1.15	42.45
2.1 วิสัยทัศน์ (T_O1)	3.05	1.41	0.11	-1.22	46.23
2.2 วัฒนธรรม (T_O2)	3.02	1.37	0.05	-1.11	45.36
2.3 กลยุทธ์ (T_O3)	2.95	1.41	0.14	-1.17	47.79
2.4 โครงสร้าง (T_O4)	2.98	1.50	0.05	-1.34	50.33
3. ด้านบุคคล (T_PEOPLE)	9.02	4.01	0.02	-1.23	44.45
3.1 ครู (T_P1)	3.27	1.46	-0.21	-1.27	44.65
3.2 ผู้บริหาร (T_P2)	3.13	1.59	-0.13	-1.40	50.80
3.3 ผู้ปกครองและชุมชน (T_P3)	2.62	1.43	0.31	-0.99	54.58
4. ด้านความรู้ (T_KNOW)	10.62	4.96	0.43	-0.86	46.70
4.1 การแสวงหาความรู้ (T_K1)	3.20	1.42	-0.21	-1.11	44.38
4.2 การสร้างความรู้ (T_K2)	2.61	1.42	0.46	-0.96	54.41
4.3 การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (T_K3)	2.26	1.42	0.64	-0.62	62.83
4.4 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ (T_K4)	2.54	1.39	0.49	-0.83	54.72
5. ด้านเทคโนโลยี (T_TECH)	4.92	2.57	0.44	-0.67	52.24
5.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (T_T1)	2.46	1.41	0.38	-0.85	57.32
5.2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ (T_T2)	2.46	1.38	0.33	-0.81	56.09

4.2.3 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลการพัฒนามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของผู้บริหารและฉบับของครู

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ในตอนนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของผู้บริหารและฉบับของครู เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังแสดงตามตารางที่ 4.7

จากตาราง 4.7 ผลการพิจารณาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของผู้บริหาร พบว่า องค์ประกอบย่อยทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ($P < 0.01$) ทุกค่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .373 ถึง .778 โดยองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือองค์ประกอบย่อย วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (A_O1) กับ องค์ประกอบย่อยวัฒนธรรมโรงเรียนในมุมมองของผู้บริหาร (A_O2) มีค่าเท่ากับ .778 รองลงมาคือ องค์ประกอบย่อยกลยุทธ์ของผู้บริหาร (A_O3) กับ องค์ประกอบย่อยโครงสร้างโรงเรียนในมุมมองของผู้บริหาร (A_O4) มีค่าเท่ากับ .757 และองค์ประกอบย่อยครูในมุมมองของผู้บริหาร (A_P1) กับ องค์ประกอบย่อยผู้บริหาร (A_P2) มีค่าเท่ากับ .754 และองค์ประกอบย่อยวัฒนธรรมโรงเรียนในมุมมองของผู้บริหาร (A_O2) กับ องค์ประกอบย่อยกลยุทธ์ของผู้บริหาร (A_O3) มีค่าเท่ากับ .740 ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุดคือ องค์ประกอบย่อยระดับการเรียนรู้ของผู้บริหาร (A_L1) กับ องค์ประกอบย่อยการสร้างความรู้ของผู้บริหาร (A_K2) มีค่าเท่ากับ .373

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของผู้บริหาร ในด้านการเรียนรู้พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .600 - .681 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดคือองค์ประกอบย่อยประเภทการเรียนรู้ของผู้บริหาร (A_L2) กับ องค์ประกอบย่อยทักษะการเรียนรู้ของผู้บริหาร (A_L3) เท่ากับ .681 คู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ องค์ประกอบย่อยระดับการเรียนรู้ของผู้บริหาร (A_L1) กับ องค์ประกอบย่อยประเภทการเรียนรู้ของผู้บริหาร (A_L2) มีค่าเท่ากับ .600 ในด้านองค์กรพบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .697 - .778 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดคือองค์ประกอบย่อยวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (A_O1) กับ องค์ประกอบย่อยวัฒนธรรมโรงเรียนในมุมมองของผู้บริหาร (A_O2) เท่ากับ .778 ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดคือ องค์ประกอบย่อยวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (A_O1) กับ องค์ประกอบย่อย โครงสร้างโรงเรียนในมุมมองของผู้บริหาร (A_O4) เท่ากับ .697 ใน ด้านบุคคลพบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .635 - .754 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดคือองค์ประกอบย่อยครูในมุมมองของผู้บริหาร (A_P1) กับ องค์ประกอบย่อยผู้บริหาร (A_P2) เท่ากับ .754 ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดคือ องค์ประกอบย่อยครูในมุมมองของผู้บริหาร (A_P1)

กับองค์ประกอบย่อยผู้ปกครองและชุมชนในมุมมองของผู้บริหาร (A_P3) เท่ากับ .635 ด้านความรู้ พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .636 - .725 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดคือ คู่องค์ประกอบย่อยการสร้างความรู้ของผู้บริหาร(A_K2) กับ องค์ประกอบย่อยการจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ของผู้บริหาร (A_K3) เท่ากับ .725 ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือคู่องค์ประกอบย่อยการแสวงหาความรู้ของผู้บริหาร (A_K1) กับองค์ประกอบย่อย การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ของผู้บริหาร (A_K3) เท่ากับ .636 ในด้านเทคโนโลยี องค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ของผู้บริหาร(A_T1) กับ องค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ของผู้บริหาร (A_T2) มีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เท่ากับ .708 ส่วนค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 4676.945 ($P < .000$) แสดงว่าค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์ อย่างมีนัยสำคัญ ค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) มีค่าเท่ากับ .959 แสดงว่าตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันสูงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ องค์ประกอบได้

ตารางที่ 4.7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันขององค์ประกอบย่อยมาตรวัดความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับผู้บริหาร

	A_L1	A_L2	A_L3	A_O1	A_O2	A_O3	A_O4	A_P1	A_P2	A_P3	A_K1	A_K2	A_K3	A_K4	A_T1	A_T2
A_L1	1.00															
A_L2	.600	1.00														
A_L3	.626	.681	1.00													
A_O1	.560	.585	.650	1.00												
A_O2	.579	.591	.648	.778	1.00											
A_O3	.527	.623	.691	.700	.740	1.00										
A_O4	.563	.630	.634	.697	.705	.757	1.00									
A_P1	.530	.547	.653	.681	.680	.707	.694	1.00								
A_P2	.540	.588	.645	.673	.636	.693	.703	.754	1.00							
A_P3	.492	.531	.531	.569	.571	.646	.643	.635	.669	1.00						
A_K1	.485	.550	.561	.610	.640	.676	.676	.660	.615	.650	1.00					
A_K2	.373	.543	.478	.556	.570	.653	.603	.637	.530	.611	.698	1.00				
A_K3	.439	.505	.449	.562	.572	.622	.607	.582	.483	.543	.636	.725	1.00			
A_K4	.490	.606	.594	.637	.670	.677	.680	.671	.575	.597	.691	.705	.687	1.00		
A_T1	.457	.542	.485	.482	.515	.563	.568	.504	.438	.492	.602	.712	.686	.737	1.00	
A_T2	.453	.466	.404	.495	.514	.557	.545	.441	.428	.498	.555	.635	.592	.633	.708	1.000
Mean	4.05	3.63	4.01	3.68	3.62	3.59	3.51	3.77	3.98	3.65	3.39	2.97	3.01	3.42	3.11	3.16
S.D.	1.29	1.23	1.26	1.31	1.34	1.34	1.31	1.34	1.26	1.36	1.31	1.37	1.38	1.34	1.38	1.41
Bartlett's Test of Sphericity = 4676.945 P = .000																
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .959																

จากตาราง 4.8 ผลการพิจารณาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของครู พบว่า องค์ประกอบย่อยทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ($P < 0.01$) ทุกค่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .452 - .786 โดยคู่องค์ประกอบย่อยที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดคือคู่องค์ประกอบย่อยครู (T_P1) กับ องค์ประกอบย่อยผู้บริหารในมุมมองของครู (T_P2) มีค่าเท่ากับ .786 รองลงมาคือคู่องค์ประกอบย่อยการสร้างความรู้ของครู (T_K2) กับ องค์ประกอบย่อยการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ของครู (T_K4) เท่ากับ .783 และคู่องค์ประกอบย่อยโครงสร้างโรงเรียนในมุมมองของครู (T_O4) กับ องค์ประกอบย่อยครู (T_P1) เท่ากับ .781 และคู่องค์ประกอบย่อยวิสัยทัศน์ของครู (T_O1) กับองค์ประกอบย่อยวัฒนธรรมโรงเรียนในมุมมองของครู (T_O2) เท่ากับ .765 ส่วนองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุดคือคู่องค์ประกอบย่อยระดับการเรียนรู้ของครู (T_L1) กับ องค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ของครู (T_T1) เท่ากับ .452

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของครู ในด้านการเรียนรู้พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .661-.752 โดยคู่องค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือคู่องค์ประกอบย่อยประเภทการเรียนรู้ของครู (T_L2) กับ องค์ประกอบย่อยทักษะการเรียนรู้ของครู (T_L3) ส่วนคู่องค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือคู่องค์ประกอบย่อยระดับการเรียนรู้ของครู (T_L1) กับ องค์ประกอบย่อยประเภทการเรียนรู้ของครู (T_L2) มีค่าเท่ากับ .661 ในด้านองค์กรพบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์ตั้งแต่ .715 - .765 โดยคู่ตัวบ่งชี้ที่ความสัมพันธ์มากที่สุดคือคู่องค์ประกอบย่อยวิสัยทัศน์ของครู (T_O1) กับ องค์ประกอบย่อยวัฒนธรรมโรงเรียนในมุมมองของครู (T_O2) เท่ากับ .765 ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือคู่องค์ประกอบย่อยวัฒนธรรมโรงเรียนในมุมมองของครู (T_O2) กับ องค์ประกอบย่อยกลยุทธ์ของครู (T_O3) เท่ากับ .715 ใน ด้านบุคคลพบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .639 - .786 โดยคู่องค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือคู่องค์ประกอบย่อยครู (T_P1) กับ องค์ประกอบย่อยผู้บริหารในมุมมองของครู (T_P2) มีค่าเท่ากับ .786 ส่วนคู่องค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือคู่องค์ประกอบย่อยผู้บริหารในมุมมองของครู (T_P2) กับ องค์ประกอบย่อยผู้ปกครองและชุมชนในมุมมองของครู (T_P3) เท่ากับ .639 ในด้านความรู้พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .556 - .783 โดยคู่องค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือคู่องค์ประกอบย่อยการสร้างความรู้ของครู (T_K2) กับ องค์ประกอบย่อยการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ของครู (T_K4) เท่ากับ .783 ส่วนคู่องค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือคู่องค์ประกอบย่อย การแสวงหาความรู้ของครู (T_K1) กับ องค์ประกอบย่อยการจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ของครู (T_K3) เท่ากับ .556 ในด้านเทคโนโลยี พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง

องค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ของครู (T_T1) กับองค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ของครู (T_T2) มีค่าเท่ากับ .712 ส่วนค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 5919.012 ($P < .000$) แสดงว่าค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์ อย่างมีนัยสำคัญ ค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) มีค่าเท่ากับ .966 แสดงว่าองค์ประกอบย่อยมีความสัมพันธ์กันสูงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ตารางที่ 4.8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันขององค์ประกอบย่อยมาตรฐานวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของครู

	T_L1	T_L2	T_L3	T_O1	T_O2	T_O3	T_O4	T_P1	T_P2	T_P3	T_K1	T_K2	T_K3	T_K4	T_T1	T_T2
T_L1	1.00															
T_L2	.661	1.00														
T_L3	.663	.752	1.00													
T_O1	.655	.641	.691	1.00												
T_O2	.672	.666	.728	.765	1.00											
T_O3	.621	.621	.689	.745	.715	1.00										
T_O4	.616	.633	.613	.723	.716	.742	1.00									
T_P1	.636	.667	.640	.722	.735	.681	.781	1.00								
T_P2	.561	.572	.566	.631	.648	.654	.724	.786	1.00							
T_P3	.528	.574	.543	.613	.619	.594	.656	.669	.639	1.00						
T_K1	.599	.591	.552	.655	.645	.634	.675	.712	.639	.660	1.00					
T_K2	.602	.644	.604	.651	.659	.672	.682	.664	.673	.694	.696	1.00				
T_K3	.492	.545	.533	.559	.569	.543	.574	.570	.595	.642	.556	.746	1.00			
T_K4	.575	.637	.630	.657	.652	.672	.658	.658	.638	.633	.649	.783	.748	1.00		
T_T1	.452	.462	.491	.505	.512	.527	.494	.510	.486	.565	.562	.663	.667	.651	1.00	
T_T2	.475	.511	.523	.548	.536	.531	.555	.567	.564	.586	.537	.672	.656	.665	.712	1.00
Mean	3.16	2.71	2.80	3.05	3.02	2.95	2.98	3.27	3.13	2.62	3.20	2.61	2.26	2.54	2.46	2.46
S.D.	1.30	1.27	1.35	1.41	1.37	1.41	1.50	1.46	1.59	1.43	1.42	1.42	1.42	1.39	1.41	1.38

Bartlett's Test of Sphericity = 5919.012 P = .000

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .966

4.2.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

(Second Order Confirmatory Factor Analysis)

การวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงตามทฤษฎีหรือความสอดคล้องของโมเดลการพัฒนามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สำหรับโมเดลองค์ประกอบมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนใน ส่วนผู้บริหารและครูมีตัวแปรแฝงภายใน 5 ตัว คือ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านบุคคล ด้าน ความรู้ และด้านเทคโนโลยี มีองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 16 องค์ประกอบ

จากตารางที่ 4.9 และแผนภาพที่ 4.1 พบว่าผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงของ องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในฉบับของผู้บริหาร พบว่าโมเดลมีความสอดคล้อง กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (Chi-square) มีค่าเท่ากับ 89.37 ซึ่งมีค่า ความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.059 ที่องศาอิสระเท่ากับ 70 ($df = 70$) นั่นคือค่าไค-สแควร์ไม่แตกต่าง จากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานที่ว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิง ประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.97 และค่าดัชนีวัดระดับความ กลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.94 รวมทั้งค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.04 ซึ่งมีค่าน้อยมากเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

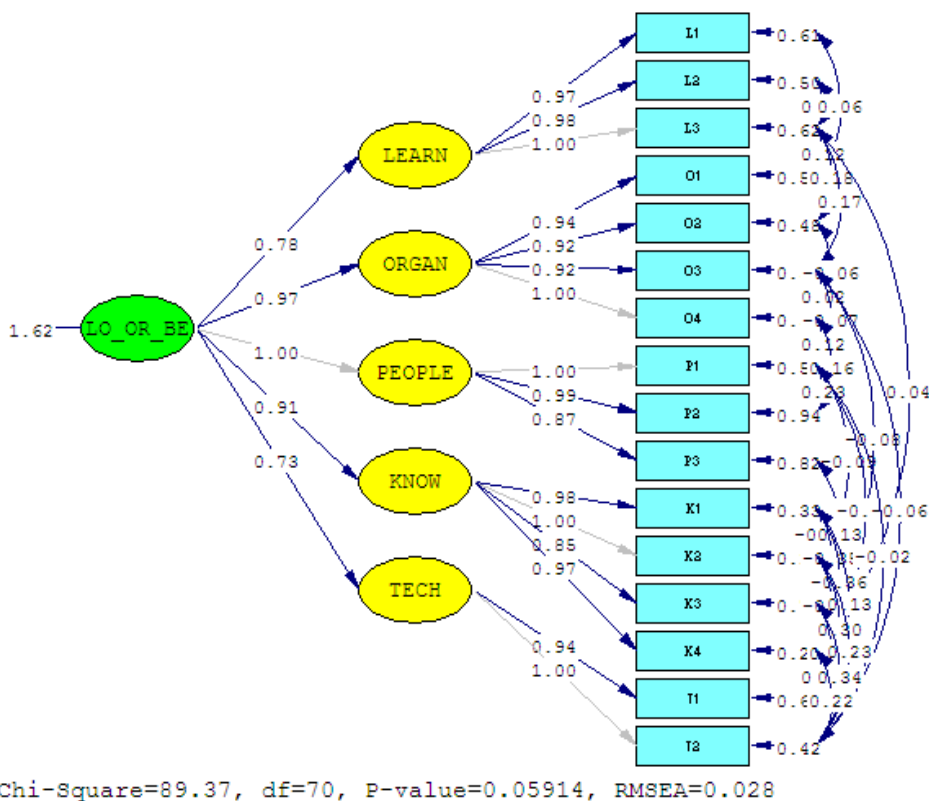
เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบย่อย 16 องค์ประกอบมีค่าเป็นบวก มีขนาดตั้งแต่ 0.85 ถึง 1.00 และมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัว แสดงว่าองค์ประกอบย่อยทั้ง 16 ตัวเป็นองค์ประกอบย่อยที่สำคัญของ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของผู้บริหาร

สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง พบว่า ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของผู้บริหาร มีค่าเป็นบวก ตั้งแต่ 0.73 - 1.00 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัว เมื่อพิจารณาน้ำหนัก องค์ประกอบโดยเรียงลำดับความสำคัญ พบว่าองค์ประกอบ ด้านบุคคล (A_PEOPLE) และ องค์ประกอบด้านองค์กร (A_ORGAN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.00 และ 0.97 ตามลำดับ ซึ่งองค์ประกอบทั้งสองด้านสามารถอธิบายความแปรปรวนในโมเดลความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในส่วนของผู้บริหาร ได้ร้อยละ 100 และ 92 รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านความรู้ (A_KNOW) ด้านการเรียนรู้ (A_LEARN) และด้านเทคโนโลยี (A_TECH) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.91, 0.78 และ 0.73 ตามลำดับ และสามารถอธิบายความ แปรปรวนในโมเดลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของผู้บริหารได้ร้อยละ 77, 85 และ 59 ตามลำดับ จากนั้นน้ำหนักองค์ประกอบดังกล่าว แสดงว่ามาตรวัดความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของผู้บริหารสามารถวัดได้จากองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนฉบับผู้บริหาร

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	B	SE	t	R ²	สัมประสิทธิ์ คะแนน องค์ประกอบ
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับแรก					
1.ด้านการเรียนรู้ (A_LEARN)					
1.1 ระดับการเรียนรู้ (A_L1)	0.97	0.06	15.97	0.64	0.19
1.2 ประเภทการเรียนรู้ (A_L2)	0.98	0.05	19.70	0.69	0.20
1.3 ทักษะการเรียนรู้ (A_L3)	1.00		-	0.65	0.13
2.ด้านองค์กร (A_ORGAN)					
2.1 วิสัยทัศน์ (A_O1)	0.94	0.05	20.72	0.74	0.18
2.2 วัฒนธรรม (A_O2)	0.92	0.05	20.07	0.75	0.22
2.3 กลยุทธ์ (A_O3)	0.92	0.04	20.68	0.72	0.18
2.4 โครงสร้าง (A_O4)	1.00		-	0.74	0.14
3.ด้านบุคคล (A_PEOPLE)					
3.1 ครู (A_P1)	1.00		-	0.76	0.18
3.2 ผู้บริหาร (A_P2)	0.99	0.04	22.52	0.63	0.04
3.3 ผู้ปกครองและชุมชน (A_P3)	0.87	0.05	17.89	0.60	0.09
4.ด้านความรู้ (A_KNOW)					
4.1 การแสวงหาความรู้ (A_K1)	0.98	0.05	18.76	0.84	0.51
4.2 การสร้างความรู้ (A_K2)	1.00		-	0.87	0.43
4.3 การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมือง ความรู้ (A_K3)	0.85	0.05	18.52	0.64	0.21
4.4 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไป ประยุกต์ใช้ (A_K4)	0.97	0.04	23.50	0.85	0.45
5.ด้านเทคโนโลยี (A_TECH)					
5.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้(A_T1)	0.94	0.06	15.13	0.65	0.38
5.2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ (A_T2)	1.00		-	0.78	0.55
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับสอง					
ด้านการเรียนรู้ (A_LEARN)	0.78	0.05	16.79	0.85	
ด้านองค์กร (A_ORGAN)	0.97	0.04	22.16	0.92	
ด้านบุคคล (A_PEOPLE)	1.00		-	1.00	
ด้านความรู้ (A_KNOW)	0.91	0.05	18.51	0.77	
ด้านเทคโนโลยี (A_TECH)	0.73	0.05	14.32	0.59	

Chi-Square = 89.37 df= 70 P = 0.059 GFI= 0.97 AGFI = 0.94 RMR= 0.040 P < 0.05



แผนภาพที่ 4.1 โมเดลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนของผู้บริหาร

จากตารางที่ 4.10 และแผนภาพที่ 4.2 พบว่าผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงขององค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในฉบับของครู พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (Chi-square) มีค่าเท่ากับ 81.48 ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.069 ที่องศาอิสระเท่ากับ 64 (df =64) นั่นคือค่าไค-สแควร์ไม่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานที่ว่าโมเดลการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 รวมทั้งค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.033 ซึ่งมีค่าน้อยมากเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

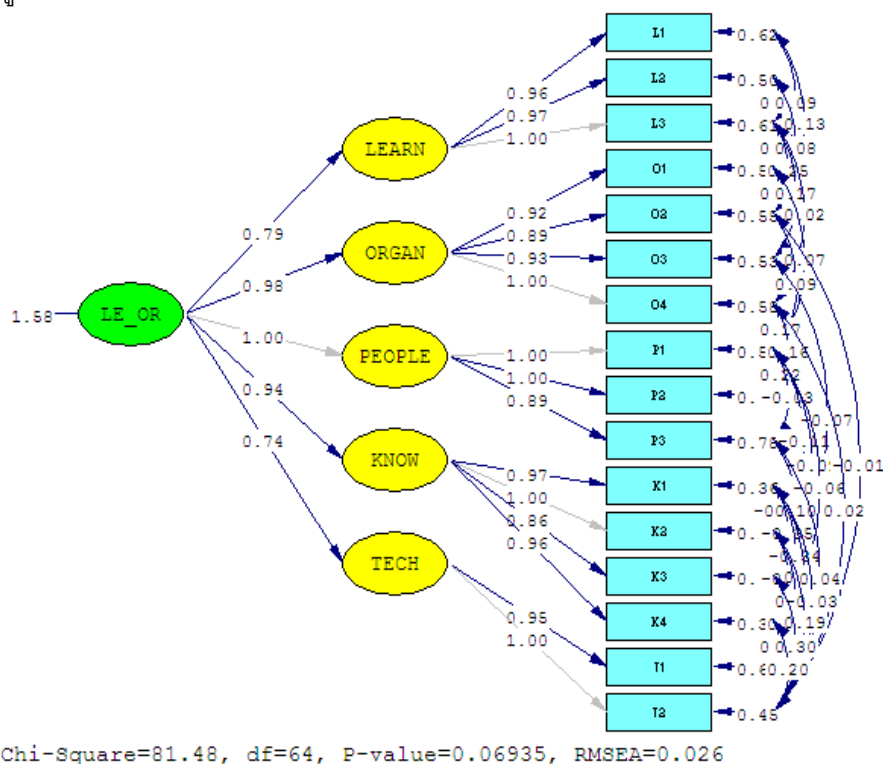
เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบย่อย 16 องค์ประกอบมีค่าเป็นบวก มีขนาดตั้งแต่ 0.86 ถึง 1.00 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัว แสดงว่าองค์ประกอบย่อยทั้ง 16 ตัวเป็นองค์ประกอบย่อยที่สำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของครู

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบมาตรวัด
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนฉบับครู

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ฉบับครู	B	SE	t	R ²	สัมประสิทธิ์ คะแนน องค์ประกอบ
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับแรก					
1. ด้านการเรียนรู้ (T_LEARN)					
1.1 ระดับการเรียนรู้ (T_L1)	0.96	0.06	17.24	0.64	0.21
1.2 ประเภทการเรียนรู้ (T_L2)	0.97	0.05	21.51	0.69	0.20
1.3 ทักษะการเรียนรู้ (T_L3)	1.00		-	0.66	0.19
2. ด้านองค์กร (T_ORGAN)					
2.1 วิสัยทัศน์ (T_O1)	0.92	0.04	22.41	0.72	0.18
2.2 วัฒนธรรม (T_O2)	0.89	0.04	21.84	0.70	0.17
2.3 กลยุทธ์ (T_O3)	0.93	0.04	22.70	0.73	0.22
2.4 โครงสร้าง (T_O4)	1.00		-	0.74	0.17
3. ด้านบุคคล (T_PEOPLE)					
3.1 ครู (T_P1)	1.00		-	0.75	0.19
3.2 ผู้บริหาร (T_P2)	1.00	0.04	24.09	0.64	0.06
3.3 ผู้ปกครองและชุมชน (T_P3)	0.89	0.05	19.21	0.62	0.11
4. ด้านความรู้ (T_KNOW)					
4.1 การแสวงหาความรู้ (T_K1)	0.97	0.05	20.51	0.82	0.48
4.2 การสร้างความรู้ (T_K2)	1.00		-	0.87	0.41
4.3 การจัดเก็บความรู้การวิเคราะห์และการทำงานเมื่อ ความรู้ (T_K3)	0.86	0.04	20.73	0.65	0.22
4.4 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไป ประยุกต์ใช้ (T_K4)	0.96	0.04	25.70	0.84	0.41
5.ด้านเทคโนโลยี (T_TECH)					
5.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้(T_L1)	0.95	0.06	16.50	0.66	0.37
5.2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้(T_T2)	1.00		-	0.76	0.50
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับสอง					
ด้านการเรียนรู้ (T_LEARN)	0.79	0.04	17.79	0.83	
ด้านองค์กร (T_ORGAN)	0.98	0.04	24.26	0.90	
ด้านบุคคล (T_PEOPLE)	1.00		-	0.99	
ด้านความรู้ (T_KNOW)	0.94	0.05	19.88	0.80	
ด้านเทคโนโลยี (T_TECH)	0.74	0.05	15.39	0.61	

Chi-Square = 81.48 df= 64 P = 0.069 GFI= 0.98 AGFI = 0.95 RMR= 0.033 P < 0.05

สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของครู มีค่าเป็นบวกตั้งแต่ 0.74 – 1.00 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัว เมื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบโดยเรียงลำดับความสำคัญ พบว่าองค์ประกอบ ด้านบุคคล (T_PEOPLE) และองค์ประกอบด้านองค์กร (T_ORGAN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.00 และ 0.98 ตามลำดับ ซึ่งองค์ประกอบทั้งสองด้านสามารถอธิบายความแปรปรวนในโมเดลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในส่วนของผู้บริหาร ได้ร้อยละ 99 และ 90 รองลงมาคือองค์ประกอบด้านความรู้ (T_KNOW) ด้านการเรียนรู้ (T_LEARN) และด้านเทคโนโลยี (T_TECH) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.94, 0.79 และ 0.74 ตามลำดับ และสามารถอธิบายความแปรปรวนในโมเดลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของครูได้ร้อยละ 80, 83 และ 61 ตามลำดับ จากน้ำหนักองค์ประกอบดังกล่าว แสดงว่ามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในฉบับของครูสามารถวัดได้จากองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน



แผนภาพที่ 4.2 โมเดลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนของครู

โดยสรุปมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 ฉบับ ได้แก่ ฉบับผู้บริหารและฉบับของครู ฉบับละ 16 ข้อ ครอบคลุมองค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การเรียนรู้ (2) องค์กร (3) บุคคล (4) ความรู้ และ (5) เทคโนโลยี ซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพพบว่ามีความเที่ยงอยู่ในระดับสูงและมีความตรงเชิงโครงสร้าง ลักษณะของมาตรวัด รูปแบบการตอบ เกณฑ์การให้คะแนน และการแปลผล ผู้วิจัยจะนำเสนอในรายละเอียดเป็นบทที่ 5 ต่อไป

บทที่ 5

วิธีการใช้มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สาระในบทนี้เป็นการนำเสนอการใช้มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน การนำเสนอแบ่งเป็น 5 ตอน ตอนแรก ได้แก่ วิธีการใช้มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับผู้บริหาร ตอนที่สอง ได้แก่ วิธีการใช้มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับครู ตอนที่สาม ได้แก่ การใช้ประโยชน์จากมาตรวัดเพื่อพัฒนาองค์กร ตอนที่สี่ ได้แก่ ผลการใช้มาตรวัด และตอนที่ห้า ได้แก่ ผลการใช้กับกรณีศึกษา รายละเอียดมีดังนี้

ตอนที่ 1 การใช้มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับผู้บริหาร

มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบตรวจสอบรายการแบบ COMlist มีจำนวน 80 ข้อ แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ด้านการเรียนรู้ (2) ด้านองค์กร (3) ด้านบุคคล (4) ด้านความรู้ และ (5) ด้านเทคโนโลยี โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การตรวจให้คะแนนจากการตอบแบบประเมิน

การตรวจให้คะแนนจากการตอบแบบประเมิน โดยด้านการเรียนรู้มีจำนวน 3 ข้อ ด้านองค์กรมีจำนวน 4 ข้อ ด้านบุคคลมีจำนวน 3 ข้อ ด้านความรู้จำนวน 4 ข้อ และด้านเทคโนโลยีมีจำนวน 2 ข้อ โดยในแต่ละข้อมีจุดตรวจสอบจำนวน 5 รายการ เกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละข้อแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสูง (H) ระดับกลาง (M) และระดับต่ำ (L) โดยในแต่ละระดับมีการแปลความหมายความเป็นลักษณะขององค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตาราง 5.1 การให้คะแนน ผลการประเมิน และการแปลผลลักษณะขององค์กรฉบับผู้บริหาร

	รูปแบบการตอบและคะแนน	ผลการประเมิน	ลักษณะขององค์กร
L1	• เลือกตอบข้อ 1 อย่างเดียว = 1	L	• การเรียนรู้ระดับปัจเจก
	• เลือกตอบข้อ 2, 3, 4 (ไม่เลือกข้อ 4, 5) = 2	M	• การเรียนรู้ระดับกลุ่ม/ ทีม
	• ต้องเลือกข้อ 4, 5 เป็นอย่างน้อย = 3	H	• การเรียนรู้ระดับองค์กร
L2	• เลือกตอบข้อ 1 อย่างเดียว = 1	L	• การเรียนรู้เชิงปรับตัว
	• เลือกตอบข้อ 2, 3 เป็นอย่างน้อย (ไม่เลือกข้อ 4, 5) = 2	M	• การเรียนรู้เชิงคาดการณ์
	• เลือกตอบข้อ 4, 5 เป็นอย่างน้อย = 3	H	• การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ
L3	• เลือกตอบข้อ 1 อย่างเดียว = 1	L	• การเรียนรู้แบบขึ้นนำตนเอง
	• เลือกตอบอย่างน้อยข้อ 2 (ไม่เลือกข้อ 3, 4, 5) = 2	L	• การเรียนรู้แบบมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

	รูปแบบการตอบและคะแนน	ผลการประเมิน	ลักษณะขององค์กร
	• เลือกตอบอย่างน้อยข้อ 3 (ไม่เลือกข้อ 4, 5) = 3	M	• การเรียนรู้แบบมีรูปแบบความคิด
	• เลือกตอบอย่างน้อยข้อ 4 ไม่เลือกข้อ 5 = 4	M	• การเรียนรู้แบบมีการคิดเชิงระบบ
	• เลือกตอบอย่างน้อยข้อ 5 = 5	H	• การเรียนรู้แบบการเสวนา
O1	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• ไม่มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• มีการกระตุ้นครูให้เสนอวิสัยทัศน์
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกับครู
O2	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• ไม่เปิดโอกาสให้ครูได้เปิดเผยความเชื่อและข้อสันนิษฐาน
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ จัดบรรยากาศสนับสนุนการเรียนรู้
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• เปิดโอกาสให้ครูได้เปิดเผยคุณค่าและความเชื่อ ครูแบ่งปันความคิด จัดบรรยากาศเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ มีการให้รางวัลแก่ครูที่ใฝ่รู้
O3	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• ให้เวลาอย่างเพียงพอแก่ครูในการเรียนรู้
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• พิจารณาความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ผลักดันการเรียนรู้ของครูสู่การปฏิบัติการจัดการเรียนการสอน
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• เสริมพลังอำนาจในการทำงานให้แก่ครู สร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้
O4	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• โครงสร้างมีสายบังคับบัญชาที่ซับซ้อน ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่รวดเร็ว
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• จัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• จัดโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ ทำให้การสื่อสารคล่องตัว โครงสร้างมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน
P1	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• ปิดกั้นความคิดเห็นจากครู
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• ให้ครูสะท้อนการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของเพื่อนร่วมงาน
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้ของครู
P2	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• เคยเมยต่อผู้บังคับบัญชา โดยไม่สนใจพัฒนาความรู้ความสามารถของครู ผู้ปกครอง และชุมชน
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• อำนวยความสะดวกให้ครูเกิดการเรียนรู้
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• พัฒนาและให้อำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานแก่ครู เป็นที่เลี้ยงส่งงานและเป็นแบบอย่างให้ครูพัฒนาตนเอง
P3	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ แนะนำแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและงานอื่น ๆ ของโรงเรียน
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ แนะนำแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและงานอื่น ๆ ของโรงเรียน
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ แนะนำแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและเป็นวิทยากรพิเศษ
K1	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• ไม่สนับสนุนครูในการค้นหาความรู้ หรือเปิดโลกทัศน์นอกโรงเรียน
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• จัดทีมครูไปสังเกตห้องเรียนของเพื่อนครู สังเกตสิ่งแวดล้อม และหลักฐานการเรียนรู้ของนักเรียน
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• เปิดโอกาสให้ครูศึกษาคูงานทั้งในและนอกโรงเรียน ค้นหาความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นแก่โรงเรียน มีการนำวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ในโรงเรียน
K2	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• ไม่สนับสนุนให้ครูสร้างความรู้
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• ทำงานร่วมกับกลุ่มครูและชุมชน โดยมีการสร้างความรู้ให้มากขึ้น
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• จัดทำโครงการสราติเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีการเสวนา ชักถาม วิพากษ์ จัดอบรม และพัฒนาเกี่ยวกับการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

	รูปแบบการตอบและคะแนน	ผลการประเมิน	ลักษณะขององค์กร
K3	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• ไม่มีการจัดระบบการจัดเก็บความรู้ หรือมีการจัดเก็บความรู้แต่ไม่เป็นระบบ
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• จัดทำแฟ้มสะสมงานวิชาชีพของตน
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• พัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้ จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นหมวดหมู่ และวิเคราะห์ตรวจสอบความรู้เพื่อนำข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่ถูกต้องเปิดเผยแก่ครูทุกคนในโรงเรียน
K4	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• ไม่เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ครูเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• จัดตั้งทีมงานที่ช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ รวมทั้งสนับสนุนเวลา สถานที่ และเทคโนโลยีการเผยแพร่ความรู้ในโรงเรียน
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• เปิดโอกาสให้ครูถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันทั้งระหว่างระดับชั้นและกลุ่มสาระ รวมทั้งมีการนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น
T1	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• ไม่จัดเตรียมเทคโนโลยีให้ครูใช้ในการจัดการความรู้อย่างสะดวกรวดเร็ว
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• จัดทำศูนย์ทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ครบทุกสาระการเรียนรู้
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• สนับสนุนส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้โดยจัดอบรม จัดเตรียมเครื่องมือสื่อสาร จัดเวลาให้ครูได้พบปะผู้เชี่ยวชาญ และให้เวลาในการปรึกษาแก่ครูเรื่องเทคโนโลยี
T2	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• จัดอบรมการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ครู
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• ติดตั้งระบบสารสนเทศและจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์เพื่อให้ครูใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มพูนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การแปลความหมายจากคะแนนในแบบประเมิน (ฉบับผู้บริหาร)

เมื่อทำการตรวจให้คะแนนจากการตอบแบบประเมินแล้ว นำผลการประเมินมาแปลความหมายตามรูปแบบของแต่ละองค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.2.1 การแปลผลตามองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (ฉบับผู้บริหาร)

การแปลผลตามองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ เป็นการแปลผลตามองค์ประกอบของการเรียนรู้ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ (L1) ประเภทของการเรียนรู้ (L2) และทักษะในการเรียนรู้ (L3) จำแนกเป็นรูปแบบการตอบได้ 45 รูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 5.2 รูปแบบการตอบด้านการเรียนรู้ (ฉบับผู้บริหาร)

รูปแบบ	L1			L2			L3				การเขียนผู้ระดับ	การเขียนผู้ระดับ		
	ปัจเจก	กลุ่มทีม	องค์กร	ปรับตัว	คาดการณ์	ปฏิบัติ	ชี้ให้เห็นเอง	มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ	รูปแบบ	ความคิด				เชิงระบบ
111	✓			✓			✓					การเขียนผู้ระดับ	การเขียนผู้ระดับ	ชี้ให้เห็นเอง
112	✓			✓				✓						มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
113	✓			✓					✓					รูปแบบความคิด
114	✓			✓						✓				คิดเชิงระบบ
115	✓			✓							✓			การเสวนา

รูปแบบ	L1			L2			L3						
	ปัจเจก	กลุ่มทีม	องค์กร	ปรับตัว	คาดการณ์	ปฏิบัติ	ชี้ขาดตนเอง	มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ	รูปแบบความคิด	คิดเชิงระบบ			
121	✓				✓		✓						ชี้ขาดตนเอง
122	✓				✓			✓					มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
123	✓				✓				✓				รูปแบบความคิด
124	✓				✓					✓			คิดเชิงระบบ
125	✓				✓						✓		การเสวนา
131	✓					✓	✓						ชี้ขาดตนเอง
132	✓					✓		✓					มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
133	✓					✓			✓				รูปแบบความคิด
134	✓					✓				✓			คิดเชิงระบบ
135	✓					✓					✓		การเสวนา
211		✓		✓			✓						ชี้ขาดตนเอง
212		✓		✓				✓					มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
213		✓		✓					✓				รูปแบบความคิด
214		✓		✓						✓			คิดเชิงระบบ
215		✓		✓							✓		การเสวนา
221		✓		✓			✓						ชี้ขาดตนเอง
222		✓		✓				✓					มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
223		✓		✓					✓				รูปแบบความคิด
224		✓		✓						✓			คิดเชิงระบบ
225		✓		✓							✓		การเสวนา
231		✓				✓	✓						ชี้ขาดตนเอง
232		✓				✓		✓					มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
233		✓				✓			✓				รูปแบบความคิด
234		✓				✓				✓			คิดเชิงระบบ
235		✓				✓					✓		การเสวนา
311			✓	✓			✓						ชี้ขาดตนเอง
312			✓	✓				✓					มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
313			✓	✓					✓				รูปแบบความคิด
314			✓	✓						✓			คิดเชิงระบบ
315			✓	✓							✓		การเสวนา
321			✓		✓		✓						ชี้ขาดตนเอง
322			✓		✓			✓					มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
323			✓		✓				✓				รูปแบบความคิด
324			✓		✓					✓			คิดเชิงระบบ
325			✓		✓						✓		การเสวนา
331			✓			✓	✓						ชี้ขาดตนเอง
332			✓			✓		✓					มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
333			✓			✓			✓				รูปแบบความคิด
334			✓			✓				✓			คิดเชิงระบบ
335			✓			✓					✓		การเสวนา

การเรียนรู้ระดับกลุ่ม/ ทีม

การเรียนรู้ระดับองค์กร

การเรียนรู้เชิงคาดการณ์

การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ

การเรียนรู้เชิงปรับตัว

การเรียนรู้เชิงคาดการณ์

การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ

การเรียนรู้เชิงปรับตัว

การเรียนรู้เชิงคาดการณ์

การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ

การแปลผลตามองค์ประกอบด้านองค์กร

การแปลผลตามองค์ประกอบด้านองค์กร เป็นการแปลผลตามองค์ประกอบด้านองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ขององค์กร (O1) วัฒนธรรมองค์กร (O2) กลยุทธ์ขององค์กร (O3) และโครงสร้างองค์กร (O4) รูปแบบการตอบที่เป็นไปได้มี 81 รูปแบบ ในตอนนี้นำเสนอตามรูปแบบที่พบจากการวิจัยจำนวน 7 รูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 5.3 การแปลความหมายของรูปแบบองค์ประกอบด้านองค์กร (ฉบับผู้บริหาร)

รูปแบบ	ความหมาย
LLLL	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไม่เปิดโอกาสให้ครูได้เปิดเผยความเชื่อและข้อสันนิษฐาน ให้เวลาอย่างเพียงพอแก่ครูในการเรียนรู้ โครงสร้างมีสายบังคับบัญชาที่ซับซ้อน ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่รวดเร็ว
MMMM	<ul style="list-style-type: none"> มีการกระตุ้นครูให้เสนอวิสัยทัศน์ อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ จัดบรรยากาศสนับสนุนการเรียนรู้ พิจารณาความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ผลักดันการเรียนรู้ของครูสู่การปฏิบัติการจัดการเรียนการสอน จัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน
HHHH	<ul style="list-style-type: none"> มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกับครู เปิดโอกาสให้ครูได้เปิดเผยคุณค่าและความเชื่อ ครูแบ่งปันความคิด จัดบรรยากาศเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ มีการให้รางวัลแก่ครูที่ใฝ่รู้ เสริมพลังอำนาจในการทำงานให้แก่ครู สร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้ จัดโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ ทำให้การสื่อสารคล่องตัว โครงสร้างมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน
LMLL	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ จัดบรรยากาศสนับสนุนการเรียนรู้ ให้เวลาอย่างเพียงพอแก่ครูในการเรียนรู้ โครงสร้างมีสายบังคับบัญชาที่ซับซ้อน ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่รวดเร็ว
MMML	<ul style="list-style-type: none"> มีการกระตุ้นครูให้เสนอวิสัยทัศน์ อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ จัดบรรยากาศสนับสนุนการเรียนรู้ พิจารณาความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ผลักดันการเรียนรู้ของครูสู่การปฏิบัติการจัดการเรียนการสอน โครงสร้างมีสายบังคับบัญชาที่ซับซ้อน ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่รวดเร็ว
MHMM	<ul style="list-style-type: none"> มีการกระตุ้นครูให้เสนอวิสัยทัศน์ เปิดโอกาสให้ครูได้เปิดเผยคุณค่าและความเชื่อ ครูแบ่งปันความคิด จัดบรรยากาศเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ มีการให้รางวัลแก่ครูที่ใฝ่รู้ พิจารณาความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ผลักดันการเรียนรู้ของครูสู่การปฏิบัติการจัดการเรียนการสอน จัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน
HMMM	<ul style="list-style-type: none"> มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกับครู อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ จัดบรรยากาศสนับสนุนการเรียนรู้ พิจารณาความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ผลักดันการเรียนรู้ของครูสู่การปฏิบัติการจัดการเรียนการสอน จัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

1.2.2 การแปลผลตามองค์ประกอบด้านบุคคล

การแปลผลตามองค์ประกอบด้านบุคคล เป็นการแปลผลตามองค์ประกอบด้านบุคคล ได้แก่ ครู (P1) ผู้บริหาร (P2) และบุคคลและชุมชน (P3) รูปแบบการตอบที่เป็นไปได้มี 27 รูปแบบ ในตอนนี้นำเสนอตามรูปแบบที่พบจากการวิจัยจำนวน 8 รูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 5.4 รูปแบบการตอบด้านบุคคล (ฉบับผู้บริหาร)

รูปแบบ	ความหมาย
LLL	<ul style="list-style-type: none"> • ปิดกั้นความคิดเห็นจากครู • เฉยเมยต่อผู้บังคับบัญชา โดยไม่สนใจพัฒนาความรู้ความสามารถของครู ผู้ปกครอง และชุมชน • ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ แนะนำแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและงานอื่น ๆ ของโรงเรียน
MMM	<ul style="list-style-type: none"> • ให้ครูสะท้อนการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของเพื่อนร่วมงาน • อำนวยความสะดวกให้ครูเกิดการเรียนรู้ • เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ แนะนำแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและงานอื่น ๆ ของโรงเรียน
HHH	<ul style="list-style-type: none"> • สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้ของครู • พัฒนาและให้อำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานแก่ครู เป็นที่เลี้ยงส่งงานและเป็นแบบอย่างให้ครูพัฒนาตนเอง • เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ แนะนำแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและเป็นวิทยากรพิเศษ
LMM	<ul style="list-style-type: none"> • ปิดกั้นความคิดเห็นจากครู • อำนวยความสะดวกให้ครูเกิดการเรียนรู้ • เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ แนะนำแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและงานอื่น ๆ ของโรงเรียน
LML	<ul style="list-style-type: none"> • ปิดกั้นความคิดเห็นจากครู • อำนวยความสะดวกให้ครูเกิดการเรียนรู้ • ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ แนะนำแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและงานอื่น ๆ ของโรงเรียน
MLL	<ul style="list-style-type: none"> • ให้ครูสะท้อนการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของเพื่อนร่วมงาน • เฉยเมยต่อผู้บังคับบัญชา โดยไม่สนใจพัฒนาความรู้ความสามารถของครู ผู้ปกครอง และชุมชน • ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ แนะนำแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและงานอื่น ๆ ของโรงเรียน
MHM	<ul style="list-style-type: none"> • ให้ครูสะท้อนการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของเพื่อนร่วมงาน • พัฒนาและให้อำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานแก่ครู เป็นที่เลี้ยงส่งงานและเป็นแบบอย่างให้ครูพัฒนาตนเอง • เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ แนะนำแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและงานอื่น ๆ ของโรงเรียน • ให้ครูสะท้อนการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของเพื่อนร่วมงาน • พัฒนาและให้อำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานแก่ครู เป็นที่เลี้ยงส่งงานและเป็นแบบอย่างให้ครูพัฒนาตนเอง • เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ แนะนำแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและเป็นวิทยากรพิเศษ
MHH	<ul style="list-style-type: none"> • ให้ครูสะท้อนการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของเพื่อนร่วมงาน • พัฒนาและให้อำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานแก่ครู เป็นที่เลี้ยงส่งงานและเป็นแบบอย่างให้ครูพัฒนาตนเอง • เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ แนะนำแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและเป็นวิทยากรพิเศษ

1.2.4 การแปลผลตามองค์ประกอบด้านความรู้

การแปลผลตามองค์ประกอบด้านความรู้ เป็นการแปลผลตามองค์ประกอบด้านความรู้ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ (K1) การสร้างความรู้ (K2) การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (K3) และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ (K4) รูปแบบการตอบที่เป็นไปได้มี 81 รูปแบบ ในตอนนี้นำเสนอตามรูปแบบที่พบจากการวิจัยจำนวน 10 รูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 5.5 การแปลความหมายของรูปแบบในด้านความรู้ (ฉบับผู้บริหาร)

รูปแบบ	ความหมาย
LLLL	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่สนับสนุนครูในการค้นหาความรู้ หรือเปิดโลกทัศน์นอกโรงเรียน • ไม่สนับสนุนให้ครูสร้างความรู้ • ไม่มีการจัดระบบการจัดเก็บความรู้ หรือมีการจัดเก็บความรู้แต่ไม่เป็นระบบ • ไม่เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ครูเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้
MMMM	<ul style="list-style-type: none"> • จัดทีมครูไปสังเกตห้องเรียนของเพื่อนครู สังเกตสิ่งแวดล้อม และหลักฐานการเรียนรู้ของนักเรียน • ทำงานร่วมกับกลุ่มครูและชุมชน โดยมีการสร้างความรู้ให้มากขึ้น • จัดทำแฟ้มสะสมงานวิชาชีพของตน • จัดตั้งทีมงานที่ช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ รวมทั้งสนับสนุนเวลา สถานที่ และเทคโนโลยีการเผยแพร่ความรู้ในโรงเรียน
HHHH	<ul style="list-style-type: none"> • เปิดโอกาสให้ครูศึกษาดูงานทั้งในและนอกโรงเรียน ค้นหาความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นแก่โรงเรียน มีการนำวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ในโรงเรียน • จัดทำโครงการสาริตเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีการเสวนา ชักถาม วิพากษ์ จัดอบรม และพัฒนาเกี่ยวกับการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ • พัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้ จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นหมวดหมู่ และวิเคราะห์ตรวจสอบความรู้เพื่อนำข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่ถูกต้องเปิดเผยแก่ครูทุกคนในโรงเรียน • เปิดโอกาสให้ครูถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งระหว่างระดับชั้นและกลุ่มสาระ รวมทั้งมีการนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น
LLLLM	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่สนับสนุนครูในการค้นหาความรู้ หรือเปิดโลกทัศน์นอกโรงเรียน • ไม่สนับสนุนให้ครูสร้างความรู้ • ไม่มีการจัดระบบการจัดเก็บความรู้ หรือมีการจัดเก็บความรู้แต่ไม่เป็นระบบ • จัดตั้งทีมงานที่ช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ รวมทั้งสนับสนุนเวลา สถานที่ และเทคโนโลยีการเผยแพร่ความรู้ในโรงเรียน
MLLL	<ul style="list-style-type: none"> • จัดทีมครูไปสังเกตห้องเรียนของเพื่อนครู สังเกตสิ่งแวดล้อม และหลักฐานการเรียนรู้ของนักเรียน • ไม่สนับสนุนให้ครูสร้างความรู้ • ไม่มีการจัดระบบการจัดเก็บความรู้ หรือมีการจัดเก็บความรู้แต่ไม่เป็นระบบ • ไม่เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ครูเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้

รูปแบบ	ความหมาย
MLHM	<ul style="list-style-type: none"> • จัดทีมครูไปสังเกตห้องเรียนของเพื่อนครู สังเกตสิ่งแวดล้อม และหลักฐานการเรียนรู้ของนักเรียน • ไม่สนับสนุนให้ครูสร้างความรู้ • พัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้ จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นหมวดหมู่ และวิเคราะห์ตรวจสอบความรู้เพื่อนำข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่ถูกต้องเปิดเผยแก่ครูทุกคนในโรงเรียน • จัดตั้งทีมงานที่ช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ รวมทั้งสนับสนุนเวลา สถานที่ และเทคโนโลยีการเผยแพร่ความรู้ในโรงเรียน
MMLM	<ul style="list-style-type: none"> • จัดทีมครูไปสังเกตห้องเรียนของเพื่อนครู สังเกตสิ่งแวดล้อม และหลักฐานการเรียนรู้ของนักเรียน • ทำงานร่วมกับกลุ่มครูและชุมชน โดยมีการสร้างความรู้ให้มากขึ้น • ไม่มีการจัดระบบการจัดเก็บความรู้ หรือมีการจัดเก็บความรู้แต่ไม่เป็นระบบ • จัดตั้งทีมงานที่ช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ รวมทั้งสนับสนุนเวลา สถานที่ และเทคโนโลยีการเผยแพร่ความรู้ในโรงเรียน
MMMh	<ul style="list-style-type: none"> • จัดทีมครูไปสังเกตห้องเรียนของเพื่อนครู สังเกตสิ่งแวดล้อม และหลักฐานการเรียนรู้ของนักเรียน • ทำงานร่วมกับกลุ่มครูและชุมชน โดยมีการสร้างความรู้ให้มากขึ้น • จัดทำแฟ้มสะสมงานวิชาชีพของตน • เปิดโอกาสให้ครูถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งระหว่างระดับชั้นและกลุ่มสาระ รวมทั้งมีการนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น
HMHH	<ul style="list-style-type: none"> • เปิดโอกาสให้ครูศึกษาดูงานทั้งในและนอกโรงเรียน ค้นหาความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นแก่โรงเรียน มีการนำวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ในโรงเรียน • ทำงานร่วมกับกลุ่มครูและชุมชน โดยมีการสร้างความรู้ให้มากขึ้น • พัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้ จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นหมวดหมู่ และวิเคราะห์ตรวจสอบความรู้เพื่อนำข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่ถูกต้องเปิดเผยแก่ครูทุกคนในโรงเรียน • เปิดโอกาสให้ครูถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งระหว่างระดับชั้นและกลุ่มสาระ รวมทั้งมีการนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น
HHHL	<ul style="list-style-type: none"> • เปิดโอกาสให้ครูศึกษาดูงานทั้งในและนอกโรงเรียน ค้นหาความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นแก่โรงเรียน มีการนำวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ในโรงเรียน • จัดทำโครงการสัทธิเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีการเสวนา ชักถาม วิพากษ์ จัดอบรม และพัฒนาเกี่ยวกับการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ • พัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้ จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นหมวดหมู่ และวิเคราะห์ตรวจสอบความรู้เพื่อนำข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่ถูกต้องเปิดเผยแก่ครูทุกคนในโรงเรียน • ไม่เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ครูเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้

1.2.3 การแปลผลตามองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

การแปลผลตามองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี เป็นการแปลผลตามองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ได้แก่ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (T1) และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ (T2) รูปแบบการตอบที่เป็นไปได้มี 9 รูปแบบ ในตอนนี้นำเสนอตามรูปแบบที่พบจากการวิจัย จำนวน 7 รูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 5.6 การแปลความหมายของรูปแบบในด้านเทคโนโลยี (ฉบับผู้บริหาร)

รูปแบบ	ความหมาย
LL	<ul style="list-style-type: none"> ไม่จัดเตรียมเทคโนโลยีให้ครูใช้ในการจัดการความรู้อย่างสะดวกรวดเร็ว ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้
MM	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำศูนย์ทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ครบทุกสาระการเรียนรู้ จัดอบรมการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ครู
HH	<ul style="list-style-type: none"> สนับสนุนส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้โดยจัดอบรม จัดเตรียมเครื่องมือสื่อสาร จัดเวลาให้ครูได้พบปะผู้เชี่ยวชาญ และให้เวลาในการปรึกษาแก่ครูเรื่องเทคโนโลยี ติดตั้งระบบสารสนเทศและจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์เพื่อให้ครูใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มพูนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
LM	<ul style="list-style-type: none"> ไม่จัดเตรียมเทคโนโลยีให้ครูใช้ในการจัดการความรู้อย่างสะดวกรวดเร็ว จัดอบรมการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ครู
LH	<ul style="list-style-type: none"> ไม่จัดเตรียมเทคโนโลยีให้ครูใช้ในการจัดการความรู้อย่างสะดวกรวดเร็ว ติดตั้งระบบสารสนเทศและจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์เพื่อให้ครูใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มพูนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
ML	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำศูนย์ทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ครบทุกสาระการเรียนรู้ ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้
MH	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำศูนย์ทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ครบทุกสาระการเรียนรู้ ติดตั้งระบบสารสนเทศและจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์เพื่อให้ครูใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มพูนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การรายงานผลการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ฉบับผู้บริหาร

การรายงานผลการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ฉบับผู้บริหาร เป็นการนำผลการประเมินตามองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านบุคคล ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ทำการสรุปผลภาพรวมของโรงเรียน โดยการสรุปแต่ละองค์ประกอบย่อยตามแบบรายงาน ซึ่งประกอบด้วยข้อรายการ เกณฑ์การประเมิน การแปลความหมาย การสรุปผลในแต่ละรูปแบบ รวมทั้งสิ่งที่ควรพัฒนา ซึ่งเป็นการพิจารณาจากคะแนนรายองค์ประกอบที่ยังไม่ได้คะแนนสูงสุดขององค์ประกอบนั้น เพื่อผู้บริหารจะได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตัวอย่างการรายงานผลการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ฉบับบริหารมีดังนี้

การรายงานผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนฉบับผู้บริหาร

ตัวอย่าง โรงเรียน

1. Learning การเรียนรู้: ระดับของการเรียนรู้ ประเภทของการเรียนรู้ และทักษะสำหรับการเรียนรู้

L1 ระดับของการเรียนรู้

<input type="checkbox"/> 1. มอบหมายงานการเรียนรู้แก่ครูผู้สอนในแต่ละสาระการเรียนรู้เป็นรายบุคคล <input checked="" type="checkbox"/> 2. สนับสนุนให้ครูที่อยู่ในสาระการเรียนรู้เดียวกันได้รับการฝึกอบรมวิธีการทำงานและการเรียนรู้เป็นทีม <input checked="" type="checkbox"/> 3. นำผลการเรียนรู้ของกลุ่มทุกสาระการเรียนรู้มาปรับปรุง <input type="checkbox"/> 4. ให้ครูทุกสาระการเรียนรู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน <input type="checkbox"/> 5. ทบทวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต	ผลการประเมิน 1 2 3 <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบข้อ 1 อย่างเดียว = 1 • เลือกตอบข้อ 2, 3 (ไม่เลือกข้อ 4, 5) = 2 • ต้องเลือกข้อ 4, 5 เป็นอย่างน้อย = 3 	

L2 ประเภทของการเรียนรู้

<input type="checkbox"/> 1. จัดทำตารางเวลาที่จะให้ครูทุกคนมาร่วมกันอภิปรายและสะท้อนถึงการจัดการเรียนการสอนและปัญหาเรียนรู้ <input checked="" type="checkbox"/> 2. ให้ครูได้เสนอโครงการและกิจกรรมใหม่ที่แตกต่างจากปีการศึกษาที่ผ่านมา <input checked="" type="checkbox"/> 3. สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดทำโครงการและกิจกรรมใหม่ <input type="checkbox"/> 4. ให้ครูร่วมกันระดมความคิด สร้างสรรค์งาน นำมาทดลองและปฏิบัติในโรงเรียน <input type="checkbox"/> 5. ผู้บริหารและครูร่วมกันปรับปรุงผลการทดลองและการปฏิบัติเพื่อพัฒนาต่อยอดความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน	ผลการประเมิน 1 2 3 <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบข้อ 1 อย่างเดียว = 1 • เลือกตอบข้อ 2, 3 เป็นอย่างน้อย (ไม่เลือกข้อ 4, 5) = 2 • เลือกตอบข้อ 4, 5 เป็นอย่างน้อย = 3 	

L3 ทักษะการเรียนรู้

<input type="checkbox"/> 1. เปิดโอกาสให้ครูประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ และเตรียมตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน <input checked="" type="checkbox"/> 2. เข้าใจในรูปแบบความคิด ความคิดความแตกต่างในการทำงานของบุคลากร รวมทั้งผลที่จะตามมา <input checked="" type="checkbox"/> 3. ส่งเสริมบุคลากรของโรงเรียนให้มีความรู้ เช่น พัฒนา วิชาชีพความสามารถในการจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อ พัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเอง <input checked="" type="checkbox"/> 4. สนับสนุนให้ครูมีความสามารถในการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง <input checked="" type="checkbox"/> 5. เปิดโอกาสให้ครูได้ฝึกฝนทักษะในการสื่อสาร จนสามารถฟัง พูด อ่าน เขียน แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน และการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่นในโรงเรียนได้	ผลการประเมิน 1 2 3 4 5 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบข้อ 1 อย่างเดียว = 1 • เลือกตอบอย่างน้อยข้อ 2 (ไม่เลือกข้อ 3, 4, 5) = 2 • เลือกตอบอย่างน้อยข้อ 3 (ไม่เลือกข้อ 4, 5) = 3 • เลือกตอบอย่างน้อยข้อ 4 ไม่เลือกข้อ 5 = 4 • เลือกตอบอย่างน้อยข้อ 5 = 5 	

เกณฑ์การประเมิน

L1	1	การเรียนรู้ระดับปัจเจก	L
	2	การเรียนรู้ระดับกลุ่ม/ ทีม	M
	3	การเรียนรู้ระดับองค์กร	H
L2	1	การเรียนรู้เชิงปรับตัว	L
	2	การเรียนรู้เชิงคาดการณ์	M
	3	การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ	H
L3	1	การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง	L
	2	การเรียนรู้แบบมุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศ	L
	3	การเรียนรู้แบบมีรูปแบบความคิด	M
	4	การเรียนรู้แบบการคิดเชิงระบบ	M
	5	การเรียนรู้แบบการเสวนา	H

รูปแบบของโมเดล L

L = 225

โรงเรียนมีการดำเนินงานที่มีการเรียนรู้ระดับกลุ่ม และเป็นการเรียนรู้เชิงคาดการณ์ โดยเน้นทักษะการเรียนรู้แบบการเสวนา

สิ่งที่ควรพัฒนา

โรงเรียนควรพัฒนาการเรียนรู้เป็นแบบระดับองค์กรมากขึ้นและเพิ่มการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ

2. Organization องค์การ: วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

O1 วิสัยทัศน์

<input type="checkbox"/> 1. ให้ครูได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญสำหรับโรงเรียน <input checked="" type="checkbox"/> 2. ให้ครูได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน <input checked="" type="checkbox"/> 3. กระตุ้นบุคลากรทุกคนเสนอวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่นำความสำเร็จมาสู่โรงเรียน <input checked="" type="checkbox"/> 4. พัฒนาวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน ร่วมกันกับครูและบุคลากร <input checked="" type="checkbox"/> 5. ทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่เสมอ ในการสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผลการประเมิน 1 2 3 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

O2 วัฒนธรรม

<input type="checkbox"/> 1. รับฟังและเปิดโอกาสให้ครูได้เปิดเผยคุณค่า ความเชื่อ และข้อสันนิษฐานของแต่ละคน <input checked="" type="checkbox"/> 2. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้ครูได้แบ่งปันความคิด และสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ ๆ <input checked="" type="checkbox"/> 3. จัดบรรยากาศที่สนับสนุน จัดสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความร่วมมือและเชื่อต่อการเรียนรู้ มีสื่อต่าง ๆ สนับสนุน ทำให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ <input checked="" type="checkbox"/> 4. ให้รางวัลแก่ครูและทีมที่ไม่เรียนไม่รู้ และผู้ที่เอื้อประโยชน์ด้านการเรียนรู้แก่เพื่อนครู <input checked="" type="checkbox"/> 5. อำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้เรียนรู้และทดลองจากประสบการณ์จริง ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เช่น การหมุนเวียนระหว่างสายชั้น ระบบการเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน	ผลการประเมิน 1 2 3 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

O3 กลยุทธ์

<input checked="" type="checkbox"/> 1. ผลักดันการเรียนรู้ของครูสามารถนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียน <input type="checkbox"/> 2. เสริมพลังอำนาจและให้อิสระแก่ครู เพื่อครูจะได้ทำงานด้วยความเชื่อมั่น โดยจะทำสิ่งที่ดีที่สุดให้แก่นักเรียน <input checked="" type="checkbox"/> 3. สร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้ เช่น เชิญผู้เชี่ยวชาญทั้งจากภายในและภายนอกมาบรรยาย หรืออาจให้ความรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น วิดีทัศน์ เทปเสียง ซี-ดี การประชุมระยะไกล เป็นต้น <input checked="" type="checkbox"/> 4. พิจารณาความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ตระหนักถึงสวัสดิภาพ และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างมีมิตร เพิ่มความภูมิใจในตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา และทำให้งานมีความน่าสนใจมากขึ้น <input checked="" type="checkbox"/> 5. ให้เวลาอย่างเพียงพอและชัดเจน สำหรับครู บุคลากรได้เรียนรู้ นำเสนอนวัตกรรม ความรู้เชิงลึกใหม่ ๆ หรือรายงานสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้	ผลการประเมิน 1 2 3 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

O4 โครงสร้าง

<input checked="" type="checkbox"/> 1. จัดโครงสร้างขององค์กรที่แบนราบ ทำให้การสื่อสารคล่องตัว เกิดความร่วมมือระหว่างทีมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี และเกิดการเรียนรู้ในทุกระดับได้อย่างรวดเร็ว <input checked="" type="checkbox"/> 2. จัดโครงสร้างโรงเรียนให้มีความสัมพันธ์และความใกล้ชิดกันระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน <input checked="" type="checkbox"/> 3. ร่วมกันจัดโครงสร้าง ฝ่าย ระดับ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย <input type="checkbox"/> 4. จัดตารางเวลาเพื่อการเรียนรู้โดยการสังเกตการจัดการเรียนการสอน การแลกเปลี่ยนข้อมูล <input type="checkbox"/> 5. พัฒนาโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	ผลการประเมิน 1 2 3 <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

เกณฑ์การประเมิน

O1	1	ไม่มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน	L
	2	มีการกระตุ้นครูให้เสนอวิสัยทัศน์	M
	3	มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกับครู	H
O2	1	ไม่เปิดโอกาสให้ครูได้เปิดเผยความเชื่อและข้อสันนิษฐาน	L
	2	อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ จัดบรรยากาศสนับสนุนการเรียนรู้	M
	3	เปิดโอกาสให้ครูได้เปิดเผยคุณค่าและความเชื่อ ครูแบ่งปันความคิด จัดบรรยากาศเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ มีการให้รางวัลแก่ครูที่ไม่รู้	H
O3	1	ให้เวลาอย่างเพียงพอแก่ครูในการเรียนรู้	L
	2	พิจารณาความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ผลักดันการเรียนรู้ของครู ผู้การปฏิบัติการจัดการเรียนการสอน	M
	3	เสริมพลังอำนาจในการทำงานให้แก่ครู สร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้	H
O4	1	โครงสร้างมีสายบังคับบัญชาที่ซับซ้อน ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่รวดเร็ว	L
	2	จัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	M
	3	จัดโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ ทำให้การสื่อสารคล่องตัว โครงสร้างมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน	H

รูปแบบของโมเดล O

O = 3332 = HHHM

โรงเรียนมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครู มีวัฒนธรรมในการดำเนินงานด้วยการเปิดโอกาสให้ครูได้เปิดเผยคุณค่าและความเชื่อ ครูแบ่งปันความคิด จัดบรรยากาศเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ มีการให้รางวัลแก่ครูที่ไม่รู้และมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้วยการเสริมพลังอำนาจในการทำงานให้แก่ครู สร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้ สำหรับโครงสร้างของโรงเรียน เน้นการจัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

สิ่งที่ควรพัฒนา

โรงเรียนควรจัดโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ เพื่อทำให้การสื่อสารคล่องตัว และเน้นโครงสร้างให้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชนมากขึ้น

3. People คน: ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชน

P1 ครู

<input type="checkbox"/> 1. สนับสนุนอย่างกระตือรือร้นต่อกิจกรรมที่ริเริ่มโดยครู	
<input checked="" type="checkbox"/> 2. เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของครูและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของครูไปในทิศทางที่มีการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้	
<input checked="" type="checkbox"/> 3. ให้ครูได้สะท้อนการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน	
<input checked="" type="checkbox"/> 4. ให้ครูรับฟังผู้ปกครองและชุมชนได้สะท้อนกลับในเรื่องการจัดการเรียนการสอน	
<input type="checkbox"/> 5. ปฏิบัตินโยบายเปิดรับความคิดเห็น ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย มีการสื่อสารสองทางพร้อมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ จากครู	
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	ผลการประเมิน 1 2 3 <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>

P2 ผู้บริหาร

<input type="checkbox"/> 1. ผลักดันผู้ได้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมาย โดยมีวิสัยทัศน์ไปข้างหน้าร่วมกัน ด้วยความพยายามของทุกคนในกลุ่ม	
<input type="checkbox"/> 2. มีบทบาทเป็นผู้สอนงาน พี่เลี้ยง และอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลางาน และเป็นแบบอย่างให้กับครูเรื่องการเรียนรู้พัฒนาตนเอง และพัฒนาการทำงาน	
<input type="checkbox"/> 3. พัฒนาบุคลากร และให้อำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานของครู	
<input type="checkbox"/> 4. กระจายอำนาจจากส่วนกลาง มอบอำนาจตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถในการเรียนรู้ของครูแต่ละคน	
<input checked="" type="checkbox"/> 5. สนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ของครูที่กล้าคิดและทดลองสิ่งใหม่ ๆ และพิจารณาเพื่อนำความรู้นั้น มาใช้ประโยชน์	
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	ผลการประเมิน 1 2 3 <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

P3 ผู้ปกครองและชุมชน

<input type="checkbox"/> 1. เปิดโอกาสให้ชุมชนและเครือข่ายผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการจัดทำ แผนพัฒนาโรงเรียน นำผู้คนจากภายนอกมาช่วยเหลือโรงเรียน	
<input checked="" type="checkbox"/> 2. เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีความสัมพันธ์กับโรงเรียน มีส่วนร่วมในการเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอน เช่น ผู้ปกครองเครือข่าย มาจัดกิจกรรมให้นักเรียน เป็นวิทยากรพิเศษ เป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา เป็นต้น	
<input checked="" type="checkbox"/> 3. เปิดโอกาสผู้ปกครองและชุมชน ในการแนะนำและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และงานอื่น ๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น	
<input checked="" type="checkbox"/> 4. เปิดโอกาสพันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมในการให้ความรู้ที่จำเป็น แก่โรงเรียน	
<input checked="" type="checkbox"/> 5. เปิดโอกาสให้สถาบันทางวิชาการ องค์กรธุรกิจอื่น ๆ และหน่วยงานของรัฐ สนับสนุนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ให้แก่โรงเรียน	
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	ผลการประเมิน 1 2 3 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>

เกณฑ์การประเมิน

P1	1	ปิดกั้นความคิดเห็นจากครู	L
	2	ให้ครูสะท้อนการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของเพื่อนร่วมงาน	M
	3	สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้ของครู	H
P2	1	เจียมเนื้อเจียมตัวได้บังคับบัญชา โดยไม่สนใจพัฒนาความรู้ความสามารถของครูผู้ปกครอง และชุมชน	L
	2	อำนวยความสะดวกให้ครูเกิดการเรียนรู้	M
	3	พัฒนาและให้อำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานแก่ครู เป็นพี่เลี้ยงสอนงานและเป็นแบบอย่างให้ครูพัฒนาตนเอง	H
P3	1	ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ แนะนำแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและงานอื่น ๆ ของโรงเรียน	L
	2	เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ แนะนำแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและงานอื่น ๆ ของโรงเรียน	M
	3	เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ แนะนำแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและเป็นวิทยากรพิเศษ	H

รูปแบบของโมเดล P

P = 213 = MLH

การดำเนินงานในโรงเรียนให้ครูสะท้อนการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารเจียมเนื้อเจียมตัวได้บังคับบัญชา โดยไม่สนใจพัฒนาความรู้ความสามารถของครู ผู้ปกครอง และชุมชน และเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ แนะนำแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและเป็นวิทยากรพิเศษ

สิ่งที่ควรพัฒนา

โรงเรียนควรให้ครูสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้ของครู และผู้บริหารควรพัฒนาและให้อำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานแก่ครู เป็นพี่เลี้ยงสอนงานและเป็นแบบอย่างให้ครูพัฒนาตนเองมากขึ้น

4. Knowledge ความรู้: การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง

K1 การแสวงหาความรู้

<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 1. เปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงานอย่างมีเป้าหมาย ในลักษณะเปิดโลกทัศน์ ทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งมีการสรุปและแลกเปลี่ยนความรู้ที่ศึกษากับครูท่านอื่น <input checked="" type="checkbox"/> 2. เปิดโอกาสให้ครูค้นหาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การอ่านหนังสือพิมพ์ วารสาร แหล่งข้อมูลออนไลน์ การดูโทรทัศน์ วีดิโอ ภาพยนตร์ <input type="checkbox"/> 3. ให้ครูที่สำเร็จการศึกษาระดับสูงทั้งในและต่างประเทศ เผยแพร่องค์ความรู้ใหม่ ๆ แก่ครูทั้งโรงเรียน <input type="checkbox"/> 4. จัดทีมครูไปสังเกตห้องเรียนของเพื่อนครู สังเกตสิ่งแวดล้อมในห้องเรียน ศูนย์การเรียนรู้ตัวอย่างชั้นนำของนักเรียน โครงการพิเศษ และเพิ่มประสบการณ์ของนักเรียน <input type="checkbox"/> 5. จัดทีมมีการเทียบเคียงแข่งดีกับโรงเรียนอื่น (Benchmarking) นำวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best practices) จากโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ในโรงเรียน 	<p>ผลการประเมิน</p> <p>1 2 3</p> <p><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

K2 การสร้างความรู้

<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 1. จัดทำโครงการสัทธิ เพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมแบบใหม่ ๆ <input checked="" type="checkbox"/> 2. พัฒนากลยุทธ์ และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง เช่น การนำข้อมูลใส่ในเว็บของโรงเรียน เกิดการขยายผลในโรงเรียน และออกไปสู่ภายนอก <input checked="" type="checkbox"/> 3. ทำงานร่วมกับทั้งกลุ่มครู ชุมชน ทำให้เข้าถึงความรู้โดยนัย (tacit knowledge) โดยมีการสร้างสรรค์ความรู้มากขึ้น <input checked="" type="checkbox"/> 4. สนับสนุนการเสวนา การซักถาม การวิพากษ์ และการกล่าวถึงความเชื่อและข้อสันนิษฐานของครูในโรงเรียน <input checked="" type="checkbox"/> 5. จัดอบรมครู บุคลากรทุกคนเกี่ยวกับเทคนิคการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 	<p>ผลการประเมิน</p> <p>1 2 3</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/></p>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

K3 การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้

<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 1. จัดทำเพิ่มประสบการณ์วิชาชีพของตนเอง <input type="checkbox"/> 2. พัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้โดยมีโครงสร้างที่จะทำให้ระบบสามารถค้นหา และเผยแพร่สารสนเทศได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เพื่อเป็นฐานข้อมูลให้ ครู บุคลากร <input checked="" type="checkbox"/> 3. ทำการจัดเก็บความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ เช่น บทเรียนในอดีต (Lesson Learned) นโยบายและประสบการณ์ของโรงเรียน กระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นต้น <input checked="" type="checkbox"/> 4. วิเคราะห์ ตรวจสอบความรู้ในโรงเรียน เพื่อนำข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่ถูกต้องเปิดเผยแก่ครูทุกคนในโรงเรียน <input checked="" type="checkbox"/> 5. จัดทำศูนย์ความรู้ในโรงเรียน เช่น การจัดกลุ่ม การสรุปใจความสำคัญ การสร้างตัวแบบที่สัมพันธ์ต่อกัน การจัดเตรียมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงสถิติ ด้วยการจัดทำภาพในหลาย ๆ รูปแบบ 	<p>ผลการประเมิน</p> <p>1 2 3</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/></p>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

K4 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. สนับสนุนเวลา สถานที่ และเทคโนโลยีในการเผยแพร่ความรู้ในโรงเรียน <input type="checkbox"/> 2. จัดให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้ เผยแพร่ความรู้ทำให้การจัดการเรียนการสอนดีขึ้น <input checked="" type="checkbox"/> 3. จัดตั้งทีมงานที่ช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างครู ระดับชั้น และกลุ่มสาระต่างๆ การเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับครูทุกคน <input type="checkbox"/> 4. เพิ่มคุณค่าในการสนทนาด้วยข้อเท็จจริงและความรู้ใหม่ ๆ ที่ขยายการสนทนาและกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้าร่วมการอภิปราย <input checked="" type="checkbox"/> 5. เปิดโอกาสครูยอมรับเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าในโรงเรียนมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง 	<p>ผลการประเมิน</p> <p>1 2 3</p> <p><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

เกณฑ์การประเมิน

K1	1	ไม่สนับสนุนครูในการค้นหาความรู้ หรือเปิดโลกทัศน์ นอกโรงเรียน	L
	2	จัดทีมครูไปสังเกตห้องเรียนของเพื่อนครู สังเกตสิ่งแวดล้อม และหลักฐานการเรียนรู้ของนักเรียน	M
	3	เปิดโอกาสให้ครูศึกษาดูงานทั้งในและนอกโรงเรียน ค้นหาความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นแก่โรงเรียน มีการนำวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ในโรงเรียน	H
K2	1	ไม่สนับสนุนให้ครูสร้างความรู้	L
	2	ทำงานร่วมกับกลุ่มครูและชุมชน โดยมีการสร้างความรู้ให้มากขึ้น	M
	3	จัดทำโครงการสัทธิเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีการเสวนา ซักถาม วิพากษ์ จัดอบรม และพัฒนาเกี่ยวกับการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	H
K3	1	ไม่มีการจัดระบบการจัดเก็บความรู้ หรือมีการจัดเก็บความรู้แต่ไม่เป็นระบบ	L
	2	จัดทำเพิ่มประสบการณ์วิชาชีพของตน	M
	3	พัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้ จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นหมวดหมู่ และวิเคราะห์ตรวจสอบความรู้เพื่อนำข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่ถูกต้องเปิดเผยแก่ครูทุกคนในโรงเรียน	H
K4	1	ไม่เปิดโอกาสและสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้	L
	2	จัดตั้งทีมงานที่ช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ รวมทั้งสนับสนุนเวลา สถานที่ และเทคโนโลยีการเผยแพร่ความรู้ในโรงเรียน	M
	3	เปิดโอกาสให้ครูถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งระหว่างระดับชั้นและกลุ่มสาระ รวมทั้งมีการนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น	H

รูปแบบของโมเดล K

K = 2332 = MHHM

สิ่งที่ควรพัฒนา

โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูศึกษาดูงานทั้งในและนอกโรงเรียน ค้นหาความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นแก่โรงเรียน มีการนำวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ในโรงเรียน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งระหว่างระดับชั้นและกลุ่มสาระ รวมทั้งมีการนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

5. Technology ด้านเทคโนโลยี: เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยี สำหรับเพิ่มพูนความรู้

T1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้

<input type="checkbox"/> 1.จัดอบรมเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่จำเป็นให้แก่ครูในโรงเรียน <input type="checkbox"/> 2.จัดทำศูนย์ทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ครบทุกสาระการเรียนรู้ <input checked="" type="checkbox"/> 3.จัดเวลาให้ครูได้พบปะครูที่เกี่ยวข้องทางเทคโนโลยีได้ปรึกษาและแก้ไขปัญหาเทคโนโลยี <input checked="" type="checkbox"/> 4.จัดเตรียมเครื่องมือสื่อสาร เช่น จดหมายข่าว แผ่นพับ ให้ข่าวสารแก่สาธารณะถึงความเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยี <input checked="" type="checkbox"/> 5.พบปะทั้งทางการและเป็นส่วนตัวกับครูในเรื่องเทคโนโลยีและความต้องการของนักเรียนในเรื่องเทคโนโลยี	ผลการประเมิน 1 2 3 <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

T2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้

<input type="checkbox"/> 1.สนับสนุนเทคโนโลยีให้ไปรับสิ่งที่ทันสมัย เพื่อนำมาพัฒนาความรู้และพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้เช่น ห้องประชุมห้องฝึกอบรมที่มีการใช้สื่อประสม สื่อวีดิทัศน์และอื่น ๆ <input type="checkbox"/> 2.ติดตั้งระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ <input type="checkbox"/> 3.จัดเตรียมอุปกรณ์เพื่อแก้ปัญหาในการใช้เทคโนโลยีระหว่างการเรียนรู้ <input checked="" type="checkbox"/> 4.จัดเตรียมโปรแกรมที่ช่วยเพิ่มทักษะหรือแก้ไขข้อบกพร่องของตัวครูในเรื่องการใช้เทคโนโลยีสำหรับการจัดการเรียนการสอน <input checked="" type="checkbox"/> 5.จัดหาบุคลากรภายนอกหรือจากมหาวิทยาลัยทำการติดตั้งโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพทางด้านเทคโนโลยีให้แก่ ครูและผู้บริหาร	ผลการประเมิน 1 2 3 <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

เกณฑ์การประเมิน

T1	1	ไม่จัดเตรียมเทคโนโลยีให้ครูใช้ในการจัดการความรู้อย่างสะดวกรวดเร็ว	L
	2	จัดทำศูนย์ทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ครบทุกสาระการเรียนรู้	M
	3	สนับสนุนส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้โดยจัดอบรม จัดเตรียมเครื่องมือสื่อสาร จัดเวลาให้ครูได้พบปะผู้เชี่ยวชาญ และให้เวลาในการปรึกษาแก่ครูเรื่องเทคโนโลยี	H
T2	1	ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้	L
	2	จัดอบรมการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ครู	M
	3	ติดตั้งระบบสารสนเทศและจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์เพื่อให้ครูใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มพูนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ	H

รูปแบบของโมเดล T

T = 22 = MM

สิ่งที่ควรพัฒนา

โรงเรียนควรมีเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ให้สนับสนุนส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้โดยจัดอบรม จัดเตรียมเครื่องมือสื่อสาร จัดเวลาให้ครูได้พบปะผู้เชี่ยวชาญ และให้เวลาในการปรึกษาแก่ครูเรื่องเทคโนโลยี และติดตั้งระบบสารสนเทศและจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้ครูใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มพูนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 2 การใช้มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับครู

มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับครู เป็นแบบตรวจสอบรายการแบบ COMlist มีจำนวน 80 ข้อ แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ด้านการเรียนรู้ (2) ด้านองค์กร (3) ด้านบุคคล (4) ด้านความรู้ และ (5) ด้านเทคโนโลยี โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การตรวจให้คะแนนจากตอบแบบประเมิน

มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับครู เป็นแบบตรวจสอบรายการแบบ COMlist มีจำนวน 60 ข้อ แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ด้านการเรียนรู้ มีจำนวน 3 ข้อ (2) ด้านองค์กร มีจำนวน 4 ข้อ (3) ด้านบุคคล มีจำนวน 3 ข้อ (4) ด้านความรู้ มีจำนวน 4 ข้อ และ (5) ด้านเทคโนโลยี มีจำนวน 2 ข้อ โดยในแต่ละข้อมีจุดตรวจสอบจำนวน 5 รายการ เกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละข้อแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสูง (H) ระดับกลาง (M) และระดับต่ำ (L) โดยในแต่ละระดับมีการแปลความหมายความเป็นลักษณะขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 5.7 การให้คะแนน ผลการประเมิน และการแปลผลลักษณะขององค์กรฉบับครู

	รูปแบบการตอบและคะแนน	ผลการประเมิน	ลักษณะขององค์กร
L1	• เลือกตอบข้อ 1 อย่างเดียว = 1	L	• การเรียนรู้ระดับปัจเจก
	• เลือกตอบอย่างน้อยข้อ 2, 3, 4 (ไม่เลือกข้อ 5) = 2	M	• การเรียนรู้ระดับกลุ่ม/ ทีม
	• ต้องเลือกข้อ 5 เป็นอย่างน้อย = 3	H	• การเรียนรู้ระดับองค์กร
L2	• เลือกตอบข้อ 1 อย่างเดียว = 1	L	• การเรียนรู้เชิงปรับตัว
	• เลือกตอบข้อ 2, 3 เป็นอย่างน้อย (ไม่เลือกข้อ 4, 5) = 2	M	• การเรียนรู้เชิงคาดการณ์
	• เลือกตอบข้อ 4, 5 เป็นอย่างน้อย = 3	H	• การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ
L3	• เลือกตอบข้อ 1 อย่างเดียว = 1	L	• การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง
	• เลือกตอบอย่างน้อยข้อ 2 (ไม่เลือกข้อ 3, 4, 5) = 2	L	• การเรียนรู้แบบมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
	• เลือกตอบอย่างน้อยข้อ 3 (ไม่เลือกข้อ 4, 5) = 3	M	• การเรียนรู้แบบมีรูปแบบความคิด
	• เลือกตอบอย่างน้อยข้อ 4 ไม่เลือกข้อ 5 = 4	M	• การเรียนรู้แบบมีการคิดเชิงระบบ
	• เลือกตอบอย่างน้อยข้อ 5 = 5	H	• การเรียนรู้แบบการเล่น
O1	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• ไม่ให้ความสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• พัฒนาดตนเองและเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้ เข้าใจวิสัยทัศน์การเรียนรู้อย่างชัดเจน
O2	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• ไม่ยอมรับการเรียนรู้ที่แตกต่าง
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• มีกระบวนการเรียนรู้ครูช่วยครู เพื่อนช่วยเพื่อน นักเรียนช่วยนักเรียน ค้นหาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• มีความไว้วางใจในการเปิดเผย อภิปรายในความเชื่อ/ เจตคติที่แตกต่าง เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผิดพลาดและความสำเร็จจากเพื่อนครูด้วยกัน
O3	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• ไม่ขยายผลการเรียนรู้ใหม่จากการปฏิบัติงานจริง ใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนแบบเดิม ๆ

	รูปแบบการตอบและคะแนน	ผลการประเมิน	ลักษณะขององค์กร
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• ทบทวน ปรับปรุงวิธีการสอน มีการบันทึกเพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• มีการนิเทศ การสอนครูใหม่เพื่อปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน มีการวัดและประเมินผลกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน
O4	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• โครงสร้างของโรงเรียนไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ การเรียนรู้ การตัดสินใจตามโครงสร้างของโรงเรียน
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• ปฏิบัติงานในที่ทีมงานขนาดเล็ก มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด มีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่กลุ่มต่าง ๆ ช่วยแก้ปัญหาและเรียนรู้ ร่วมมือกันทำงานทั้งในระดับชั้นและกลุ่มสาระ
P1	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• ครูเชี่ยวชาญต่อการคิดริเริ่มสิ่งใหม่
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• ครูทำงานร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน แก้ปัญหาร่วมกัน
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• ครูได้รับมอบหมายและกระจายอำนาจอย่างเพียงพอกับกำลังความสามารถในการเรียนรู้ ได้รับการสนับสนุนให้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน มีความเข้าใจตนเอง สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง
P2	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• ผู้บริหารไม่กระตุ้นครูให้มีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ร่วมกับครูสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• ผู้บริหารประสานทีมงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูตั้งคำถามและตอบคำถาม รับฟังในรูปแบบความคิดที่แตกต่างกัน สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรม กระตุ้นให้ครูคิดบูรณาการเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา
P3	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• ผู้ปกครองและชุมชนไม่มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนหรือกิจกรรมส่งเสริมความรู้ในโรงเรียน
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• ผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่ายผู้ปกครองเรียนรู้ร่วมกันทำแผนการพัฒนาโรงเรียน
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• ผู้ปกครองและชุมชน รวมทั้งพันธมิตรสถาบันวิชาการ/ องค์กรธุรกิจอื่นมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ จัดการเรียนการสอน เป็นวิทยากรพิเศษ เป็นที่ปรึกษา/ ที่ปรึกษา สนับสนุนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่โรงเรียน รวมทั้งมีโอกาสประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ
K1	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• ไม่ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมนอกเหนือจากความรู้เดิมที่มีอยู่
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูในเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน/ กิจกรรมการเรียนรู้
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• กระตือรือร้นแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ มาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีการนำวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ มีการประชุมสัมมนา เชิญครูที่ประสบความสำเร็จมาให้ความรู้เพิ่มเติม
K2	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• อภิปราย ตั้งคำถาม ปรึกษาหารือระหว่างเพื่อนครู ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• ฝึกฝนทักษะเกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• สร้างผลงาน เขียนตำรา ประดิษฐ์ชิ้นงาน โครงการ งานวิจัยในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง ตระหนักถึงการเรียนรู้ใหม่ตลอดเวลา มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ผสมผสานกับประสบการณ์และความรู้ของบุคคล/ กลุ่ม
K3	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• มีมุมมองที่ห้องสมุดของครู เป็นแหล่งวิทยากร/ ความเคลื่อนไหวทางวิชาการ
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• จัดเก็บความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร เขียนเป็นตำรา หนังสือ วิทยุทัศน์
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• ปรับปรุงโครงสร้างและจัดเก็บความรู้ที่มีระบบ มีการแยกแยะประเภทความรู้ในการจัดเก็บ มีการจัดทำศูนย์ความรู้ในโรงเรียน
K4	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• มีการศึกษาและทดลองด้วยตนเองระดับบุคคล และเผยแพร่/ ขยายความรู้ในระดับสายชั้น และกลุ่มสาระการเรียนรู้

	รูปแบบการตอบและคะแนน	ผลการประเมิน	ลักษณะขององค์กร
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• มีการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครู พัฒนานับสนุนแบ่งปันความคิด แบ่งปันกลยุทธ์ เทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• เรียนรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งในองค์กร สามารถอธิบายและแนะนำครูผู้อื่น มีการเผยแพร่ความรู้ มีการจัดเตรียมข้อมูลนำเสนอ/ แลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อพัฒนาความสามารถครูในการระบุงการแก้ปัญหา
T1	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อค้นคว้า วิเคราะห์ข้อมูล
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• สามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ต มีสื่อประสมจัดทำองค์ความรู้ให้แก่โรงเรียน
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• ใช้เทคโนโลยีในการบริหารกระบวนการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม ประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์ โปรแกรมสำเร็จรูปในการบันทึก จัดเก็บ รวบรวม ต่ายโอนข้อมูลข่าวสาร
T2	• เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1	L	• ใช้เทคโนโลยีเพิ่มพูนความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครู
	• เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2	M	• ใช้ข้อมูลที่หลากหลายจากเทคโนโลยีมาสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ในระหว่างชั้นเรียนผ่านเทคโนโลยี
	• เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3	H	• สนับสนุนความเป็นหุ้นส่วนระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียนเพื่อให้ได้ข้อมูล องค์ความรู้ งานวิจัย มีการจัดคอมพิวเตอร์ให้เป็นเครื่องมือเพิ่มการเรียนรู้ร่วมกันของครู

2.2 การแปลความหมายจากคะแนนในแบบประเมิน (ฉบับครู)

เมื่อทำการตรวจให้คะแนนจากการตอบแบบประเมินแล้ว นำผลการประเมินมาแปลความหมายตามรูปแบบของแต่ละองค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 การแปลผลตามองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (ฉบับครู)

การแปลผลตามองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ เป็นการแปลผลตามองค์ประกอบของการเรียนรู้ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ (L1) ประเภทของการเรียนรู้ (L2) และทักษะในการเรียนรู้ (L3) จำแนกเป็นรูปแบบได้ 45 รูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 5.8 รูปแบบการตอบด้านการเรียนรู้ (ฉบับครู)

รูปแบบ	L1			L2			L3								
	ปัจเจก	กลุ่มทีม	องค์กร	ปรับตัว	คาดการณ์	ปฏิบัติ	ชี้นำตนเอง	มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ	รูปแบบความคิด	คิดเชิงระบบ	เสวนา				
111	✓			✓			✓						การเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคล	การเรียนรู้เชิงปรับตัว	ชี้นำตนเอง
112	✓			✓				✓							มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
113	✓			✓					✓						รูปแบบความคิด
114	✓			✓						✓					คิดเชิงระบบ
115	✓			✓							✓				การเสวนา
121	✓				✓		✓							การเรียนรู้เชิงคาดการณ์	ชี้นำตนเอง
122	✓				✓			✓							มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
123	✓				✓				✓						รูปแบบความคิด
124	✓				✓					✓					คิดเชิงระบบ
125	✓				✓						✓				การเสวนา
131	✓					✓	✓							ก	ชี้นำตนเอง

รูปแบบ	L1			L2			L3						
	ปัจเจก	กลุ่ม/ทีม	องค์กร	ปรับตัว	คาดการณ์	ปฏิบัติ	ผู้นำตนเอง	มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ	รูปแบบความคิด	คิดเชิงระบบ	เสวนา		
132	✓					✓		✓					มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
133	✓					✓			✓				รูปแบบความคิด
134	✓					✓				✓			คิดเชิงระบบ
135	✓					✓						✓	การเสวนา
211		✓		✓			✓						ผู้นำตนเอง
212		✓		✓				✓					มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
213		✓		✓					✓				รูปแบบความคิด
214		✓		✓						✓			คิดเชิงระบบ
215		✓		✓								✓	การเสวนา
221		✓		✓			✓						ผู้นำตนเอง
222		✓		✓				✓					มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
223		✓		✓					✓				รูปแบบความคิด
224		✓		✓						✓			คิดเชิงระบบ
225		✓		✓								✓	การเสวนา
231		✓				✓	✓						ผู้นำตนเอง
232		✓				✓		✓					มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
233		✓				✓			✓				รูปแบบความคิด
234		✓				✓				✓			คิดเชิงระบบ
235		✓				✓						✓	การเสวนา
311			✓	✓			✓						ผู้นำตนเอง
312			✓	✓				✓					มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
313			✓	✓					✓				รูปแบบความคิด
314			✓	✓						✓			คิดเชิงระบบ
315			✓	✓								✓	การเสวนา
321			✓		✓		✓						ผู้นำตนเอง
322			✓		✓			✓					มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
323			✓		✓				✓				รูปแบบความคิด
324			✓		✓					✓			คิดเชิงระบบ
325			✓		✓							✓	การเสวนา
331			✓			✓	✓						ผู้นำตนเอง
332			✓			✓		✓					มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
333			✓			✓			✓				รูปแบบความคิด
334			✓			✓				✓			คิดเชิงระบบ
335			✓			✓						✓	การเสวนา

2.2.2 การแปลผลตามองค์ประกอบด้านองค์กร

การแปลผลตามองค์ประกอบด้านองค์กร เป็นการแปลผลตามองค์ประกอบด้านองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ขององค์กร (O1) วัฒนธรรมองค์กร (O2) กลยุทธ์ขององค์กร (O3) และโครงสร้างองค์กร (O4) รูปแบบการตอบที่เป็นไปได้มี 81 รูปแบบ ในตอนนี้นำเสนอตามรูปแบบที่พบจากการวิจัยจำนวน 7 รูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 5.9 การแปลความหมายของรูปแบบในด้านองค์กร (ฉบับครู)

รูปแบบ	ความหมาย
LLLL	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่ให้ความสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ • ไม่ยอมรับการเรียนรู้ที่แตกต่าง • ไม่ขยายผลการเรียนรู้ใหม่จากการปฏิบัติงานจริง ใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนแบบเดิม ๆ • โครงสร้างของโรงเรียนไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
MMMM	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาการเองและเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ • มีกระบวนการเรียนรู้ครูช่วยครู เพื่อนช่วยเพื่อน นักเรียนช่วยนักเรียน ค้นหาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ • ทบทวน ปรับปรุงวิธีการสอน มีการบันทึกเพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน • มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ การเรียนรู้ การตัดสินใจตามโครงสร้างของโรงเรียน
HHHH	<ul style="list-style-type: none"> • มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้ เข้าใจวิสัยทัศน์การเรียนรู้อย่างชัดเจน • มีความไว้วางใจในการเปิดเผย อภิปรายในความเชื่อ/ เจตคติที่แตกต่าง เรียนรู้จากประสบการณ์ที่มีผิดพลาดและความสำเร็จจากเพื่อนครูด้วยกัน • มีการนิเทศ การสอนครูใหม่เพื่อปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน มีการวัดและประเมินผลกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน • ปฏิบัติงานในที่งานขนาดเล็ก มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด มีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่กลุ่มต่าง ๆ ช่วยแก้ปัญหาและเรียนรู้ ร่วมมือกันทำงานทั้งในระดับชั้นและกลุ่มสาระ
LMLL	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่ให้ความสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ • มีกระบวนการเรียนรู้ครูช่วยครู เพื่อนช่วยเพื่อน นักเรียนช่วยนักเรียน ค้นหาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ • ไม่ขยายผลการเรียนรู้ใหม่จากการปฏิบัติงานจริง ใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนแบบเดิม ๆ • โครงสร้างของโรงเรียนไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
LMML	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่ให้ความสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ • มีกระบวนการเรียนรู้ครูช่วยครู เพื่อนช่วยเพื่อน นักเรียนช่วยนักเรียน ค้นหาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ • ทบทวน ปรับปรุงวิธีการสอน มีการบันทึกเพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน • โครงสร้างของโรงเรียนไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
LMLM	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่ให้ความสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ • มีกระบวนการเรียนรู้ครูช่วยครู เพื่อนช่วยเพื่อน นักเรียนช่วยนักเรียน ค้นหาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ • ไม่ขยายผลการเรียนรู้ใหม่จากการปฏิบัติงานจริง ใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนแบบเดิม ๆ • มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ การเรียนรู้ การตัดสินใจตามโครงสร้างของโรงเรียน
LMMM	<ul style="list-style-type: none"> ○ ไม่ให้ความสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ ○ มีกระบวนการเรียนรู้ครูช่วยครู เพื่อนช่วยเพื่อน นักเรียนช่วยนักเรียน ค้นหาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ○ ทบทวน ปรับปรุงวิธีการสอน มีการบันทึกเพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน ○ มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ การเรียนรู้ การตัดสินใจตามโครงสร้างของโรงเรียน ○
LLHM	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่ให้ความสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ • ไม่ยอมรับการเรียนรู้ที่แตกต่าง • มีการนิเทศ การสอนครูใหม่เพื่อปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน มีการวัดและประเมินผลกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน • มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ การเรียนรู้ การตัดสินใจตามโครงสร้างของโรงเรียน
MLLL	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาการเองและเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ • ไม่ยอมรับการเรียนรู้ที่แตกต่าง • ไม่ขยายผลการเรียนรู้ใหม่จากการปฏิบัติงานจริง ใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนแบบเดิม ๆ • โครงสร้างของโรงเรียนไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
MMLL	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาการเองและเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ • มีกระบวนการเรียนรู้ครูช่วยครู เพื่อนช่วยเพื่อน นักเรียนช่วยนักเรียน ค้นหาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ • ไม่ขยายผลการเรียนรู้ใหม่จากการปฏิบัติงานจริง ใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนแบบเดิม ๆ • โครงสร้างของโรงเรียนไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

รูปแบบ	ความหมาย
MHMM	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาตนเองและเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความไว้วางใจในการเปิดเผย อภิปรายในความเชื่อ/ เจตคติที่แตกต่าง เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผิดพลาดและความสำเร็จจากเพื่อนครูด้วยกัน ทบทวน ปรับปรุงวิธีการสอน มีการบันทึกเพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ การเรียนรู้ การตัดสินใจตามโครงสร้างของโรงเรียน
MHMM	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาตนเองและเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความไว้วางใจในการเปิดเผย อภิปรายในความเชื่อ/ เจตคติที่แตกต่าง เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผิดพลาดและความสำเร็จจากเพื่อนครูด้วยกัน มีการนิเทศ การสอนครูใหม่เพื่อปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน มีการวัดและประเมินผลกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ การเรียนรู้ การตัดสินใจตามโครงสร้างของโรงเรียน
HMMM	<ul style="list-style-type: none"> มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้ เข้าใจวิสัยทัศน์การเรียนรู้อย่างชัดเจน มีกระบวนการเรียนรู้ครูช่วยครู เพื่อนช่วยเพื่อน นักเรียนช่วยนักเรียน ค้นหาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ทบทวน ปรับปรุงวิธีการสอน มีการบันทึกเพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ การเรียนรู้ การตัดสินใจตามโครงสร้างของโรงเรียน

2.2.3 การแปลผลตามองค์ประกอบด้านบุคคล

การแปลผลตามองค์ประกอบด้านบุคคล เป็นการแปลผลตามองค์ประกอบด้านบุคคล ได้แก่ ครู (P1) ผู้บริหาร (P2) และบุคคลและชุมชน (P3) รูปแบบการตอบที่เป็นไปได้มี 27 รูปแบบ ในตอนนี้นำเสนอตามรูปแบบที่พบจากการวิจัยจำนวน 8 รูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 5.10 การแปลความหมายของรูปแบบในด้านบุคคล (ฉบับครู)

รูปแบบ	ความหมาย
LLL	<ul style="list-style-type: none"> ครูเชี่ยวชาญต่อการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ผู้บริหารไม่กระตุ้นครูให้มีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ร่วมกับครูสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชนไม่มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนหรือกิจกรรมส่งเสริมความรู้ในโรงเรียน
MMM	<ul style="list-style-type: none"> ครูทำงานร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน แก้ปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารประสานทีมงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน ผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่ายผู้ปกครองเรียนรู้ร่วมกันทำแผนการพัฒนาโรงเรียน
HHH	<ul style="list-style-type: none"> ครูได้รับมอบหมายและกระจายอำนาจอย่างเพียงพอกับกำลังความสามารถในการเรียนรู้ ได้รับการสนับสนุนให้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน มีความเข้าใจตนเอง สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูตั้งคำถามและตอบคำถาม รับรู้ในรูปแบบความคิดที่แตกต่างกัน สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการพัฒนาวัตกรรม กระตุ้นให้ครูคิดบูรณาการเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ผู้ปกครองและชุมชน รวมทั้งพันธมิตรสถาบันวิชาการ/ องค์กรธุรกิจอื่นมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ จัดการเรียนการสอน เป็นวิทยากรพิเศษ เป็นพี่เลี้ยง/ ที่ปรึกษา สนับสนุนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่โรงเรียน รวมทั้งมีโอกาสนประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ
LLM	<ul style="list-style-type: none"> ครูเชี่ยวชาญต่อการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ผู้บริหารไม่กระตุ้นครูให้มีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ร่วมกับครูสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่ายผู้ปกครองเรียนรู้ร่วมกันทำแผนการพัฒนาโรงเรียน
LML	<ul style="list-style-type: none"> ครูเชี่ยวชาญต่อการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ผู้บริหารประสานทีมงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน ผู้ปกครองและชุมชนไม่มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนหรือกิจกรรมส่งเสริมความรู้ในโรงเรียน

รูปแบบ	ความหมาย
HMM	<ul style="list-style-type: none"> ครูได้รับมอบหมายและกระจายอำนาจอย่างเพียงพอกับกำลังความสามารถในการเรียนรู้ ได้รับการสนับสนุนให้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน มีความเข้าใจตนเอง สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูตั้งคำถามและตอบคำถาม รับรู้ในรูปแบบความคิดที่แตกต่างกัน สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรม กระตุ้นให้ครูคิดบูรณาการเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่ายผู้ปกครองเรียนรู้ร่วมกันทำแผนการพัฒนาโรงเรียน

2.2.4 การแปลผลตามองค์ประกอบด้านความรู้

การแปลผลตามองค์ประกอบด้านความรู้ เป็นการแปลผลตามองค์ประกอบด้านความรู้ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ (K1) การสร้างความรู้ (K2) การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (K3) และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ (K4) รูปแบบการตอบที่เป็นไปได้มี 81 รูปแบบ ในตอนนี้นำเสนอตามรูปแบบที่พบจากการวิจัยจำนวน 10 รูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 5.11 การแปลความหมายของรูปแบบในด้านความรู้ (ฉบับครู)

รูปแบบ	ความหมาย
LLLL	<ul style="list-style-type: none"> ไม่ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมนอกเหนือจากความรู้เดิมที่มีอยู่ อภิปราย ตั้งคำถาม ปรัชญาหรือระหว่างเพื่อนครู ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น มีมุมมอง หวังสมมุติของครู เป็นแหล่งวิทยากร/ ความเคลื่อนไหวทางวิชาการ มีการศึกษาและทดลองด้วยตนเองระดับบุคคล และเผยแพร่/ ขยายความรู้ในระดับสายชั้น และกลุ่มสาระการเรียนรู้
MMMM	<ul style="list-style-type: none"> แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูในเรื่องการจัดการจัดการเรียนการสอน/ กิจกรรมการเรียนรู้ ฝึกฝนทักษะเกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ จัดเก็บความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร เขียนเป็นตำรา หนังสือ วิกิพีเดีย มีการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครู พัฒนาศักยภาพสนับสนุนแบ่งปันความคิด แบ่งปันกลยุทธ์ เทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน
HHHH	<ul style="list-style-type: none"> กระตือรือร้นแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ มาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีการนำวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ มีการประชุมสัมมนา เชิญครูที่ประสบความสำเร็จมาให้ความรู้เพิ่มเติม สร้างผลงาน เขียนตำรา ประดิษฐ์ชิ้นงาน โครงการ งานวิจัยในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง ตระหนักถึงการเรียนรู้ใหม่ตลอดเวลา มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ผสมผสานกับประสบการณ์และความรู้ของบุคคล/ กลุ่ม ปรับปรุงโครงสร้างและจัดเก็บความรู้ที่มีระบบ มีการแยกแยะประเภทความรู้ในการจัดเก็บ มีการจัดทำศูนย์ความรู้ในโรงเรียน เรียนรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งในองค์กร สามารถอธิบายและแนะนำครูผู้อื่น มีการเผยแพร่ความรู้ มีการจัดเตรียมข้อมูลนำเสนอ/ แลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อพัฒนาความสามารถครูในการระบุนการแก้ปัญหา
LLLM	<ul style="list-style-type: none"> ไม่ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมนอกเหนือจากความรู้เดิมที่มีอยู่ อภิปราย ตั้งคำถาม ปรัชญาหรือระหว่างเพื่อนครู ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น มีมุมมอง หวังสมมุติของครู เป็นแหล่งวิทยากร/ ความเคลื่อนไหวทางวิชาการ มีการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครู พัฒนาศักยภาพสนับสนุนแบ่งปันความคิด แบ่งปันกลยุทธ์ เทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน
LLMM	<ul style="list-style-type: none"> ไม่ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมนอกเหนือจากความรู้เดิมที่มีอยู่ อภิปราย ตั้งคำถาม ปรัชญาหรือระหว่างเพื่อนครู ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น จัดเก็บความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร เขียนเป็นตำรา หนังสือ วิกิพีเดีย มีการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครู พัฒนาศักยภาพสนับสนุนแบ่งปันความคิด แบ่งปันกลยุทธ์ เทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน

รูปแบบ	ความหมาย
HMLM	<ul style="list-style-type: none"> • กระตือรือร้นแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ มาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีการนำวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ มีการประชุมสัมมนา เชิญครูที่ประสบความสำเร็จมาให้ความรู้เพิ่มเติม • ผักผ่อนพักเกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ • มีมุมมอง ห่วงสุมของครู เป็นแหล่งวิทยาการ/ ความเคลื่อนไหวทางวิชาการ • มีการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครู พัฒนาศักยภาพสนับสนุนแบ่งปันความคิด แบ่งปันกลยุทธ์ เทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน
HMMM	<ul style="list-style-type: none"> • กระตือรือร้นแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ มาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีการนำวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ มีการประชุมสัมมนา เชิญครูที่ประสบความสำเร็จมาให้ความรู้เพิ่มเติม • ผักผ่อนพักเกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ • จัดเก็บความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร เขียนเป็นตำรา หนังสือ วิทยุทัศน์ • มีการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครู พัฒนาศักยภาพสนับสนุนแบ่งปันความคิด แบ่งปันกลยุทธ์ เทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน
HHMM	<ul style="list-style-type: none"> • กระตือรือร้นแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ มาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีการนำวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ มีการประชุมสัมมนา เชิญครูที่ประสบความสำเร็จมาให้ความรู้เพิ่มเติม • สร้างผลงาน เขียนตำรา ประดิษฐ์ชิ้นงาน โครงการ งานวิจัยในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง ตระหนักถึงการเรียนรู้ใหม่ตลอดเวลา มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ผสมผสานกับประสบการณ์และความรู้ของบุคคล/ กลุ่ม • จัดเก็บความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร เขียนเป็นตำรา หนังสือ วิทยุทัศน์ • มีการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครู พัฒนาศักยภาพสนับสนุนแบ่งปันความคิด แบ่งปันกลยุทธ์ เทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน
HHMH	<ul style="list-style-type: none"> • กระตือรือร้นแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ มาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีการนำวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ มีการประชุมสัมมนา เชิญครูที่ประสบความสำเร็จมาให้ความรู้เพิ่มเติม • สร้างผลงาน เขียนตำรา ประดิษฐ์ชิ้นงาน โครงการ งานวิจัยในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง ตระหนักถึงการเรียนรู้ใหม่ตลอดเวลา มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ผสมผสานกับประสบการณ์และความรู้ของบุคคล/ กลุ่ม • ปรับปรุงโครงสร้างและจัดเก็บความรู้ให้มีระบบ มีการแยกแยะประเภทความรู้ในการจัดเก็บ มีการจัดทำศูนย์ความรู้ในโรงเรียน • เรียนรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งในองค์กร สามารถอธิบายและแนะนำครูผู้อื่น มีการเผยแพร่ความรู้ มีการจัดเตรียมข้อมูลนำเสนอ/ แลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อพัฒนาความสามารถครูในการระบุนการแก้ปัญหา
HHHM	<ul style="list-style-type: none"> • กระตือรือร้นแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ มาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีการนำวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ มีการประชุมสัมมนา เชิญครูที่ประสบความสำเร็จมาให้ความรู้เพิ่มเติม • สร้างผลงาน เขียนตำรา ประดิษฐ์ชิ้นงาน โครงการ งานวิจัยในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง ตระหนักถึงการเรียนรู้ใหม่ตลอดเวลา มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ผสมผสานกับประสบการณ์และความรู้ของบุคคล/ กลุ่ม • ปรับปรุงโครงสร้างและจัดเก็บความรู้ให้มีระบบ มีการแยกแยะประเภทความรู้ในการจัดเก็บ มีการจัดทำศูนย์ความรู้ในโรงเรียน • มีการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครู พัฒนาศักยภาพสนับสนุนแบ่งปันความคิด แบ่งปันกลยุทธ์ เทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน

2.2.5 การแปลผลตามองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

การแปลผลตามองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี เป็นการแปลผลตามองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ได้แก่ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (T1) และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ (T2) รูปแบบการตอบที่เป็นไปได้มี 9 รูปแบบ ในตอนนี้นำเสนอตามรูปแบบที่พบจากการวิจัยจำนวนได้ 7 รูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 5.12 การแปลความหมายของรูปแบบในด้านเทคโนโลยี (ฉบับครู)

รูปแบบ	ความหมาย
LL	<ul style="list-style-type: none"> นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อค้นคว้า วิเคราะห์ข้อมูล ใช้เทคโนโลยีเพิ่มพูนความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของคุณ
MM	<ul style="list-style-type: none"> สามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ต มีสื่อประสม จัดทำองค์ความรู้ให้แก่โรงเรียน ใช้ข้อมูลที่หลากหลายจากเทคโนโลยีมาสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ใหม่ระหว่างชั้นเรียนผ่านเทคโนโลยี
HH	<ul style="list-style-type: none"> ใช้เทคโนโลยีในการบริหารกระบวนการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม ประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์ โปรแกรมสำเร็จรูปในการบันทึก จัดเก็บ รวบรวม ถ่ายโอนข้อมูลข่าวสาร สนับสนุนความเป็นหุ้นส่วนระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียนเพื่อให้ได้ข้อมูล องค์ความรู้ งานวิจัย มีการจัดคอมพิวเตอร์ให้เป็นเครื่องมือเพิ่มการเรียนรู้ร่วมกันของคุณ
LM	<ul style="list-style-type: none"> นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อค้นคว้า วิเคราะห์ข้อมูล ใช้ข้อมูลที่หลากหลายจากเทคโนโลยีมาสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ใหม่ระหว่างชั้นเรียนผ่านเทคโนโลยี
ML	<ul style="list-style-type: none"> สามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ต มีสื่อประสม จัดทำองค์ความรู้ให้แก่โรงเรียน ใช้เทคโนโลยีเพิ่มพูนความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของคุณ
MH	<ul style="list-style-type: none"> สามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ต มีสื่อประสม จัดทำองค์ความรู้ให้แก่โรงเรียน สนับสนุนความเป็นหุ้นส่วนระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียนเพื่อให้ได้ข้อมูล องค์ความรู้ งานวิจัย มีการจัดคอมพิวเตอร์ให้เป็นเครื่องมือเพิ่มการเรียนรู้ร่วมกันของคุณ
HL	<ul style="list-style-type: none"> ใช้เทคโนโลยีในการบริหารกระบวนการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม ประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์ โปรแกรมสำเร็จรูปในการบันทึก จัดเก็บ รวบรวม ถ่ายโอนข้อมูลข่าวสาร ใช้เทคโนโลยีเพิ่มพูนความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของคุณ
HM	<ul style="list-style-type: none"> ใช้เทคโนโลยีในการบริหารกระบวนการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม ประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์ โปรแกรมสำเร็จรูปในการบันทึก จัดเก็บ รวบรวม ถ่ายโอนข้อมูลข่าวสาร ใช้ข้อมูลที่หลากหลายจากเทคโนโลยีมาสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ใหม่ระหว่างชั้นเรียนผ่านเทคโนโลยี
HH	<ul style="list-style-type: none"> ใช้เทคโนโลยีในการบริหารกระบวนการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม ประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์ โปรแกรมสำเร็จรูปในการบันทึก จัดเก็บ รวบรวม ถ่ายโอนข้อมูลข่าวสาร สนับสนุนความเป็นหุ้นส่วนระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียนเพื่อให้ได้ข้อมูล องค์ความรู้ งานวิจัย มีการจัดคอมพิวเตอร์ให้เป็นเครื่องมือเพิ่มการเรียนรู้ร่วมกันของคุณ

2.3 การรายงานผลการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ฉบับครู

เมื่อแปลผลตามองค์ประกอบครบทั้ง 5 องค์ประกอบแล้ว ทำการสรุปผลภาพรวมของโรงเรียน โดยการสรุปแต่ละรูปแบบและพิจารณาสิ่งที่ควรพัฒนาจากคะแนนรายองค์ประกอบที่ยังไม่ได้คะแนนสูงสุดขององค์ประกอบนั้น เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งตัวอย่างการรายงานผลการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ฉบับครูมีดังนี้

การรายงานผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนฉบับครู

ตัวอย่าง โรงเรียน

1. Learning การเรียนรู้: ระดับของการเรียนรู้ ประเภทของการเรียนรู้ และทักษะสำหรับการเรียนรู้

L1 ระดับของการเรียนรู้

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1.เรียนรู้โดยการติดตามความเคลื่อนไหว ข้อค้นพบใหม่ ๆ ของความรู้ที่ตนเองสอน <input type="checkbox"/> 2.บอกเล่าประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยมุ่งที่จะพัฒนาการจัดการเรียนการสอน กระบวนการ การวัดและประเมินผลการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ <input type="checkbox"/> 3.ทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และวิธีการในการแก้ไขปัญหา ในการจัดการเรียนการสอน <input checked="" type="checkbox"/> 4.ช่วยกันคิดวิธีการเรียนการสอนหรือนวัตกรรมการเรียนการสอน สำหรับช่วยให้ทำงานดีขึ้น <input type="checkbox"/> 5.เสนอความคิดและวิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากวิธีการเรียนรู้แบบเดิมให้แก่สมาชิกทุกคน ในองค์กร 	<p>ผลการประเมิน</p> <table style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 0 10px;">1</td> <td style="padding: 0 10px;">2</td> <td style="padding: 0 10px;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </table>	1	2	3	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3					
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบข้อ 1 อย่างเดียว = 1 • เลือกตอบอย่างน้อยข้อ 2, 3, 4 (ไม่เลือกข้อ 5) = 2 • ต้องเลือกข้อ 5 เป็นอย่างน้อย = 3 							

เกณฑ์การประเมิน

L1	1	การเรียนรู้ระดับปัจเจก	L
	2	การเรียนรู้ระดับกลุ่ม/ ทีม	M
	3	การเรียนรู้ระดับองค์กร	H
L2	1	การเรียนรู้เชิงปรับตัว	L
	2	การเรียนรู้เชิงคาดการณ์	M
	3	การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ	H
L3	1	การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง	L
	2	การเรียนรู้แบบมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ	L
	3	การเรียนรู้แบบมีรูปแบบความคิด	M
	4	การเรียนรู้แบบการคิดเชิงระบบ	M
	5	การเรียนรู้แบบการเสวนา	H

L2 ประเภทของการเรียนรู้

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1.คำนึงถึงความสามารถในการปรับตัวในการเรียนรู้ <input type="checkbox"/> 2.เตรียมพร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงเรียน <input type="checkbox"/> 3.ร่วมกันจินตนาการหลายความคิด เพื่อเลือกวิธีการแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนที่ดีที่สุด <input checked="" type="checkbox"/> 4.จัดทำองค์ความรู้ ข้อค้นพบใหม่ ในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ วิดีทัศน์ หนังสือ ตำรา เป็นต้น <input checked="" type="checkbox"/> 5.นำผลการทดลอง ผลการวิจัย ความรู้ใหม่ มาพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ 	<p>ผลการประเมิน</p> <table style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 0 10px;">1</td> <td style="padding: 0 10px;">2</td> <td style="padding: 0 10px;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="radio"/></td> </tr> </table>	1	2	3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
1	2	3					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>					
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบข้อ 1 อย่างเดียว = 1 • เลือกตอบข้อ 2, 3 (ไม่เลือกข้อ 4, 5) = 2 1 ต้องเลือกข้อ 4, 5 เป็นอย่างน้อย = 3 							

รูปแบบของโมเดล L

L = 234

โรงเรียนมีการดำเนินงานที่มีการเรียนรู้ระดับกลุ่ม และเป็นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ โดยเน้นทักษะการเรียนรู้แบบเชิงระบบ

สิ่งที่ควรพัฒนา

โรงเรียนควรพัฒนาการเรียนรู้เป็นแบบระดับองค์กรมากขึ้นและเพิ่มการเรียนรู้ที่เน้นทักษะเชิงปฏิบัติการ

L3 ทักษะสำหรับการเรียนรู้

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1.ฝึกฝนที่จะเรียนรู้ นำผลการเรียนรู้ไปปฏิบัติงานและสามารถแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยไม่แยกแยะและพยายาม แก้ปัญหาแบบเป็นส่วน ๆ <input type="checkbox"/> 2.มีความสามารถในการสอบถามให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ และยอมรับต่อคำวิจารณ์จากคนอื่น ๆ <input type="checkbox"/> 3.มุ่งพัฒนาความชำนาญในการจัดการเรียนการสอนของตนเอง เช่น ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ สิ่งกีดขวางการจัดการเรียนการสอนของครูผู้อื่น เป็นต้น <input checked="" type="checkbox"/> 4.เรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถสร้างวิธีการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น <input type="checkbox"/> 5.มีทักษะในการเรียนรู้โดยการเสวนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีวิจารณญาณ 	<p>ผลการประเมิน</p> <table style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 0 10px;">1</td> <td style="padding: 0 10px;">2</td> <td style="padding: 0 10px;">3</td> <td style="padding: 0 10px;">4</td> <td style="padding: 0 10px;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5							
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>							
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบข้อ 1 อย่างเดียว = 1 • เลือกตอบอย่างน้อยข้อ 2 (ไม่เลือกข้อ 3, 4, 5) = 2 • เลือกตอบอย่างน้อยข้อ 3 (ไม่เลือกข้อ 4, 5) = 3 • เลือกตอบอย่างน้อยข้อ 4 ไม่เลือกข้อ 5 = 4 • เลือกตอบอย่างน้อยข้อ 5 = 5 											

2. Organization องค์การ: วิทยาลัยสัน วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

O1 วิทยาลัยสัน

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. เข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ <input type="checkbox"/> 2. พัฒนาคณะเอง กระตือรือร้น ทันสมัย แสวงหาความรู้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง เพื่อให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ <input type="checkbox"/> 3. เข้าใจวิสัยทัศน์การเรียนรู้ที่ชัดเจนและสามารถนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ <input checked="" type="checkbox"/> 4. มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ในการจัดการเรียนการสอน <input checked="" type="checkbox"/> 5. ยอมรับซึ่งกันและกัน และเห็นคุณค่าในความแตกต่าง เข้าใจในบทบาทความมุ่งหวังและงานของกลุ่ม 	<p>ผลการประเมิน</p> <p>1 2 3</p> <p><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

O2 วัฒนธรรม

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. ค่านิยมที่จะทำให้อาจารย์จัดการเรียนการสอนมีคุณภาพ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ <input type="checkbox"/> 2. ยอมรับและชื่นชมการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ โดยแต่ละแบบสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของกันและกันได้เป็นอย่างดี <input type="checkbox"/> 3. เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผิดพลาดและจากความสำเร็จในการทำงานของเพื่อนครูด้วยกัน และสามารถยอมรับความผิดพลาดนั้นได้ <input checked="" type="checkbox"/> 4. เปลี่ยนวิธีการทำงานให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ โดยครูช่วยครู เพื่อนช่วยเพื่อน นักเรียนช่วยนักเรียน ซึ่งจะพัฒนาเป็นวิธีการทำงานของโรงเรียนต่อไป เน้นการทำงานร่วมกัน เกื้อกูลกัน <input checked="" type="checkbox"/> 5. ใฝ่หาใจ เปิดเผยและอภิปรายในค่านิยม ความเชื่อและเจตคติที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงานในที่แจ้งจนบรรลุการยอมรับร่วมกัน 	<p>ผลการประเมิน</p> <p>1 2 3</p> <p><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

O3 กลยุทธ์

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. นำเอากระบวนการเรียนรู้ร่วมไว้ในในการปฏิบัติจริงให้มากที่สุด และขยายผลการเรียนรู้สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดการทำงานนั้น <input checked="" type="checkbox"/> 2. ทบทวน ปรับปรุงวิธีการสอนหลังการสอนทุกครั้งด้วยการทบทวนทันทีหลังการสอน ทำให้สามารถเรียนรู้เกี่ยวกับการสอนเพิ่มขึ้น <input checked="" type="checkbox"/> 3. ตัดสินใจใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนใหม่ ๆ ที่จะให้โอกาสนักเรียนได้เรียนรู้ <input checked="" type="checkbox"/> 4. นิเทศการสอนแก่ครูใหม่เพื่อปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมและการปฏิบัติงานในโรงเรียน <input checked="" type="checkbox"/> 5. วัดและประเมินผลสิ่งที่ได้จากกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนหรือผลผลิต 	<p>ผลการประเมิน</p> <p>1 2 3</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/></p>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

O4 โครงสร้าง

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. โรงเรียนมีโครงสร้างที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้กับผู้บริหาร เพื่อนครู บุคลากรได้อย่างคล่องตัวภายในโรงเรียน <input type="checkbox"/> 2. มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ การเรียนรู้ การตัดสินใจ การปรับโครงสร้างของโรงเรียน <input checked="" type="checkbox"/> 3. ปฏิบัติงานในที่ทีมงานที่มีขนาดเล็กมีความสัมพันธ์ใกล้ชิด ทำให้มีจิตวิญญาณของความเป็นเจ้าของในองค์กร <input checked="" type="checkbox"/> 4. ร่วมมือการทำงานทั้งในระดับชั้นและกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ให้เป็นงานของโรงเรียนมากขึ้น ไม่เป็นงานส่วนบุคคล มีการทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน <input checked="" type="checkbox"/> 5. มีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning community) ที่กลุ่มต่างๆ จะช่วยแก้ปัญหาและเรียนรู้ไปด้วยกัน 	<p>ผลการประเมิน</p> <p>1 2 3</p> <p><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

เกณฑ์การประเมิน

O1	1	ไม่ให้ความสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์	L
	2	พัฒนาตนเองและเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	M
	3	มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้ เข้าใจวิสัยทัศน์การเรียนรู้ที่ชัดเจน	H
O2	1	ไม่ยอมรับการเรียนรู้ที่แตกต่าง	L
	2	มีกระบวนการเรียนรู้ครูช่วยครู เพื่อนช่วยเพื่อน นักเรียนช่วยนักเรียน ค่านิยมวิธีการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ	M
	3	มีความไว้วางใจในการเปิดเผย อภิปรายในความเชื่อ/เจตคติที่แตกต่าง เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผิดพลาดและความสำเร็จจากเพื่อนครูด้วยกัน	H
O3	1	ไม่ขยายผลการเรียนรู้ใหม่จากการปฏิบัติงานจริง ใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนแบบเดิม ๆ	L
	2	ทบทวน ปรับปรุงวิธีการสอน มีการบันทึกเพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน	M
	3	มีการนิเทศ การสอนครูใหม่เพื่อปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน มีการวัดและประเมินผลกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน	H
O4	1	โครงสร้างของโรงเรียนไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	L
	2	มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ การเรียนรู้ การตัดสินใจตามโครงสร้างของโรงเรียน	M
	3	ปฏิบัติงานในที่ทีมงานขนาดเล็ก มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด มีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่กลุ่มต่างๆ ช่วยแก้ปัญหาและเรียนรู้ ร่วมมือกันทำงานทั้งในระดับชั้นและกลุ่มสาระ	H

รูปแบบของโมเดล O

O = 2232 = MMHM

โรงเรียนมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเองและเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมในการดำเนินงานด้วยกระบวนการเรียนรู้ครูช่วยครู เพื่อนช่วยเพื่อน นักเรียนช่วยนักเรียน ค่านิยมวิธีการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้วยการนิเทศ การสอนครูใหม่เพื่อปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน มีการวัดและประเมินผลกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน สำหรับโครงสร้างของโรงเรียนเน้นการมีส่วนร่วม ในการสร้างความรู้ การเรียนรู้ การตัดสินใจตามโครงสร้างของโรงเรียน

สิ่งที่ควรพัฒนา

โรงเรียนควรร่วมในการเรียนรู้ เข้าใจวิสัยทัศน์การเรียนรู้ที่ชัดเจน เน้นวัฒนธรรมการทำงานด้วยความไว้วางใจในการเปิดเผย อภิปรายในความเชื่อ/เจตคติที่แตกต่าง เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผิดพลาดและความสำเร็จจากเพื่อนครูด้วยกัน และมีโครงสร้างการทำงานที่เน้นการปฏิบัติงานในที่ทีมงานขนาดเล็ก มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด มีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่กลุ่มต่างๆ ช่วยแก้ปัญหาและเรียนรู้ ร่วมมือกันทำงานทั้งในระดับชั้นและกลุ่มสาระ

3. People คน: ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชน

P1 ครู

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1.ครูทำงานร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน และแก้ปัญหาร่วมกัน กับเพื่อนครู <input type="checkbox"/> 2.ครูกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ และสามารถลงมือแก้ปัญหาของโรงเรียนที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง <input type="checkbox"/> 3.ครูได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมพัฒนาหลักสูตรและกลวิธีต่าง ๆ โดยเฉพาะในสวนที่มีผลกระทบต่อ งานของครู รวมไปถึงการพัฒนาของโรงเรียน <input type="checkbox"/> 4.ครูได้รับการสนับสนุนให้ได้เรียนรู้และก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูเข้าใจในตนเองอย่างแท้จริง และประสบความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น <input type="checkbox"/> 5.ครูได้รับมอบหมายและกระจายอำนาจอย่างเพียงพอกับความรับผิดชอบและกำลังความสามารถในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล แต่ละทีม 	ผลการประเมิน 1 2 3 <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

P2 ผู้บริหาร

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1.ผู้บริหารเรียนรู้กับครู ช่วยกันสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียน กระตุ้นให้ครูมีความผูกพันและตั้งใจที่จะดำเนินการตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน <input type="checkbox"/> 2.ผู้บริหารสามารถประสานทีมงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อเรียนรู้ร่วมกันและทำงานให้กับโรงเรียน <input type="checkbox"/> 3.ผู้บริหารต้องช่วยให้ครูมองเห็นภาพรวมของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยแนวโน้ม แรงผลักดัน และศักยภาพต่าง ๆ ที่แฝงอยู่ และกระตุ้นให้ครูคิดอย่างบูรณาการเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา หลีกเลี่ยงการแก้ไขปัญหาตามอาการ <input type="checkbox"/> 4.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการตั้งคำถามและตอบคำถามเพื่อรับรู้ในรูปแบบความคิดที่แตกต่างกันของครู ซึ่งให้เห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่น่าจะทำกับสิ่งที่ทำอยู่ในโรงเรียน <input type="checkbox"/> 5.ผู้บริหารสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมและความกล้าที่จะเสี่ยงโดยปกป้องผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จจากการเสี่ยงนั้น 	ผลการประเมิน 1 2 3 <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

P3 ผู้ปกครองและชุมชน

<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 1.ผู้ปกครองและชุมชนและเครือข่ายผู้ปกครองเรียนรู้ร่วมกันในการทำ แผนพัฒนาโรงเรียน โดยนำผู้คนจากภายนอกมาช่วยเหลือโรงเรียน <input checked="" type="checkbox"/> 2.ผู้ปกครองและชุมชนมีความสัมพันธ์กับโรงเรียน มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และการจัดการเรียนการสอน เช่น ผู้ปกครองเครือข่าย มาจัดกิจกรรมให้นักเรียน เป็นวิทยากรพิเศษ เป็นพี่เลี้ยง หรือที่ปรึกษา เป็นต้น <input checked="" type="checkbox"/> 3.ผู้ปกครองและชุมชนมีโอกาสในการประเมินผลการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน <input type="checkbox"/> 4.พันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมในการให้ความรู้ที่จำเป็นแก่โรงเรียน <input checked="" type="checkbox"/> 5.สถาบันทางวิชาการ องค์กรธุรกิจอื่น ๆ และหน่วยงานของรัฐสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ให้แก่โรงเรียน 	ผลการประเมิน 1 2 3 <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

เกณฑ์การประเมิน

P1	1	ครูเชี่ยวชาญต่อการคิดริเริ่มสิ่งใหม่	L
	2	ครูทำงานร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน แก้ปัญหาพร้อมกัน	M
	3	ครูได้รับมอบหมายและกระจายอำนาจอย่างเพียงพอกับกำลังความสามารถในการเรียนรู้ ได้รับการสนับสนุนให้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรในการพัฒนาโรงเรียน มีความเข้าใจตนเอง สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง	H
P2	1	ผู้บริหารไม่กระตุ้นครูให้มีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ร่วมกับครูสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	L
	2	ผู้บริหารประสานทีมงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน	M
	3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูตั้งคำถามและตอบคำถาม รับรู้ในรูปแบบความคิดที่แตกต่างกัน สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรม กระตุ้นให้ครูคิดบูรณาการเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา	H
P3	1	ผู้ปกครองและชุมชนไม่มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนหรือกิจกรรมส่งเสริมความรู้อื่นในโรงเรียน	L
	2	ผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่ายผู้ปกครองเรียนรู้ร่วมกันทำแผนการพัฒนาโรงเรียน	M
	3	ผู้ปกครองและชุมชน รวมทั้งพันธมิตรสถาบันวิชาการ/ องค์กรธุรกิจอื่นมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ จัดการเรียนการสอน เป็นวิทยากรพิเศษ เป็นพี่เลี้ยง/ ที่ปรึกษา สนับสนุนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่โรงเรียน รวมทั้งมีโอกาสประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ	H

รูปแบบของโมเดล P

P = 223 = MMH

การดำเนินงานในโรงเรียนมีครูทำงานร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน แก้ปัญหาด้วยกัน ผู้บริหารเป็นผู้ประสานทีมงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน ส่วนผู้ปกครองและชุมชน รวมทั้งพันธมิตรสถาบันวิชาการ/ องค์กรธุรกิจอื่นมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ จัดการเรียนการสอน เป็นวิทยากรพิเศษ เป็นพี่เลี้ยง/ ที่ปรึกษา สนับสนุนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่โรงเรียน รวมทั้งมีโอกาสประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ

สิ่งที่ควรพัฒนา

โรงเรียนควรให้ครูได้รับมอบหมายและกระจายอำนาจอย่างเพียงพอกับกำลังความสามารถในการเรียนรู้ ได้รับการสนับสนุนให้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรในการพัฒนาโรงเรียน มีความเข้าใจตนเอง สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง และผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูตั้งคำถามและตอบคำถาม รับรู้ในรูปแบบความคิดที่แตกต่างกัน สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรม กระตุ้นให้ครูคิดบูรณาการเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา

4. Knowledge ความรู้: การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเพียงตรง

K1 การแสวงหาความรู้

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. กระตือรือร้นที่จะแสวงหาข้อมูลข่าวสาร เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร แหล่งข้อมูลออนไลน์ อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และ/หรือกิจกรรมเสริมอื่นๆให้ดียิ่งขึ้น <input type="checkbox"/> 2. นำวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best practices) จากโรงเรียนอื่น มาปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอน <input checked="" type="checkbox"/> 3. ร่วมประชุมสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน การเรียนรู้ <input checked="" type="checkbox"/> 4. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู ในเรื่องการจัดการเรียนการสอน การทำกิจกรรมสำหรับการเรียนรู้ <input checked="" type="checkbox"/> 5. เชิญครู บุคลากรของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีผลงานดีเด่น มาให้ความรู้เพิ่มเติมแนวคิดใหม่ๆ 	<p>ผลการประเมิน</p> <p>1 2 3</p> <p><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

K2 การสร้างความรู้

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. ผักฝักพืชเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม และการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เช่น โครงการทดลองอย่างต่อเนื่อง หรือโครงการสาธิต <input checked="" type="checkbox"/> 2. สร้างผลงานโดยเขียนตำรา ประดิษฐ์ชิ้นงาน โครงการ และวิจัยในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง และตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความรู้ใหม่ตลอดเวลาของการทำงาน <input checked="" type="checkbox"/> 3. อภิปราย ตั้งคำถาม ปรีกษาหรือ ระหว่างเพื่อนครู ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น <input type="checkbox"/> 4. ผักฝักการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ โดยการสร้างความคิด รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา แสดงผล รวมถึงการวางแผนปฏิบัติงาน <input checked="" type="checkbox"/> 5. เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง ผสมผสานกับประสบการณ์และความรู้ของบุคคลหรือทีม ประกอบกับทักษะและการตั้งคำถามเชิงวิเคราะห์ที่บทวน 	<p>ผลการประเมิน</p> <p>1 2 3</p> <p><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

K3 การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้

<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 1. สามารถแยกแยะประเภทความรู้ในการจัดเก็บ เช่น บทเรียนในอดีต ข่าวสารเกี่ยวกับโรงเรียนอื่น และชุมชนนโยบายและประสบการณ์ของโรงเรียน กระบวนการเรียนรู้ต่างๆ เป็นต้น <input type="checkbox"/> 2. ปรับปรุงโครงสร้างการจัดเก็บอย่างมีระบบ สามารถค้นหาและเผยแพร่สารสนเทศได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว <input checked="" type="checkbox"/> 3. จัดเก็บความรู้ ได้เป็นลายลักษณ์อักษร เขียนเป็นตำรา หนังสือ บันทึกเทปภาพยนตร์ วิดีทัศน์ เป็นต้น <input checked="" type="checkbox"/> 4. มีมุมมองห้องสมุดของครู เป็นแหล่งวิทยากรความเคลื่อนไหวทางวิชาการ ผลงานของครู เป็นต้น <input type="checkbox"/> 5. จัดทำศูนย์ความรู้ในโรงเรียน เช่น การจัดกลุ่ม การสรุปใจความสำคัญ การสร้างตัวแบบที่สัมพันธ์ต่อกัน การจัดเตรียมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงสถิติ ด้วยการจำลองภาพในหลาย ๆ รูปแบบ 	<p>ผลการประเมิน</p> <p>1 2 3</p> <p><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

K4 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครู ซึ่งพัฒนา สนับสนุนให้ครู แบ่งปันความคิด เรียนรู้ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน <input checked="" type="checkbox"/> 2. มีการศึกษาและทดลองด้วยตนเองในระดับบุคคล แล้วเปิดเผยให้ความรู้ทั้งในระดับสายชั้น และกลุ่มสาระ เกิดการขยายผลความรู้ <input type="checkbox"/> 3. แบ่งปันกลยุทธ์และเทคนิคต่างๆ ในการจัดการเรียนการสอน <input checked="" type="checkbox"/> 4. เข้าใจอย่างลึกซึ้งในองค์กรและการเรียนรู้ สามารถอธิบายและ แนะนำครูผู้อื่น เมื่อเผยแพร่ความรู้แล้ว <input checked="" type="checkbox"/> 5. จัดเตรียมข้อมูลในการนำเสนอหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อพัฒนาความสามารถครูในการระบุปัญหาและหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหา 	<p>ผลการประเมิน</p> <p>1 2 3</p> <p><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

เกณฑ์การประเมิน

K1	1	ไม่ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมนอกเหนือจากความรู้เดิมที่มีอยู่	L
	2	แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูในเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน/ กิจกรรมการเรียนรู้	M
	3	กระตือรือร้นแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่างๆ มาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีการนำวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากโรงเรียนอื่น มาปรับใช้ มีการประชุมสัมมนา เชิญครูที่ประสบความสำเร็จมาให้ความรู้เพิ่มเติม	H
K2	1	อภิปราย ตั้งคำถาม ปรีกษาหรือระหว่างเพื่อนครู ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น	L
	2	ผักฝักทักษะเกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้	M
	3	สร้างผลงาน เขียนตำรา ประดิษฐ์ชิ้นงาน โครงการ งานวิจัยในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง ตระหนักถึงการเรียนรู้ใหม่ตลอดเวลา มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ผสมผสานกับประสบการณ์และความรู้ของบุคคล กลุ่ม	H
K3	1	มีมุมมองห้องสมุดของครู เป็นแหล่งวิทยากร/ ความเคลื่อนไหวทางวิชาการ	L
	2	จัดเก็บความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร เขียนเป็นตำรา หนังสือ วิดีทัศน์	M
	3	ปรับปรุงโครงสร้างและจัดเก็บความรู้เข้าระบบ มีการแยกแยะประเภทความรู้ในการจัดเก็บ มีการจัดทำศูนย์ความรู้ในโรงเรียน	H
K4	1	มีการศึกษาและทดลองด้วยตนเองระดับบุคคล และเผยแพร่/ ขยายความรู้ในระดับสายชั้น และกลุ่มสาระการเรียนรู้	L
	2	มีการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครู พัฒนาสนับสนุน แบ่งปันความคิด แบ่งปันกลยุทธ์ เทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน	M
	3	เรียนรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งในองค์กร สามารถอธิบายและ แนะนำครูผู้อื่น มีการเผยแพร่	H

รูปแบบของโมเดล K

K = 2222 = MMMM

โรงเรียนมีการแสวงหาความรู้ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูในเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน/ กิจกรรมการเรียนรู้ มีการสร้างความรู้ด้วยการผักฝักทักษะเกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ มีการจัดเก็บความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร เขียนเป็นตำรา หนังสือ วิดีทัศน์ และมีการถ่ายโอนความรู้ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครู พัฒนาสนับสนุน แบ่งปันความคิด แบ่งปันกลยุทธ์ เทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน

สิ่งที่ควรพัฒนา

โรงเรียนควรให้ครูกระตือรือร้นแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่างๆ มาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีการนำวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ มีการประชุมสัมมนา เชิญครูที่ประสบความสำเร็จมาให้ความรู้เพิ่มเติม เมื่อนำสิ่งสร้างผลงาน เขียนตำรา ประดิษฐ์ชิ้นงาน โครงการ งานวิจัยในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง ตระหนักถึงการเรียนรู้ใหม่ตลอดเวลา มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ผสมผสานกับประสบการณ์และความรู้ของบุคคล กลุ่ม รวมทั้งปรับปรุงโครงสร้างและจัดเก็บความรู้เข้าระบบ มีการแยกแยะประเภทความรู้ในการจัดเก็บ มีการจัดทำศูนย์ความรู้ในโรงเรียน และให้เรียนรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งในองค์กร สามารถอธิบายและแนะนำครูผู้อื่น มีการเผยแพร่

5. Technology ด้านเทคโนโลยี: เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้

T1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้

<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 1.สามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรืออินเทอร์เน็ต <input type="checkbox"/> 2.สามารถประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการบันทึก จัดเก็บรวบรวม และถ่ายโอนข้อมูลสารสนเทศตามความเหมาะสมกับงานของครูได้ <input checked="" type="checkbox"/> 3.มีการนำเสนอประสม (multimedia) จัดทำองค์ความรู้ในเชิงบูรณาการ ที่ชัดเจน เช่น สร้างเอกสาร ซีดี หรือเว็บมาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ <input type="checkbox"/> 4.ใช้เทคโนโลยีในการบริหารกระบวนการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม เช่น การบริหารโครงการ ทีม การบริหารการประชุม และการถ่ายทอดความรู้ใหม่ข้อค้นพบที่น่าสนใจ <input checked="" type="checkbox"/> 5.ให้นักเรียนใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น 	<p>ผลการประเมิน</p> <p>1 2 3</p> <p><input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/></p>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

T2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1.ใช้ข้อมูลที่หลากหลายจากเทคโนโลยีมาสร้างองค์ความรู้ใหม่ <input checked="" type="checkbox"/> 2.จัดคอมพิวเตอร์ให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยการใช้เทคโนโลยีทำให้เพิ่มการเรียนรู้ร่วมกันของครู <input checked="" type="checkbox"/> 3.ใช้เทคโนโลยีเพิ่มพูนความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครู <input checked="" type="checkbox"/> 4.สนับสนุนการเป็นหุ้นส่วนระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียนเพื่อให้ได้ข้อมูล องค์ความรู้ทางเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ รวมทั้งการวิจัย <input checked="" type="checkbox"/> 5.มีการช่วยเหลือกันในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ใหม่ระหว่างชั้นเรียน โดยผ่านเทคโนโลยี 	<p>ผลการประเมิน</p> <p>1 2 3</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/></p>
<ul style="list-style-type: none"> • เลือกตอบ 0 – 1 ข้อ = 1 • เลือกตอบ 2 – 3 ข้อ = 2 • เลือกตอบ 4 – 5 ข้อ = 3 	

เกณฑ์การประเมิน

T1	1	นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อค้นคว้า วิเคราะห์ข้อมูล	L
	2	สามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ต มีสื่อประสม จัดทำองค์ความรู้ให้แก่โรงเรียน	M
	3	ใช้เทคโนโลยีในการบริหารกระบวนการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม ประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์ โปรแกรมสำเร็จรูปในการบันทึก จัดเก็บ รวบรวม ถ่ายโอนข้อมูลข่าวสาร	H
T2	1	ใช้เทคโนโลยีเพิ่มพูนความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครู	L
	2	ใช้ข้อมูลที่หลากหลายจากเทคโนโลยีมาสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ใหม่ระหว่างชั้นเรียนผ่านเทคโนโลยี	M
	3	สนับสนุนการเป็นหุ้นส่วนระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียนเพื่อให้ได้ข้อมูล องค์ความรู้ งานวิจัย มีการจัดคอมพิวเตอร์ให้เป็นเครื่องมือเพิ่มการเรียนรู้ร่วมกันของครู	H

รูปแบบของโมเดล T

T = 23 = MH

โรงเรียนมีเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ให้สามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ต มีสื่อประสมจัดทำองค์ความรู้ให้แก่โรงเรียนข้อมูล และมีเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้โดยสนับสนุนการเป็นหุ้นส่วนระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียนเพื่อให้ได้ข้อมูล องค์ความรู้ งานวิจัย มีการจัดคอมพิวเตอร์ให้เป็นเครื่องมือเพิ่มการเรียนรู้ร่วมกันของครู

สิ่งที่ควรพัฒนา

โรงเรียนควรมีเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ให้สามารถใช้เทคโนโลยีในการบริหารกระบวนการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม ประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์ โปรแกรมสำเร็จรูปในการบันทึก จัดเก็บ รวบรวม ถ่ายโอนข้อมูลข่าวสาร

ตอนที่ 3 การใช้ประโยชน์จากมาตรวัดเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

เมื่อประเมินผลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารและครูในแต่ละโรงเรียนแล้ว การใช้ประโยชน์จากมาตรวัด ไม่เพียงการนำผลจากการประเมินของผู้บริหารมาพิจารณาเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาร่วมกับผลการประเมินของครู เพื่อตรวจสอบความตรงของผลการประเมิน และหากทั้ง 2 กลุ่ม ตอบแบบประเมินด้วยความจริงใจแล้ว ผลการประเมินมีความแตกต่างกันก็จะทำให้เข้าใจสภาพขององค์กรในด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารก็จะได้สารสนเทศในการปรับปรุงการบริหารจัดการให้เข้ากับสภาพขององค์กร และพิจารณาองค์ประกอบย่อยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน เพื่อนำผลไปพัฒนาให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวอย่างการใช้ประโยชน์จากมาตรวัดซึ่งเป็นผลจากตอนที่ 2

ผู้บริหารเห็นว่าองค์ประกอบด้านการเรียนรู้เป็นรูปแบบโรงเรียนมีการดำเนินงานที่มีการเรียนรู้ระดับกลุ่ม และเป็นการเรียนรู้เชิงคาดการณ์ โดยเน้นทักษะการเรียนรู้แบบการเสวนา (L225) ในขณะที่ครูเห็นว่าเป็นรูปแบบ โรงเรียนมีการดำเนินงานที่มีการเรียนรู้ระดับกลุ่ม และเป็นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ โดยเน้นทักษะการเรียนรู้แบบเชิงระบบ (L234) ซึ่งเป็นรูปแบบที่แตกต่างกัน ดังนั้นโรงเรียนจึงควรมีการพัฒนาการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

องค์ประกอบด้านองค์กรผู้บริหารเห็นว่าเป็นรูปแบบ โรงเรียนมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครู มีวัฒนธรรมในการดำเนินงานด้วยการเปิดโอกาสให้ครูได้เปิดเผยคุณค่าและความเชื่อ ครูแบ่งปันความคิด จัดบรรยากาศเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ มีการให้รางวัลแก่ครูที่ใฝ่รู้และมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้วยการเสริมพลังอำนาจในการทำงานให้แก่ครู สร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้ สำหรับโครงสร้างของโรงเรียนเน้นการจัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน (HHHM) แต่ครูเห็นว่าเป็นรูปแบบการมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเองและเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมในการดำเนินงานด้วยกระบวนการเรียนรู้ครูช่วยครู เพื่อนช่วยเพื่อน นักเรียนช่วยนักเรียน ค้นหาวิธีการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้วยการนิเทศ การสอนครูใหม่เพื่อปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน มีการวัดและประเมินผลกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน สำหรับโครงสร้างของโรงเรียนเน้นการมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ การเรียนรู้ การตัดสินใจตามโครงสร้างของโรงเรียน (MMHM) จะเห็นได้ว่าผลการประเมินของผู้บริหารและครูไม่สอดคล้องกัน ดังนั้นในการพัฒนาจึงต้องพิจารณาทั้งผู้บริหารและการจัดองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจัดให้มีโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ เพื่อให้การสื่อสารคล่องตัว และเน้นโครงสร้างให้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชนมากขึ้น

องค์ประกอบด้านบุคคล (people) ผู้บริหารเห็นว่าเป็นรูปแบบ การดำเนินงานในโรงเรียน ให้ครูสะท้อนการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารเคยเมตตา ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่สนใจพัฒนาความรู้ความสามารถของครู ผู้ปกครอง และชุมชน และเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ แนะนำแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและเป็นวิทยากรพิเศษ (MLH) และครูเห็นว่าเป็นรูปแบบการดำเนินงานในโรงเรียนมีครูทำงานร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน แก้ปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารเป็นผู้ประสานที่ทีมงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน ส่วนผู้ปกครองและชุมชน รวมทั้งพันธมิตรสถาบันวิชาการ/องค์กรธุรกิจอื่นมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ จัดการเรียนการสอน เป็นวิทยากรพิเศษ เป็นพี่เลี้ยง/ที่ปรึกษา สนับสนุนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่โรงเรียน รวมทั้งมีโอกาสประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ (MMH) จะเห็นได้ว่าผลการประเมินผู้บริหารและครูไม่สอดคล้องกัน ดังนั้นในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนควรให้ครู ได้รับการมอบหมายและกระจายอำนาจ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้ของครู และผู้บริหารควรพัฒนาและให้อำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานแก่ครู เป็นพี่เลี้ยงสอนงานและเป็นแบบอย่างให้ครูพัฒนาตนเองมากขึ้น

องค์ประกอบด้านความรู้ (knowledge) ผู้บริหารเห็นว่าเป็นรูปแบบโรงเรียนมีการแสวงหาความรู้ด้วยจัดทีมครูไปสังเกตห้องเรียนของเพื่อนครู สังเกตสิ่งแวดล้อม และหลักฐานการเรียนรู้ของนักเรียน มีการสร้างความรู้ด้วยการจัดทำโครงการสัปดาห์เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีการเสวนา ชักถาม วิพากษ์ จัดอบรม และพัฒนาเกี่ยวกับการแก้ปัญหาย่างเป็นระบบ มีการจัดเก็บความรู้ด้วยการพัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้ จัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นหมวดหมู่ และวิเคราะห์ตรวจสอบความรู้เพื่อนำข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่ถูกต้องเปิดเผยแก่ครูทุกคนในโรงเรียน และจัดตั้งทีมงานที่ช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ รวมทั้งสนับสนุนเวลา สถานที่ และเทคโนโลยีการเผยแพร่ความรู้ในโรงเรียน (MHHM) และครูเห็นว่าเป็นรูปแบบโรงเรียนมีการแสวงหาความรู้ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูในเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน/ กิจกรรมการเรียนรู้ มีการสร้างความรู้ด้วยการฝึกฝนทักษะเกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ มีการจัดเก็บความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร เขียนเป็นตำรา หนังสือ วิดีทัศน์ และมีการถ่ายโอนความรู้ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครู พัฒนาสนับสนุนแบ่งปันความคิด แบ่งปันกลยุทธ์ เทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน (MMMM) จะเห็นได้ว่าผลการประเมินของผู้บริหารและครูไม่สอดคล้องกัน ดังนั้นในการพัฒนาโรงเรียน จึงควรโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูศึกษาดูงานทั้งในและนอกโรงเรียน ค้นหาความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นแก่โรงเรียน มีการนำวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ในโรงเรียน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งระหว่างระดับชั้นและกลุ่มสาระ รวมทั้งมีการนำความรู้เหล่านั้นมาพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

ตาราง 5.4 (ต่อ)

	ด้านบุคคล								
	P1			P2			P3		
	L	M	H	L	M	H	L	M	H
P1	L								
	M								
	H								
P2	L								
	M								
	H								
P3	L								
	M								
	H								

	K1			K2			K3			K4		
	L	M	H	L	M	H	L	M	H	L	M	H
K1	L											
	M											
	H											
K2	L											
	M											
	H											
K3	L											
	M											
	H											
K4	L											
	M											
	H											

	T1			T2		
	L	M	H	L	M	H
T1	L					
	M					
	H					
T2	L					
	M					
	H					

ตอนที่ 4 ผลการใช้มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การนำเสนอผลการวิจัยในตอนนี้เป็นการนำเสนอผลการใช้มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผลการประเมินของผู้บริหารและครูแสดงลักษณะขององค์กร ผลการวิจัยมีดังนี้

4.1 ผลการประเมินของผู้บริหาร

โดยรวมผู้บริหารเห็นว่าโรงเรียนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.98) โดยด้านการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านบุคคล และด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.56, 2.91 และ 2.72 ตามลำดับ) โดยมีความคิดเห็นค่อนข้างสอดคล้องกัน ($SD = .27-.49$) ข้อมูลมีการกระจายเบ้ซ้ายและค่อนข้างโด่ง ($Sk = -2.14$ และ $Ku = 4.80$)

เมื่อพิจารณารายด้าน ในด้านการเรียนรู้หากนำมาพิจารณาโดยใช้ค่าเฉลี่ย ผู้บริหารเห็นว่าด้านระดับการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และประเภทการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 4.15 และ 3.67 ตามลำดับ)

องค์ประกอบด้านองค์กร ผู้บริหารเห็นว่าด้านวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านวัฒนธรรม และด้านโครงสร้างมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.75, 3.71 และ 3.54 ตามลำดับ) องค์ประกอบด้านบุคคล ผู้บริหารเห็นว่าด้านผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านครู และด้านผู้ปกครองและชุมชนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 4.04, 3.83 และ 3.70 ตามลำดับ)

องค์ประกอบด้านความรู้ ผู้บริหารเห็นว่าด้านการแสวงหาความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการถ่ายโอน เผยแพร่ความรู้และการนำไปประยุกต์ใช้ และด้านการสร้างความรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.46, 3.43 และ 2.97 ตามลำดับ) และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารเห็นว่าด้านเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.17) รายละเอียดดังตารางที่ 5.14

ตารางที่ 5.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง ของความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนฉบับผู้บริหาร

องค์ประกอบ	ผู้บริหาร			
	Mean	SD	Sk	Ku
1. ด้านการเรียนรู้	3.56	.27	-3.67	17.2
1.1 ระดับการเรียนรู้	4.15	.99	-1.11	.60
1.2 ประเภทการเรียนรู้	3.67	1.03	-.61	.11
1.3 ทักษะการเรียนรู้	4.07	1.04	-1.34	2.11
2. ด้านองค์กร	2.89	.24	-2.68	7.1
2.1 วิสัยทัศน์	3.75	1.09	-.64	-.03
2.2 วัฒนธรรม	3.71	1.10	-.67	.00
2.3 กลยุทธ์	3.67	1.13	-.55	-.34
2.4 โครงสร้าง	3.54	1.12	-.48	-.26
3. ด้านบุคคล	2.91	.22	-2.93	9.4
3.1 ครู	3.83	1.05	-.61	-.24
3.2 ผู้บริหาร	4.04	.96	-.98	.75
3.3 ผู้ปกครองและชุมชน	3.70	1.08	-.40	-.66
4. ด้านความรู้	2.82	.29	-2.06	4.4
4.1 การแสวงหาความรู้	3.46	1.09	-.11	-.91
4.2 การสร้างความรู้	2.97	1.14	-.03	-.52
4.3 การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์การทำ เหมืองความรู้	3.05	1.14	.08	-.83
4.4 การถ่ายโอน เผยแพร่ความรู้และการนำไป ประยุกต์ใช้	3.43	1.11	-.41	-.46
5. ด้านเทคโนโลยี	2.72	.49	-1.91	3.0
5.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้	3.09	1.15	-.24	-.53
5.2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้	3.17	1.17	-.17	-.70
รวม	2.98	.22	-2.14	4.80

รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

ข้อมูลจากการประเมินของผู้บริหาร พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 12 รูปแบบ จากจำนวน 45 รูปแบบ โดยรวมเป็นรูปแบบการเรียนรู้ระดับองค์กร (L3) และส่วนใหญ่เป็นรูปแบบการเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการเสวนา (L335) (ร้อยละ 81.11) รองลงมา ได้แก่ รูปแบบการเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการคิดเชิงระบบ (L334) (ร้อยละ 8.33) และรูปแบบการเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงคาดการณ์และการคิดเชิงระบบ (L324), การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงคาดการณ์และการเสวนา (L325) และการเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงปฏิบัติและรูปแบบการคิด (L333) ในระดับที่เท่ากัน (ร้อยละ 2.22) รายละเอียดดังตารางที่ 5.15

ตารางที่ 5.15 จำนวนและร้อยละของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามลักษณะการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

รูปแบบ	ผู้บริหาร	
	จำนวน	ร้อยละ
1. การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการเสวนา (L335)	146	81.11
2. การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการคิดเชิงระบบ (L334)	15	8.33
3. การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงคาดการณ์และการคิดเชิงระบบ (L324)	4	2.22
4. การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงคาดการณ์และการเสวนา (L325)	4	2.22
5. การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงปฏิบัติและรูปแบบการคิด (L333)	4	2.22
6. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการคิดเชิงระบบ (L234)	1	.56
7. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการเสวนา (L235)	1	.56
8. การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงปรับตัว และการชี้นำตนเอง (L311)	1	.56
9. การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และรูปแบบความคิด (L323)	1	.56
10. การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการชี้นำตนเอง (L331)	1	.56
11. การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงปรับตัว และการเสวนา (L315)	1	.56
12. การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงปรับตัว และรูปแบบความคิด (L313)	1	.56
รวม	180	100.00

ในภาพรวมรูปแบบการเรียนรู้ที่มีมากที่สุด คือ รูปแบบการเรียนรู้ระดับองค์กร ประเภทการเรียนรู้เชิงปฏิบัติที่มีลักษณะการเสวนา (L335) (จำนวน 146 คน) รองลงมา คือ รูปแบบการเรียนรู้ระดับองค์กร ประเภทการเรียนรู้เชิงปฏิบัติที่มีลักษณะการคิดเชิงระบบ (L334) (จำนวน 15 คน) และรูปแบบการเรียนรู้ระดับองค์กร ประเภทการเรียนรู้เชิงปฏิบัติที่มีลักษณะการเสวนา (L32X) (จำนวน 9 คน) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารูปแบบการเรียนรู้ระดับองค์กร ประเภทการเรียนรู้เชิงปฏิบัติที่มีลักษณะการเสวนา (L335) ซึ่งมีจำนวนมากที่สุดนั้น พบว่า ในด้านองค์กรลักษณะที่พบมากที่สุด คือ มีการปฏิบัติงานในที่ทีมงานขนาดเล็ก มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด มีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่กลุ่มต่าง ๆ ช่วยแก้ปัญหาและเรียนรู้ ร่วมมือกันทำงานทั้งในระดับชั้นและกลุ่มสาระ

ด้านบุคคล พบว่า ลักษณะที่พบมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีการพัฒนาและให้อำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานแก่ครู เป็นที่เล็งสอนงานและเป็นแบบอย่างให้ครูพัฒนางานเอง ด้านความรู้ พบว่า ลักษณะที่พบมากที่สุด คือ โรงเรียนมีการถ่ายโอนเผยแพร่ความรู้ และการนำไปประยุกต์ใช้โดยเปิดโอกาสให้ครูถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งนำความรู้มาพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

ด้านเทคโนโลยี พบว่า ลักษณะที่พบมากที่สุดคือ โรงเรียนมีเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ โดยติดตั้งระบบสารสนเทศและจัดเตรียมอุปกรณ์เพื่อให้ครูใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มพูนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 5.16 การวิเคราะห์ตารางไขว้รูปแบบการเรียนรู้กับองค์ประกอบด้านองค์กร ด้านบุคคล ด้านความรู้และด้านเทคโนโลยี (ผู้บริหาร)

องค์ประกอบ		รูปแบบการเรียนรู้														รวม	
		L23X		L31X		L32X		L331		L333		L334		L335			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
O1	L	0	0	0	0.00	0	0.00	0	.00	1	.56	0	.00	1	.56	2	1.11
	M	1	50	1	33.33	3	33.33	0	.00	1	.56	4	2.22	6	3.33	16	8.89
	H	1	50	2	66.67	6	66.67	1	.56	2	1.11	11	6.11	139	77.22	162	90.00
O2	L	0	0	1	33.33	0	0.00	0	.00	0	.00	0	.00	1	.56	2	1.11
	M	0	0	0	0.00	1	11.11	0	.00	2	1.11	5	2.78	8	4.44	16	8.89
	H	2	100	2	66.67	8	88.89	1	.56	2	1.11	10	5.56	137	76.11	162	90.00
O3	L	0	0	0	0.00	0	0.00	0	.00	1	.56	0	.00	2	1.11	3	1.67
	M	0	0	1	33.33	0	0.00	1	.56	0	.00	3	1.67	4	2.22	9	5.00
	H	2	100	2	66.67	9	100.00	0	.00	3	1.67	12	6.67	140	77.78	168	93.33
O4	L	0	0	1	33.33	0	0.00	0	.00	1	.56	0	.00	0	.00	2	1.11
	M	1	50	0	0.00	1	11.11	0	.00	1	.56	2	1.11	5	2.78	10	5.56
	H	1	50	2	66.67	8	88.89	1	.56	2	1.11	13	7.22	141	78.33	168	93.33

องค์ประกอบ		รูปแบบการเรียนรู้														รวม	
		L23X		L31X		L32X		L331		L333		L334		L335			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
P1	L	0	0	1	33.33	0	0.00	0	.00	1	.56	0	.00	0	.00	2	1.11
	M	1	50	0	0.00	1	11.11	0	.00	1	.56	2	1.11	5	2.78	10	5.56
	H	1	50	2	66.67	8	88.89	1	.56	2	1.11	13	7.22	141	78.33	168	93.33
P2	L	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
	M	0	0	1	33.33	2	22.22	0	.00	0	.00	1	.56	2	1.11	6	3.33
	H	2	100	2	66.67	7	77.78	1	.56	4	2.22	14	7.78	144	80.00	174	96.67
P3	L	0	0	1	33.33	0	0.00	0	.00	0	.00	0	.00	3	1.67	4	2.22
	M	2	100	0	0.00	2	22.22	0	.00	1	.56	5	2.78	9	5.00	19	10.56
	H	0	0	2	66.67	7	77.78	1	.56	3	1.67	10	5.56	134	74.44	157	87.22
K1	L	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
	M	2	100	2	66.67	4	44.44	1	.56	0	.00	6	3.33	21	11.67	36	20.00
	H	0	0	1	33.33	5	55.56	0	.00	4	2.22	9	5.00	125	69.44	144	80.00
K2	L	0	0	1	33.33	0	0.00	0	.00	0	.00	1	.56	3	1.67	5	2.78
	M	0	0	0	0.00	2	22.22	0	.00	2	1.11	4	2.22	5	2.78	13	7.22
	H	2	100	2	66.67	7	77.78	1	.56	2	1.11	10	5.56	138	76.67	162	90.00
K3	L	1	50	0	0.00	1	11.11	0	.00	0	.00	4	2.22	8	4.44	14	7.78
	M	0	0	2	66.67	3	33.33	0	.00	1	.56	4	2.22	21	11.67	31	17.22
	H	1	50	1	33.33	5	55.56	1	.56	3	1.67	7	3.89	117	65.00	135	75.00
K4	L	0	0	1	33.33	0	0.00	0	.00	0	.00	0	.00	0	.00	1	.56
	M	0	0	1	33.33	1	11.11	0	.00	1	.56	2	1.11	4	2.22	9	5.00
	H	2	100	1	33.33	8	88.89	1	.56	3	1.67	13	7.22	142	78.89	170	94.44
T1	L	1	50	2	66.67	1	11.11	0	.00	1	.56	5	2.78	8	4.44	18	10.00
	M	0	0	0	0.00	0	0.00	0	.00	0	.00	0	.00	3	1.67	3	1.67
	H	1	50	1	33.33	8	88.89	1	.56	3	1.67	10	5.56	135	75.00	159	88.33
T2	L	0	0	0	0.00	1	11.11	0	.00	0	.00	1	.56	5	2.78	7	3.89
	M	1	50	2	66.67	3	33.33	1	.56	1	.56	8	4.44	33	18.33	49	27.22
	H	1	50	1	33.33	5	55.56	0	.00	3	1.67	6	3.33	108	60.00	124	68.89
รวม		2	100	3	100.00	9	100.00	1	100	4	100	15	100	146	100	180	100.0

4.2 ผลการประเมินของครู

โดยรวมครูเห็นว่าโรงเรียนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.82) โดยด้านการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านองค์กร และด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.16, 2.86 และ 2.58 ตามลำดับ) โดยมีความคิดเห็นค่อนข้างสอดคล้องกัน (SD = .27-.47) ข้อมูลมีการกระจายเบ้ซ้ายและค่อนข้างแบน (Sk= -2.14 และ Ku=4.80)

เมื่อพิจารณารายด้าน ในด้านการเรียนรู้ครูเห็นว่าด้านทักษะการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และระดับการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 4.40 และ 2.41 ตามลำดับ)

องค์ประกอบด้านองค์กร ครูเห็นว่าด้านวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านวัฒนธรรม และด้านกลยุทธ์และโครงสร้างมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในระดับที่เท่ากัน (ค่าเฉลี่ย 2.89, 2.87 และ 2.84 ตามลำดับ) องค์ประกอบด้านบุคคล ครูเห็นว่าด้านครูมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านผู้บริหาร และด้านผู้ปกครองและชุมชนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.90, 2.78 และ 2.58 ตามลำดับ)

องค์ประกอบด้านความรู้ ครูเห็นว่าด้านการแสวงหาความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการสร้างความรู้ และด้านการถ่ายทอดความรู้และการนำไปประยุกต์ใช้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.84, 2.81 และ 2.54 ตามลำดับ) และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ครูเห็นว่าด้านเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.71) รายละเอียดดังตารางที่ 5.17

ตารางที่ 5.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง ของความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนฉบับครู

องค์ประกอบ	ครู			
	Mean	SD	Sk	Ku
1. ด้านการเรียนรู้	3.16	.47	-.88	.06
1.1 ระดับการเรียนรู้	2.41	.53	.03	-1.24
1.2 ประเภทการเรียนรู้	2.67	.49	-1.02	-.30
1.3 ทักษะการเรียนรู้	4.40	.98	-1.71	2.05
2. ด้านองค์กร	2.86	.27	-2.38	6.10
2.1 วิสัยทัศน์	2.89	.34	-3.38	11.72
2.2 วัฒนธรรม	2.87	.37	-2.81	7.67
2.3 กลยุทธ์	2.84	.41	-2.56	6.17
2.4 โครงสร้าง	2.84	.44	-2.79	7.36
3. ด้านบุคคล	2.75	.35	-1.90	4.00
3.1 ครู	2.90	.34	-3.54	12.95
3.2 ผู้บริหาร	2.78	.51	-2.28	4.33
3.3 ผู้ปกครองและชุมชน	2.58	.56	-.92	-.17
4. ด้านความรู้	2.72	.36	-1.33	1.42
4.1 การแสวงหาความรู้	2.84	.42	-2.70	6.91
4.2 การสร้างความรู้	2.81	.47	-2.52	5.73

องค์ประกอบ	ครู			
	Mean	SD	Sk	Ku
4.3 การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์การทำ เหมืองความรู้	2.68	.61	-1.75	1.84
4.4 การถ่ายโอน เผยแพร่ความรู้และการนำไป ประยุกต์ใช้	2.54	.64	-1.09	.08
5. ด้านเทคโนโลยี	2.58	.47	-1.05	.67
5.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้	2.71	.60	-1.91	2.39
5.2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้	2.44	.60	-.57	-.59
รวม	2.82	.28	-1.29	1.98

รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ตามความคิดเห็น ของครู

ข้อมูลจากการประเมินของครู พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 19 รูปแบบ จากจำนวน 45 รูปแบบ ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการเสวนา (L335) มากที่สุด (ร้อยละ 27.22) รองลงมา ได้แก่ รูปแบบการเรียนรู้ระดับกลุ่ม การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการเสวนา (L235) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการเสวนา (L225) (ร้อยละ 20.00 และ 13.89 ตามลำดับ) และรูปแบบ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการคิดเชิงระบบ (L124) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการขึ้นำตนเอง (L231) การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (L322) การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการขึ้นำตนเอง (L331) น้อยที่สุด ในระดับที่เท่ากัน (ร้อยละ 0.56) รายละเอียดดังตาราง 5.18

ตาราง 5.18 จำนวนและร้อยละของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามลักษณะการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของครู

รูปแบบ	ครู	
	จำนวน	ร้อยละ
1. การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการเสวนา (L335)	49	27.22
2. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการเสวนา (L235)	36	20.00
3. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการเสวนา (L225)	25	13.89
4. การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการคิดเชิงระบบ (L334)	14	7.78
5. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการคิดเชิงระบบ (L234)	11	6.11
6. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (L222)	8	4.44

รูปแบบ	ครู	
	จำนวน	ร้อยละ
7. การเรียนรู้ระดับกลุ่มการเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการคิดเชิงระบบ (L224)	8	4.44
8. การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการเสวนา (L325)	5	2.78
9. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และรูปแบบความคิด (L223)	4	2.22
10. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (L232)	3	1.67
11. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และรูปแบบความคิด (L233)	3	1.67
12. การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการคิดเชิงระบบ (L324)	3	1.67
13. การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (L332)	3	1.67
14. การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการคิดเชิงระบบ (L134)	2	1.11
15. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม การเรียนรู้เชิงปรับตัวและการคิดเชิงระบบ (L214)	2	1.11
16. การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการคิดเชิงระบบ (L124)	1	.56
17. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการชี้นำตนเอง (L231)	1	.56
18. การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (L322)	1	.56
19. การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการชี้นำตนเอง (L331)	1	.56
รวม		

ในภาพรวมรูปแบบการเรียนรู้ที่มีมากที่สุด คือ รูปแบบการเรียนรู้ระดับองค์กร ประเภทการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (รูปแบบ 32) (15 คน) รองลงมามีจำนวนเท่ากัน 4 รูปแบบ คือ (1) รูปแบบการเรียนรู้ระดับองค์กร ประเภทการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ที่มีลักษณะการคิดเชิงระบบ (2) รูปแบบการเรียนรู้ระดับองค์กร ประเภทการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ที่มีลักษณะการเสวนา (3) รูปแบบการเรียนรู้ระดับกลุ่ม/ทีม ประเภทการเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และ (4) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม/ทีม ประเภทการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ

เมื่อพิจารณารูปแบบการเรียนรู้ระดับองค์กร ประเภทการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ซึ่งมีจำนวนมากที่สุดนั้น พบว่า ในด้านองค์กร ลักษณะที่พบมากที่สุด คือ มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้เข้าใจ วิสัยทัศน์การเรียนรู้อย่างชัดเจน มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความไว้วางใจในการเปิดเผยอภิปรายในความเชื่อ/เจตคติที่แตกต่าง เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผิดพลาดและความสำเร็จจากเพื่อนครูด้วยกัน และมีโครงสร้างองค์กรที่ปฏิบัติงานในที่งานขนาดเล็ก มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ช่วยแก้ปัญหาและเรียนรู้ร่วมกัน

ด้านบุคคล ลักษณะที่พบมากที่สุดคือ ครูได้รับมอบหมายและกระจายอำนาจอย่างเพียงพอกับความสามารถในการเรียนรู้ ได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและผู้บริหารสนับสนุนครูให้มีรูปแบบความคิดและคิดบูรณาการ เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา

ด้านความรู้ ลักษณะที่พบมากที่สุด คือ โรงเรียนมีการถ่ายโอนความรู้ เผยแพร่ความรู้ และการนำไปประยุกต์ใช้โดยมีการเผยแพร่ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถของครูในการระบุนการแก้ปัญหา

ด้านเทคโนโลยี ลักษณะที่พบมากที่สุด คือ โรงเรียนมีเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ โดยสนับสนุนความเป็นหุ้นส่วนระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียนเพื่อให้ได้องค์ความรู้และเพิ่มการเรียนรู้ร่วมกันของครู

ตาราง 5.19 การวิเคราะห์ตารางไขว้รูปแบบการเรียนรู้กับองค์ประกอบด้านองค์กร ด้านบุคคล ด้านความรู้และด้านเทคโนโลยี (ครู)

องค์ประกอบ		รูปแบบการเรียนรู้																รวม			
		L1XX		L2XX		L331		L332		L334		L335		L22X		L23X				L32X	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
O1	L	0	.00	0	.00	0	.00	0	.00	0	.00	1	2.00	0	.00	1	1.85	0	.00	2	1.11
	M	0	.00	0	.00	0	.00	0	.00	1	7.14	4	8.00	8	17.78	2	3.70	1	11.11	16	8.89
	H	2	100.00	2	100.00	1	100.00	3	100.00	13	92.86	45	90.00	37	82.22	51	94.44	8	88.89	162	90.00
O2	L	0	.00	0	.00	0	.00	0	.00	0	.00	2	4.00	0	.00	0	.00	0	.00	2	1.11
	M	0	.00	0	.00	0	.00	0	.00	1	7.14	3	6.00	5	11.11	6	11.11	1	11.11	16	8.89
	H	2	100.00	2	100.00	1	100.00	3	100.00	13	92.86	45	90.00	40	88.89	48	88.89	8	88.89	162	90.00
O3	L	0	.00	0	.00	0	.00	0	.00	1	7.14	1	2.00	0	.00	1	1.85	0	.00	3	1.67
	M	0	.00	0	.00	0	.00	0	.00	0	.00	1	2.00	8	17.78	0	.00	0	17.78	9	5.00
	H	2	100.00	2	100.00	1	100.00	3	100.00	13	92.86	48	96.00	37	82.22	53	98.15	9	82.22	168	93.33
O4	L	0	.00	0	.00	0	.00	0	.00	1	7.14	2	4.00	0	.00	0	.00	0	.00	3	1.67
	M	0	.00	1	50.00	0	.00	0	.00	0	.00	5	10.00	6	13.33	3	5.56	1	11.11	16	8.89
	H	2	100.00	1	50.00	1	100.00	3	100.00	13	92.86	43	86.00	39	86.67	51	94.44	8	88.89	161	89.44
P1	L	0	.00	0	.00	0	.00	0	.00	0	.00	0	.00	1	2.22	1	1.85	0	.00	2	1.11
	M	0	.00	1	50.00	0	.00	0	.00	1	7.14	2	4.00	4	8.89	2	3.70	0	.00	10	5.56
	H	2	100.00	1	50.00	1	100.00	3	100.00	13	92.86	48	96.00	40	88.89	51	94.44	9	100.00	168	93.33
P2	L	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0
	M	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0	1	7.1	1	2.0	4	8.9	0	.0	0	.0	6	3.3
	H	2	100.0	2	100.0	1	100.0	3	100.0	13	92.9	49	98.0	41	91.1	54	100.0	9	100.0	174	96.7
P3	L	0	.00	0	.00	0	.00	0	.00	1	7.11	1	2.00	0	.00	2	3.70	0	.00	4	2.20
	M	0	.00	1	50.00	0	.00	1	33.30	1	7.11	6	12.00	6	13.30	3	5.60	1	11.10	19	10.60
	H	2	100.00	1	50.00	1	100.00	2	66.70	12	85.68	43	86.00	39	86.70	49	90.70	8	88.90	157	87.20
K1	L	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0
	M	0	.00	1	50.00	0	.00	1	33.30	2	14.30	12	24.00	9	20.00	8	14.80	3	33.30	36	20.00
	H	2	100.00	1	50.00	1	100.00	2	66.70	12	85.70	38	76.00	36	80.00	46	85.20	6	66.70	144	80.00
K2	L	0	.00	0	.00	0	.00	0	.00	1	7.11	2	4.00	2	4.40	0	.00	0	.00	5	2.80
	M	0	.00	0	.00	0	.00	0	.00	1	7.11	5	10.00	4	8.90	2	3.70	1	11.10	13	7.20
	H	2	100.00	2	100.00	1	100.00	3	100.00	12	85.68	43	86.00	39	86.70	52	96.30	8	88.90	162	90.00

ตาราง 5.19 (ต่อ)

องค์ประกอบ		รูปแบบการเรียนรู้																รวม			
		L1XX		L2XX		L331		L332		L334		L335		L22X		L23X				L32X	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
K3	L	0	.00	0	.00	0	.00	0	.00	2	14.30	2	4.00	4	8.90	5	9.30	1	11.10	14	7.80
	M	0	.00	1	50.00	1	100.00	0	.00	1	7.10	8	16.00	10	22.20	8	14.80	2	22.20	31	17.20
	H	2	100.00	1	50.00	0	.00	3	100.00	11	78.60	40	80.00	31	68.90	41	75.90	6	66.70	135	75.00
K4	L	0	.00	0	.00	0	.00	0	.00	1	7.11	0	.00	0	.00	0	.00	0	.00	1	.60
	M	0	.00	1	50.00	0	.00	0	.00	1	7.11	2	4.00	2	4.40	3	5.60	0	.00	9	5.00
	H	2	100.00	1	50.00	1	100.00	3	100.00	12	85.68	48	96.00	43	95.60	51	94.40	9	100.00	170	94.40
T1	L	0	.00	1	50.00	0	.00	0	.00	2	14.30	4	8.00	6	13.30	4	7.40	1	11.10	18	10.00
	M	0	.00	0	.00	0	.00	0	.00	1	7.10	1	2.00	0	.00	1	1.90	0	.00	3	1.70
	H	2	100.00	1	50.00	1	100.00	3	100.00	11	78.60	45	90.00	39	86.70	49	90.70	8	88.90	159	88.30
T2	L	0	.00	0	.00	0	.00	0	.00	2	14.30	1	2.00	1	2.20	3	5.60	0	.00	7	3.90
	M	0	.00	1	50.00	0	.00	0	.00	3	21.40	15	30.00	11	24.40	17	31.50	2	22.20	49	27.20
	H	2	100.00	1	50.00	1	100.00	3	100.00	9	64.30	34	68.00	33	73.30	34	63.00	7	77.80	124	68.90
รวม		1	100.0	1	100.0	1	100.0	1	100.0	4	100.0	4	100.0	1	100.0	4	100.0	15	100.0	180	100.0

4.3 ผลการประเมินไขว้ระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียนเดียวกัน

รูปแบบการเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียนเดียวกัน จำแนกตามองค์ประกอบ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมทุกองค์ประกอบผู้บริหารและครูส่วนใหญ่เห็นว่ามีรูปแบบที่ไม่สอดคล้องกัน ยกเว้นองค์ประกอบด้านองค์กรที่ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่เห็นว่ามีรูปแบบที่สอดคล้องกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเรียนรู้ผู้บริหารและครูเห็นว่ามีรูปแบบที่สอดคล้องกันมากที่สุด ได้แก่ รูปแบบการเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการเสวนา (L335) (ร้อยละ 22.78) ด้านองค์กรผู้บริหารและครูเห็นว่ามีรูปแบบการเรียนรู้ที่มีความไว้วางใจ มีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงาน และการทำงานเป็นทีมมีส่วนร่วมในชุมชน (HHHH) มีความสอดคล้องกันมากที่สุด (ร้อยละ 52.22) ด้านบุคคลผู้บริหารและครูเห็นว่ามีรูปแบบการเรียนรู้ที่มีความสามารถในการเรียนรู้ ผู้บริหารมีการเสริมพลังอำนาจและผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้และประเมินผล (HHH) มีความสอดคล้องกันมากที่สุด (ร้อยละ 43.89) ด้านความรู้ผู้บริหารและครูเห็นว่ามีรูปแบบการแสวงหาข้อมูลข่าวสารและพัฒนาการปฏิบัติงาน สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ ปรับปรุงโครงสร้าง จัดเก็บความรู้ที่มีระบบ และเข้าใจองค์กรลึกซึ้ง (HHHH) มีความสอดคล้องกันมากที่สุด (ร้อยละ 34.44) และด้านเทคโนโลยีผู้บริหารและครูเห็นว่ามีรูปแบบการใช้เทคโนโลยีในการบริหารและจัดการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม และใช้ข้อมูลที่หลากหลายสร้างองค์ความรู้ใหม่ (HM) (ร้อยละ 7.78) มีความสอดคล้องกันมากที่สุด

ตาราง 5.20 จำนวนและร้อยละรูปแบบการเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียนเดียวกัน

รูปแบบ	จำนวน	ร้อยละ
1. การเรียนรู้ (L)		
1.1 การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการคิดเชิงระบบ (L334)	1	0.56
1.2 การเรียนรู้ระดับองค์กร การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และการเสวนา (L335)	41	22.78
1.3 รูปแบบที่ไม่สอดคล้องกัน	138	76.60
2. องค์กร (O)		
2.1 มีวิสัยทัศน์ร่วม มีความไว้วางใจ มีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงาน และการทำงานเป็นทีมมีส่วนร่วมในชุมชน (HHHH)	94	52.22
2.2 มีวิสัยทัศน์ร่วม มีความไว้วางใจ มีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงาน และมีส่วนร่วมตามโครงสร้างของโรงเรียน (HHHM)	1	0.56
2.3 ไม่สอดคล้องกัน	85	47.20
3. บุคคล (P)		
3.1 ครูมีความสามารถในการเรียนรู้ ผู้บริหารมีการเสริมพลังอำนาจและผู้ปกครองและชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้และประเมินผล (HHH)	79	43.89
3.2 ครูมีความสามารถในการเรียนรู้ ผู้บริหารมีการเสริมพลังอำนาจและผู้ปกครองชุมชน และเครือข่ายผู้ปกครองร่วมกันทำแผนการพัฒนาโรงเรียน (HHM)	4	2.22
3.3 ไม่สอดคล้องกัน	97	53.89
4. ความรู้ (K)		
4.1 แสวงหาข้อมูลข่าวสารและพัฒนาการปฏิบัติงาน สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ ปรับปรุงโครงสร้าง จัดเก็บความรู้อย่างมีระบบ และเข้าใจองค์กรลึกซึ้ง (HHHH)	62	34.44
4.2 แสวงหาข้อมูลข่าวสารและพัฒนาการปฏิบัติงาน สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ ปรับปรุงโครงสร้าง จัดเก็บความรู้อย่างมีระบบ และมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครู (HHHM)	1	0.56
4.3 ไม่สอดคล้องกัน	117	65
5. เทคโนโลยี (T)		
5.1 ใช้เทคโนโลยีในการบริหารและจัดการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม และใช้ข้อมูลที่หลากหลายสร้างองค์ความรู้ใหม่ (HM)	14	7.78
5.2 ใช้เทคโนโลยีในการบริหารและจัดการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม และสนับสนุนความเป็นหุ้นส่วนระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียนเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ร่วมกัน (HH)	7	26.11
5.3 ไม่สอดคล้องกัน	169	66.11

ตอนที่ 5 ผลการทดลองใช้กับกรณีศึกษา

โรงเรียนที่ใช้เป็นกรณีศึกษาในการใช้มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีจำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียน ก ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ค่อนข้างสูง และ โรงเรียน ข ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ค่อนข้างต่ำ ผลการวิเคราะห์มีดังนี้

โรงเรียน ก (ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง)

เมื่อนำมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ ผลการประเมินพบว่า ด้านการเรียนรู้ ทั้งผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน โดยเห็นว่าเป็นรูปแบบการเรียนรู้ในระดับองค์กรเชิงปรับตัวและมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (L335)

องค์ประกอบด้านองค์กร ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน โดยเห็นว่าเป็นรูปแบบการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีความไว้วางใจ มีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงาน และการทำงานเป็นทีมมีส่วนร่วมในชุมชน (HHHH)

องค์ประกอบด้านบุคคล ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ผู้บริหารเห็นว่าเป็นรูปแบบครูมีความสามารถในการเรียนรู้ ผู้บริหารมีการเสริมพลังอำนาจและผู้ปกครองชุมชน และเครือข่ายผู้ปกครองร่วมกันทำแผนการพัฒนาโรงเรียน (HHM) ในขณะที่ครูเห็นว่าเป็นรูปแบบครูมีความสามารถในการเรียนรู้ ผู้บริหารมีการเสริมพลังอำนาจและผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้และประเมินผล (HHH)

องค์ประกอบด้านความรู้ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ผู้บริหารเห็นว่าเป็นรูปแบบแสวงหาข้อมูลข่าวสารและพัฒนาการปฏิบัติงาน สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ ปรับปรุงโครงสร้าง จัดเก็บความรู้อย่างมีระบบ และเข้าใจองค์กรลึกซึ้ง (HHHH) ในขณะที่ครูเห็นว่าเป็นรูปแบบ แสวงหาข้อมูลข่าวสารและพัฒนาการปฏิบัติงาน มีการสร้างความรู้ในการทำงานร่วมกับกลุ่มครูและชุมชน ปรับปรุงโครงสร้าง จัดเก็บความรู้อย่างมีระบบ และเข้าใจองค์กรลึกซึ้ง (HMHH)

องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน โดยเห็นว่าเป็นรูปแบบการใช้เทคโนโลยีในการบริหารและจัดการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม และสนับสนุนความเป็นหุ้นส่วนระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียนเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ร่วมกัน (HH) รายละเอียดผลการประเมินดังตาราง 5.20

ตาราง 5.21 ผลการประเมินระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียน ก (ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูง)

ผู้บริหาร		ด้านการเรียนรู้									
		L1			L2			L3			
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	
ครู	L1	1									
		2									
		3									
L2	1										
	2										
	3										
L3	1										
	2										
	3										
	4										
	5										

ผู้บริหาร		ด้านองค์กร										
		O1			O2			O3			O4	
		L	M	H	L	M	H	L	M	H	L	M
O1	L											
	M											
	H											
O2	L											
	M											
	H											
O3	L											
	M											
	H											
O4	L											
	M											
	H											

ผู้บริหาร		ด้านบุคคล								
		P1			P2			P3		
		L	M	H	L	M	H	L	M	H
P1	L									
	M									
	H									
P2	L									
	M									
	H									
P3	L									
	M									
	H									

ตาราง 5.21 (ต่อ)

ผู้บริหาร		ด้านความรู้											
		K1			K2			K3			K4		
ครู		L	M	H	L	M	H	L	M	H	L	M	H
		K1	L										
M													
H													
K2	L												
	M												
	H												
K3	L												
	M												
	H												
K4	L												
	M												
	H												

ผู้บริหาร		ด้านเทคโนโลยี					
		T1			T2		
		L	M	H	L	M	H
T1	L						
	M						
	H						
T2	L						
	M						
	H						

โรงเรียน ข (ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำ)

เมื่อนำมาตรวจวัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ ผลการประเมินพบว่า ด้านการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ผู้บริหารเห็นว่าเป็นรูปแบบ (L332) และครูเห็นว่าเป็นรูปแบบ (L322)

องค์ประกอบด้านองค์กร ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน โดยเห็นว่าเป็นรูปแบบการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีความไว้วางใจ มีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงาน และการทำงานเป็นทีมมีส่วนร่วมในชุมชน (HHHH)

องค์ประกอบด้านบุคคล ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ผู้บริหารเห็นว่าเป็นรูปแบบครูมีความสามารถในการเรียนรู้ ผู้บริหารมีการเสริมพลังอำนาจและผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้และประเมินผล (HHH) ในขณะที่ครูเห็นว่าเป็นรูปแบบปิดกั้นความคิดจากครู เจียมเมตต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่สนใจพัฒนาความสามารถของครูผู้ปกครองและ

ชุมชน แต่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและงานอื่น ๆ ของโรงเรียน (LLM)

องค์ประกอบด้านความรู้ ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือผู้บริหารเห็นว่าเป็นรูปแบบแสวงหาข้อมูลข่าวสารและพัฒนาการปฏิบัติงาน สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ ปรับปรุงโครงสร้าง จัดเก็บความรู้อย่างมีระบบ และเข้าใจองค์กรลึกซึ้ง (HHHH) ในขณะที่ครูเห็นว่าเป็นรูปแบบแสวงหาข้อมูลข่าวสารและพัฒนาการปฏิบัติงาน จัดทำโครงการสาธิตเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ไม่มีการจัดระบบการจัดเก็บความรู้ และมีการจัดตั้งทีมงานและทรัพยากรในการเผยแพร่ความรู้ (HHLM)

องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน โดยเห็นว่าเป็นรูปแบบการใช้เทคโนโลยีในการบริหารและจัดการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม และใช้เทคโนโลยีเพิ่มความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครู (HL) รายละเอียดผลการประเมินดังตาราง 5.20

ตาราง 5.22 ผลการประเมินระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียน ข (ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำ)

ผู้บริหาร		การเรียนรู้										
		L1			L2			L3				
		1	2	3	1	2	3	1	2	3		
L1	1											
	2											
	3											
L2	1											
	2											
	3											
L3	1											
	2											
	3											
	4											
	5											

ผู้บริหาร		ด้านองค์กร											
		O1			O2			O3			O4		
		L	M	H	L	M	H	L	M	H	L	M	H
O1	L												
	M												
	H												
O2	L												
	M												
	H												
O3	L												
	M												
	H												
O4	L												
	M												
	H												

ตาราง 5.22 (ต่อ)

ผู้บริหาร		ด้านบุคคล								
		P1			P2			P3		
		L	M	H	L	M	H	L	M	H
P1	L									
	M									
	H									
P2	L									
	M									
	H									
P3	L									
	M									
	H									

ผู้บริหาร		ด้านความรู้											
		K1			K2			K3			K4		
		L	M	H	L	M	H	L	M	H	L	M	H
K1	L												
	M												
	H												
K2	L												
	M												
	H												
K3	L												
	M												
	H												
K4	L												
	M												
	H												

ผู้บริหาร		ด้านเทคโนโลยี					
		T1			T2		
		L	M	H	L	M	H
T1	L						
	M						
	H						
T2	L						
	M						
	H						

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรกคือ พัฒนามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน โดยแบ่งมาตรวัดเป็น 2 ฉบับ ได้แก่ มาตรวัดฉบับผู้บริหาร และมาตรวัดฉบับครู ประการที่สอง เพื่อตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน 2 ฉบับ ได้แก่ มาตรวัดฉบับผู้บริหาร และมาตรวัดฉบับครู โดยตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน ในด้านความเที่ยงแบบสอดคล้องภายใน และตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง

วิธีการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักคือ ขั้นที่ 1 การพัฒนารอบความคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นที่ 2 การสร้างมาตรและพิจารณาตัดสินในข้อคำถาม ขั้นที่ 3 ออกแบบการพัฒนาและกลั่นกรองมาตร ขั้นที่ 4 การตัดสินมาตรความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูจากโรงเรียนในจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งมีการรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างให้มีการกระจายตามสังกัดโรงเรียน ได้แก่ สพฐ เอกชน และเทศบาล โดยนำมาตรที่กลั่นกรองข้อคำถามแล้วไปใช้วัดกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร 347 คน และครู 413 คน

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยใช้สถิติภาคบรรยาย ได้แก่ การแจกแจงความถี่และร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ความโด่ง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามของมาตรความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมาตรย่อยที่พัฒนาขึ้นด้วยสถิติความสัมพันธ์แบบเพียร์สันโปรดักโมเมนต์ การวิเคราะห์ความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน จากสูตรการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยการวิเคราะห์ลิสมเรล

สรุปผลการวิจัย

1. มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบของมาตรวัด องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านองค์กร องค์ประกอบด้าน

บุคคล องค์ประกอบด้านความรู้ และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี โดยแต่ละองค์ประกอบมีองค์ประกอบย่อยดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อย 3 มิติ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ ประเภทของการเรียนรู้ และทักษะสำหรับการเรียนรู้
2. องค์การ (Organization) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 มิติ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์การ
3. บุคคล (People) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่สำคัญได้แก่ ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชน
4. ความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้
5. เทคโนโลยี (Technology) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยสำคัญ ได้แก่ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้

ลักษณะของมาตรวัด มาตรวัดที่สร้างขึ้นเป็นแบบตรวจสอบรายการประกอบด้วยข้อคำถาม 16 ข้อ แต่ละข้อจะมีตัวเลือกให้เลือกตอบจำนวน 5 ข้อย่อย รวมทั้งหมด 80 ข้อย่อย ในการวิจัยนี้ได้สร้างมาตรวัดจำนวน 2 ฉบับ ได้แก่ ฉบับผู้บริหาร และฉบับครู ทั้งสองฉบับมีโครงสร้างของข้อคำถามเหมือนกัน แต่มีเนื้อหาในแต่ละข้อแตกต่างกัน

การตรวจให้คะแนน มีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน โดยองค์ประกอบการเรียนรู้ จะจำแนกออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ **ระดับการเรียนรู้** จำแนกเป็นการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม และการเรียนรู้ขององค์การ **ประเภทของการเรียนรู้** จำแนกเป็นการเรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และ**ทักษะการเรียนรู้** จำแนกเป็น การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ รูปแบบความคิด การคิดเชิงระบบ และการเสวนา สำหรับองค์ประกอบที่ 2-5 ได้แก่ องค์ประกอบด้านองค์การ บุคคล ความรู้ และเทคโนโลยี มีการกำหนดระดับของการดำเนินงานเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับต่ำ ปานกลาง สูง การแปลความหมายของการดำเนินงานจะอธิบายเป็นลักษณะขององค์การ (ไม่ใช่ปริมาณการดำเนินงานตามระดับมากนัก)

2. คุณภาพของมาตรวัดผล

คุณภาพของมาตรวัดแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน พบว่า มาตรวัดฉบับผู้บริหารและฉบับครูมีค่าความเที่ยงเท่ากัน คือ เท่ากับ 0.96

ความตรงของแบบวัดตรวจสอบโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบลำดับสองโดยการวิเคราะห์ลิสมัล มาตรวัดมีความตรงเชิงโครงสร้างตามที่กำหนด (ฉบับผู้บริหาร Chi-Square = 89.37 df= 70

$P = 0.059$ $GFI = 0.97$ $AGFI = 0.94$ $RMR = 0.040$ $P < 0.05$ ฉบับครู $Chi-Square = 81.48$ $df = 64$
 $P = 0.069$ $GFI = 0.98$ $AGFI = 0.95$ $RMR = 0.033$ $P < 0.05$)

3. ผลการใช้มาตรวัดในโรงเรียน

ผู้บริหารโดยรวมเห็นว่าโรงเรียนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.98) โดยด้านการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านบุคคล และด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.56, 2.91 และ 2.72 ตามลำดับ) โดยมีความคิดเห็นค่อนข้างสอดคล้องกัน ($SD = .27-.49$) เมื่อพิจารณารายด้านใน**องค์ประกอบด้านการเรียนรู้** หากนำมาพิจารณาโดยใช้ค่าเฉลี่ย ผู้บริหารเห็นว่าด้านระดับการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และประเภทการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 4.15 และ 3.67 ตามลำดับ) **องค์ประกอบด้านองค์กร** ผู้บริหารเห็นว่าด้านวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านวัฒนธรรม และด้านโครงสร้างมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.75, 3.71 และ 3.54 ตามลำดับ) **องค์ประกอบด้านบุคคล** ผู้บริหารเห็นว่าด้านผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านครู และด้านผู้ปกครองและชุมชนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 4.04, 3.83 และ 3.70 ตามลำดับ) **องค์ประกอบด้านความรู้** ผู้บริหารเห็นว่าด้านการแสวงหาความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการถ่ายโอน เผยแพร่ความรู้และการนำไปประยุกต์ใช้ และด้านการสร้างความรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.46, 3.43 และ 2.97 ตามลำดับ) และ**องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี** ผู้บริหารเห็นว่าด้านเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.17)

สำหรับครูโดยรวมเห็นว่าโรงเรียนมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.82) โดยด้านการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านองค์กร และด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.16, 2.86 และ 2.58 ตามลำดับ) โดยมีความคิดเห็นค่อนข้างสอดคล้องกัน ($SD = .27-.47$) เมื่อพิจารณารายด้านใน**องค์ประกอบด้านการเรียนรู้** ครูเห็นว่าด้านทักษะการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และระดับการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 4.40 และ 2.41 ตามลำดับ) **องค์ประกอบด้านองค์กร** ครูเห็นว่าด้านวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านวัฒนธรรม และด้านกลยุทธ์และโครงสร้างมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในระดับที่เท่ากัน (ค่าเฉลี่ย 2.89, 2.87 และ 2.84 ตามลำดับ) **องค์ประกอบด้านบุคคล** ครูเห็นว่าด้านครูมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านผู้บริหาร และด้านผู้ปกครองและชุมชนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.90, 2.78 และ 2.58 ตามลำดับ) **องค์ประกอบด้านความรู้** ครูเห็นว่าด้านการแสวงหาความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างความรู้ และด้านการถ่ายโอน เผยแพร่ความรู้และการนำไปประยุกต์ใช้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.84, 2.81 และ 2.54 ตามลำดับ) และ**องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี** ครูเห็นว่าด้านเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.71)

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยในครั้งนี้มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปราย 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ (1) องค์ประกอบสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (2) การวัดและแปลผลของมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (3) การใช้ประโยชน์จากมาตรวัด โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

1. องค์ประกอบสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการศึกษาวิจัยทั้งในต่างประเทศและของไทยในปัจจุบันพบว่า นักวิจัยและนักการศึกษาเกือบทั้งหมดมีกรอบแนวคิดในการวิจัยที่มีพื้นฐานทางทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) และของ Marquardt (2002) เป็นหลัก สำหรับในการวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทของประเทศไทยซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยที่มีพื้นฐานทางทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (2002) เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้สำหรับการนำองค์ประกอบหลักที่สำคัญตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาพัฒนาเป็นมาตรวัดระหว่างแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) และ Marquardt (2002) พบว่า องค์ประกอบหลักที่สำคัญตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (2002) เป็นแนวคิดที่สามารถนำมาปฏิบัติและวัดผลได้อย่างชัดเจนมากกว่าแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) นอกจากนี้องค์ประกอบหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (2002) ยังมีความเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับแนวคิดแบบตรวจรายการประเมินหลักของ Stufflebeam (2000, อ้างในสินีนานู ศรีพัฒนนะพิพัฒน์, 2545) ที่สามารถประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูในโรงเรียนได้ภายใต้องค์ประกอบหลักของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การเรียนรู้ (2) องค์กร (3) บุคคล (4) ความรู้ และ (5) เทคโนโลยี

เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญขององค์ประกอบที่สะท้อนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามผลการประเมินของผู้บริหารและครูในการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารและครูต่างมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบย่อยที่สำคัญมากที่สุด คือ องค์ประกอบด้านบุคคล (น้ำหนักองค์ประกอบฉบับผู้บริหาร เท่ากับ 1.00 ฉบับครู เท่ากับ 1.00) รองลงมา คือ ด้านองค์กร (น้ำหนักองค์ประกอบฉบับผู้บริหาร เท่ากับ 0.97 ฉบับครู เท่ากับ 0.98) ด้านความรู้ (น้ำหนักองค์ประกอบฉบับผู้บริหาร เท่ากับ 0.91 ฉบับครู เท่ากับ 0.94) ด้านการเรียนรู้ (น้ำหนักองค์ประกอบฉบับผู้บริหาร เท่ากับ 0.78 ฉบับครู เท่ากับ 0.79) และด้านเทคโนโลยี (น้ำหนักองค์ประกอบฉบับผู้บริหาร เท่ากับ 0.73 ฉบับครู เท่ากับ 0.74) ตามลำดับ ข้อค้นพบดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทของไทยมีองค์ประกอบย่อยที่มีลำดับหรือน้ำหนัก

ความสำคัญต่างไปจากงานวิจัยในต่างประเทศซึ่งมีองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ให้น้ำหนักความสำคัญต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในบริบทของไทยการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระยะเริ่มต้นที่มุ่งเน้นโครงสร้างพื้นฐานขององค์การด้านบุคคล ซึ่งถือว่าเป็นทุนมนุษย์ที่จะนำมาใช้งาน หรือนำมาพัฒนา ประยุกต์ และธำรงรักษาไว้ในองค์กร นอกจากนี้ คนหรือบุคคลในที่นี้ ได้แก่ ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชน เป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถที่จะเรียนรู้ และเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการกับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่าทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร ด้วยเหตุนี้ คนหรือบุคคลจึงมีความสำคัญต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ ถึงแม้ว่าองค์ประกอบด้านบุคคลมีน้ำหนักความสำคัญต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด แต่ก็พบว่าองค์ประกอบด้านบุคคล ด้านองค์กร และด้านความรู้มีน้ำหนักความสำคัญในระดับสูงที่ใกล้เคียงกันมาก ข้อค้นพบนี้จากงานวิจัยของ Marquardt (2002) ได้มีการอธิบายหรือให้ข้อสังเกตไว้ว่า ระบบย่อยด้านองค์กร บุคคล ความรู้และเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้โดยมีระบบย่อยด้านการเรียนรู้แทรกเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ระบบ และการเรียนรู้ไม่สามารถจะคงอยู่ได้ หากขาดการพัฒนาในระบบย่อยที่สัมพันธ์กันในลักษณะที่เป็นระบบทั้ง 5 ระบบ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าทุกองค์ประกอบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์และมีส่วนเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าองค์ประกอบใดไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ หรือขาดการพัฒนา องค์ประกอบย่อยอื่น ๆ ก็จะได้รับผลกระทบทำให้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ล่มสลายไปในที่สุด

แต่อย่างไรก็ตาม ยังพบว่าข้อค้นพบเกี่ยวกับลำดับหรือน้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบย่อยในองค์ประกอบหลักของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวชี้ให้เห็นว่ามีความแตกต่างจากงานวิจัยในบริบทของไทย ดังเช่น งานวิจัยของสุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) ที่ทำการศึกษาและการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ พบว่า องค์ประกอบด้านการเรียนรู้มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ องค์ประกอบด้านองค์กร องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ตามลำดับ ผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่าเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความแตกต่างกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งความเป็นท้องถิ่นและความเป็นชุมชนเมืองของโรงเรียนหรือองค์กรที่ใช้ในการศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีผู้บริหารและครูเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลจากโรงเรียนของจังหวัดหนึ่งในเขตจังหวัดปริมณฑลของกรุงเทพมหานครที่มีลักษณะของความเป็นชุมชนเมืองมากกว่า ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับลำดับหรือน้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบย่อยในองค์ประกอบหลักของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีการขยายขอบเขต

ให้ครอบคลุมองค์กรหรือโรงเรียนทั่วประเทศ เพื่อเป็นการตรวจสอบยืนยันน้ำหนักความสำคัญดังกล่าวอีกครั้ง ทั้งนี้จะทำให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์สำคัญต่อการสร้าง พัฒนา และธำรงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทของไทยต่อไป

2. การวัดและแปลผลของมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบหลักที่สำคัญตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (2002) ประกอบด้วย (1) การเรียนรู้ (2) องค์กร (3) บุคคล (4) ความรู้ และ (5) เทคโนโลยี มาพัฒนาเป็นข้อรายการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลักษณะของแบบตรวจรายการประเมินหลักตามแนวคิดแบบตรวจรายการประเมินหลักของ Stufflebeam (2000, อ้างในสินีนานู ศรีพัฒนะพิพัฒน์, 2545) มาตรวัดนี้เป็นแบบตรวจสอบรายการแบบ COMlist มี 16 ข้อ แต่ละข้อมีตัวเลือก 5 ข้อย่อย ข้อละ 1 คะแนน รวมคะแนนเต็มแต่ละข้อเท่ากับ 5 คะแนน มีข้อรายการสำหรับประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูในโรงเรียน ภายใต้องค์ประกอบหลักของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อรายการแต่ละข้อเป็นจุดตรวจสอบการปฏิบัติงานที่สะท้อนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน โดยมีการกำหนดระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน และให้คะแนนในแต่ละจุดตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแบบ Scoring Rubric

แต่อย่างไรก็ตาม ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ฉบับ ได้แก่ ฉบับผู้บริหารและฉบับครู การสรุปผลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละโรงเรียนจึงแบ่งเป็น 2 ฉบับ นอกจากนี้มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีข้อตกลงเบื้องต้นว่ามีได้มุ่งเปรียบเทียบผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบระหว่างผู้บริหารกับครู แต่การแปลความหมายคะแนนผลการประเมินในระดับสูง (H) กลาง (M) ต่ำ (L) แต่ละองค์ประกอบ โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการเรียนรู้นั้น การแปลความหมายของรูปแบบการตอบและคะแนนที่มีลักษณะต่อเนื่อง (คะแนนเป็น 1-2-3 คะแนน) ต้องมีความระมัดระวัง ทั้งนี้การแปลความหมายผลการประเมินลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นความพยายามเพื่อสะท้อนระดับคุณภาพที่เหมาะสมของคะแนนผลการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำหรับการพัฒนามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการวิจัยครั้งนี้ อาจมีปัญหาในเรื่องความลำเอียงหรือความหนักแน่นในการยืนยันผลการประเมินที่ได้จากมาตรวัดนี้ เนื่องจากมีการสร้างข้อรายการ จำนวน 1-2 ข้อ อาจจะน้อยเกินไป ดังนั้น เพื่อเพิ่มคุณภาพของมาตรวัดโดยเฉพาะในแง่การนำไปใช้ในการสถานการณ์จริง จึงควรสร้างจำนวนข้อขององค์ประกอบย่อยในองค์ประกอบด้าน

การเรียนรู้เพิ่มเติม (รายละเอียดของมาตรวัดที่สร้างขึ้นเพิ่มเติมแสดงในภาคผนวก) อย่างไรก็ตาม ควรมีการนำมาตรวัดนี้ไปทดลองใช้ซ้ำและตรวจสอบคุณภาพอีกครั้งหนึ่ง

ท้ายที่สุดการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นการประเมินโดยผู้บริหารและครูในโรงเรียน ดังนั้นจึงสะท้อนให้เห็นว่าการมองความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมุ่งมองจากทั้งผู้บริหารและครู โดยที่ผู้บริหารจะมองแต่ตนเองไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากผลการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการประเมินของทั้งฝ่ายครูและผู้บริหารในโรงเรียนมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะฝ่ายใดจะมีผลประเมินสูงหรือต่ำกว่ากันก็ตาม จะทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่เป้าหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ยาก

3. การใช้ประโยชน์จากมาตรวัด

มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หลังจากได้รับการพัฒนาขึ้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำมาตรวัดไปใช้จริงในโรงเรียน พบว่า ทั้งผู้บริหารและครูต่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่าโรงเรียนของตนเองมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และเห็นว่าโรงเรียนของตนเองมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบด้านการเรียนรู้น้อยที่สุด ผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่าถึงแม้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง แต่โรงเรียนมีการปฏิบัติด้านการเรียนรู้น้อยที่สุดนั้นเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีขององค์กรที่จะนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ Marquardt (2002) ได้มีความเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กรนี้ว่า องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ โดยต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการฝึกอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกัน บุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ (learning how to learn) สามารถมีวิธีการส่งเสริม และเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งมีความสามารถในการคิด และปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการที่จะทำให้องค์กรหรือโรงเรียนเกิดการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องมีปัจจัยหรือกระบวนการผลักดัน ซึ่งงานวิจัยของ Marquardt (2002) ได้มีข้อเสนอแนะว่าเรื่องของบรรยากาศในองค์กรก็เป็นเรื่องที่สำคัญ เนื่องจากการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ง่ายรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพนั้น สิ่งสำคัญก็คือ บรรยากาศในองค์กรต้องเอื้อให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร

เมื่อพิจารณาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นรายด้านหรือองค์ประกอบย่อยพบว่า องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ผู้บริหารเห็นว่าโรงเรียนมีการปฏิบัติด้านระดับการเรียนรู้น้อยที่สุด ส่วนครูเห็นว่าโรงเรียนมีการปฏิบัติด้านการเรียนรู้น้อยที่สุดด้านทักษะการเรียนรู้น้อยที่สุด องค์ประกอบด้านองค์กร ทั้งผู้บริหารและครูต่างเห็นว่าโรงเรียนมีการปฏิบัติด้านวิสัยทัศน์มากที่สุด องค์ประกอบด้านบุคคล ผู้บริหารเห็นว่าโรงเรียนมีการปฏิบัติด้านผู้บริหารมากที่สุด รองลงมาได้แก่

ด้านครู และด้านผู้ปกครองและชุมชน ส่วนครูเห็นว่าด้านโรงเรียนมีการปฏิบัติครูมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านผู้บริหาร และด้านผู้ปกครองและชุมชน ตามลำดับ องค์ประกอบด้านความรู้ ผู้บริหารเห็นว่าโรงเรียนมีการปฏิบัติด้านการแสวงหาความรู้มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการถ่ายโอน เผยแพร่ความรู้ และการนำไปประยุกต์ใช้ และด้านการสร้างความรู้ ส่วนครูเห็นว่าโรงเรียนมีการปฏิบัติด้านการแสวงหาความรู้มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างความรู้ และด้านการถ่ายโอน เผยแพร่ความรู้ และการนำไปประยุกต์ใช้ และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารเห็นว่าโรงเรียนมีการปฏิบัติด้านเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้มากที่สุด ส่วนครูเห็นว่าโรงเรียนมีการปฏิบัติด้านเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้มากที่สุด

ดังนั้น จากผลการประเมินหรือการสะท้อนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบย่อยของผู้บริหารและครูชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้บริหารและครูมีความเห็นค่อนข้างต่างกันในแต่ละองค์ประกอบย่อยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกือบทั้งหมด ยกเว้นองค์ประกอบย่อยด้านองค์กรที่ทั้งผู้บริหารและครูมีความเห็นสอดคล้องกัน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเห็นว่าเพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายร่วมกันในการไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นทั้งผู้บริหารและครูควรสะท้อนการปฏิบัติงานของโรงเรียนตนเองอย่างสอดคล้องกัน ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่าองค์ประกอบแรกที่ผู้บริหารและครูควรปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างสอดคล้องกัน คือ ด้านการเรียนรู้ ทั้งนี้จากองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 องค์ประกอบข้างต้น Marquardt (2002) เห็นว่าเรื่องพลวัตแห่งการเรียนรู้ (learning dynamics) เป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร โดยหากองค์กรสามารถส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน สิ่งเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานประการสำคัญของการพัฒนาในองค์ประกอบอื่น ๆ อีกทั้ง 4 ด้าน ซึ่งเมื่อทุกองค์ประกอบเกิดความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรก็จะสามารถก้าวไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

นอกจากนี้ Perskins (2000 อ้างใน สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2547) ได้มีความเห็นเพิ่มเติมว่าโรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The School as a Learning Organization) โรงเรียนนอกจากเป็นสถานที่ที่สร้างความเจริญงอกงามแก่เยาวชนแล้ว โรงเรียนควรมีบทบาทในการสร้างความเจริญงอกงามให้แก่บุคคลและผู้บริหารด้วย อีกทั้งยังควรเป็นสถานที่สนับสนุนและส่งเสริมการให้มีการใช้ปัญญาและก่อให้เกิดความร่วมมือทางวิชาชีพ (Professional Collaborations) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนควรต้องมีการกำหนดโครงสร้างที่ส่งเสริมความสามารถของสมาชิกในโรงเรียน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน รวมทั้งส่งเสริมให้มีการควบคุมตนเอง มีการสร้างระบบที่เป็นพลวัตที่สามารถเปลี่ยนแปลงให้ตรงตามความต้องการและตรงตามวิสัยทัศน์ของชุมชน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 มาตรฐานวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีคุณภาพเหมาะสมสามารถนำไปใช้ในการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนได้ โดยสามารถเลือกใช้ได้กับกลุ่มผู้บริหารและครู

1.2 มาตรฐานวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนเป็นผลการวิจัยที่พัฒนาขึ้นใช้สำหรับโรงเรียนระดับขั้นพื้นฐานในจังหวัดสมุทรปราการ หากจะนำผลจากการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในบริบทอื่น ต้องตรวจสอบลักษณะของบริบทของพื้นที่อื่นก่อนว่าต้องมีลักษณะเดียวกับจังหวัดสมุทรปราการ

1.3 ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนตามองค์ประกอบย่อยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาตามองค์ประกอบการเรียนรู้ องค์กร บุคคล ความรู้ และเทคโนโลยี

1.4 ผลการใช้มาตรฐานวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในจังหวัดสมุทรปราการพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีคุณภาพในองค์ประกอบด้านการเรียนรู้อยู่ในระดับดี แต่ยังมีข้อจำกัดด้านองค์กร บุคคล ความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำผลการวิจัยนี้ไปส่งเสริมต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

2.1 เนื่องจากการพัฒนามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน มีองค์ประกอบสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2002) จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจหากนำมาตรวัดนี้ไปใช้กับสถานศึกษา ควรมีการขยายขอบเขตของการวิจัยให้กว้างขวางและทำการวิจัยในสถานศึกษาระดับสูงขึ้นไป เช่น อาชีวศึกษา อุดมศึกษา เป็นต้น ว่าจะมีผลการศึกษานี้เหมือนกันและแตกต่างกัน สอดคล้องกับการวิจัยนี้หรือไม่เพื่อพัฒนาให้เป็นเครื่องมือวัดที่เป็นมาตรฐานต่อไป

2.2 จากผลการวิจัยในครั้งนี้แสดงว่าผู้บริหารมีความสำคัญและเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวิสัยทัศน์และมีภาวะความเป็นผู้นำที่ส่งเสริมสนับสนุนและกระตุ้นครูให้มีความตื่นตัว ใฝ่รู้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นควรมีการวิเคราะห์วิธีการและกิจกรรมใดที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 ผลการศึกษาามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะผู้บริหารและครูเท่านั้น ในความเป็นจริงยังมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องในโรงเรียน ได้แก่

นักเรียน บุคลากรทางการศึกษา บุคลากรสนับสนุนการศึกษา ผู้ปกครอง บุคคลในชุมชน ดังนั้น ในการพัฒนามาตรวัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนต่อไปควรพิจารณาบุคคลเหล่านี้ด้วย

2.4 การนำแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้โมเดลมาตรวัดควรเป็นกระบวนการที่มีการวัดอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาและต่อยอดให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

2.5 มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นยังจำเป็นต้องปรับปรุง โดยผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการปรับข้อรายการในภาคผนวก เพื่อให้ข้อรายการที่วัดสามารถระบุลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ครอบคลุมและชัดเจนยิ่งขึ้น เนื่องจากการสร้างข้อรายการเพียง 1-2 ข้อเพื่อสะท้อนลักษณะการดำเนินงานของโรงเรียนอาจจะไม่หนักแน่นพอ

2.6 ควรมีการวิจัยต่อไปในส่วนของการตรวจให้คะแนน การแปลความหมาย เนื่องจากการศึกษาความคิดเห็นของผู้ที่มีโอกาสได้ใช้มาตรวัดนี้เห็นว่า แนวคิดของการสร้างมาตรวัดมีความเหมาะสม แต่การแปลความหมาย จำเป็นต้องมีการพัฒนาคู่มือการใช้ ที่ทำให้ผู้ใช้สามารถดำเนินการและแปลผลได้ด้วยตนเอง

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รศ.ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง อาจารย์ประจำสาขาเทคโนโลยีการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ดร.จิรัชฌา วิเชียรปัญญา อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยรังสิต
3. รศ.ดร.อาชัญญา รัตนอุบล อาจารย์ประจำสาขาการศึกษานอกระบบโรงเรียน
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. ผศ.ดร.ณัฐภรณ์ หลาวทอง อาจารย์ประจำสาขาวัดและประเมินผลการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. ผศ.ดร.กมลวรรณ ตังธนกันนท์ อาจารย์ประจำสาขาวัดและประเมินผลการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ข
ข้อมูลเพิ่มเติม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามมุมมองของผู้บริหารและครู (ไม่ได้วิเคราะห์ภายใต้โรงเรียนเดียวกัน)

ตาราง ข 1 การวิเคราะห์ตารางไขว้ผลการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้

รูปแบบ	สถานภาพ				รวม	
	ผู้บริหาร		ครู			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
I124	0	.00	1	.56	1	.28
I134	0	.00	2	1.11	2	.56
I214	0	.00	2	1.11	2	.56
I222	0	.00	8	4.44	8	2.23
I223	0	.00	4	2.22	4	1.12
I224	0	.00	8	4.44	8	2.23
I225	0	.00	25	13.89	25	6.98
231	0	.00	1	.56	1	.28
232	0	.00	3	1.67	3	.84
233	0	.00	3	1.67	3	.84
234	1	.56	11	6.11	12	3.35
235	1	.56	36	20.00	37	10.34
322	0	.00	1	.56	1	.28
324	4	2.25	3	1.67	7	1.96
325	4	2.25	5	2.78	9	2.51
331	1	.56	1	.56	2	.56
332	0	.00	3	1.67	3	.84
334	15	8.43	14	7.78	29	8.10
335	146	82.02	49	27.22	195	54.47
311	1	.56	0	.00	1	.28
323	1	.56	0	.00	1	.28
333	4	2.25	0	.00	4	1.12
รวม	178	100.00	180	100.00	358	100.00

ตาราง ข2

รูปแบบ		สถานภาพ				รวม	
		ผู้บริหาร		ครู			
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
L1	1	0	.00	4	2.22	4	1.11
	2	2	1.11	99	55.00	101	28.06
	3	178	98.89	77	42.78	255	70.83
L2	1	2	1.11	4	2.22	6	1.67
	2	9	5.00	53	29.44	62	17.22
	3	169	93.89	123	68.33	292	81.11
L3	1	2	1.11	2	1.11	4	1.11
	2	4	2.22	15	8.33	19	5.28
	3	2	1.11	7	3.89	9	2.50
	4	20	11.11	41	22.78	61	16.94
	5	152	84.44	115	63.89	267	74.17

ตาราง ข3 การวิเคราะห์ตารางไขว้ผลการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กร ด้านบุคคล
ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี

รูปแบบ		สถานภาพ				รวม	
		ผู้บริหาร		ครู			
O1	ต่ำ	2	1.11	2	1.11	4	1.11
	กลาง	20	11.11	16	8.89	36	10.00
	สูง	158	87.78	162	90.00	320	88.89
O2	ต่ำ	2	1.11	2	1.11	4	1.11
	กลาง	20	11.11	16	8.89	36	10.00
	สูง	158	87.78	162	90.00	320	88.89
O3	ต่ำ	3	1.67	3	1.67	6	1.67
	กลาง	23	12.78	9	5.00	32	8.89
	สูง	154	85.56	168	93.33	322	89.44
O4	ต่ำ	5	2.79	3	1.67	8	2.23
	กลาง	19	10.61	16	8.89	35	9.75
	สูง	155	86.59	161	89.44	316	88.02
	ต่ำ	5	2.79	3	1.67	8	2.23
P1	กลาง	2	1.11	2	1.11	4	1.11
	สูง	14	7.78	10	5.56	24	6.67
	ต่ำ	164	91.11	168	93.33	332	92.22
P2	กลาง	8	4.47	0	.00	8	2.23
	สูง	24	13.41	6	3.33	30	8.36
	ต่ำ	147	82.12	174	96.67	321	89.42
P3	กลาง	6	3.33	4	2.22	10	2.78
	สูง	63	35.00	19	10.56	82	22.78
	ต่ำ	111	61.67	157	87.22	268	74.44
K1	กลาง	4	2.22	0	.00	4	1.11
	สูง	21	11.67	36	20.00	57	15.83
	ต่ำ	155	86.11	144	80.00	299	83.06
K2	กลาง	6	3.33	5	2.78	11	3.06
	สูง	22	12.22	13	7.22	35	9.72
	ต่ำ	152	84.44	162	90.00	314	87.22
K3	กลาง	14	7.87	14	7.78	28	7.82
	สูง	29	16.29	31	17.22	60	16.76
	ต่ำ	135	75.84	135	75.00	270	75.42
K4	กลาง	14	7.78	1	.56	15	4.17
	สูง	54	30.00	9	5.00	63	17.50
	ต่ำ	112	62.22	170	94.44	282	78.33
T1	กลาง	14	7.78	18	10.00	32	8.89
	สูง	25	13.89	3	1.67	28	7.78
	ต่ำ	141	78.33	159	88.33	300	83.33
T2	กลาง	10	5.56	7	3.89	17	4.72
	สูง	80	44.44	49	27.22	129	35.83
	ต่ำ	90	50.00	124	68.89	214	59.44
รวม		180	100.00	180	100.00	360	100.0

ความตรงเชิงเนื้อหาของมาตรฐานวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ฉบับผู้บริหาร

ข้อคำถามเดิม	IOC	ข้อคำถามที่เสนอแนะให้ปรับแก้
1. ด้านการเรียนรู้		
1.1 ระดับการเรียนรู้		
พัฒนาแผนทางวิชาชีพของคุณเป็นรายบุคคล	0.6	มอบหมายงานการเรียนรู้แก่ครูผู้สอนใน แต่ละสาระการเรียนรู้เป็นรายบุคคล
ให้ครูเรียนรู้ร่วมกัน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.6	ให้ครูทุกสาระการเรียนรู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน
สนับสนุนให้ครูได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงาน และการเรียนรู้เป็นทีม	0.6	สนับสนุนให้ครูที่อยู่ในสาระการเรียนรู้เดียวกัน ได้รับการฝึกอบรมวิธีการทำงาน และการเรียนรู้เป็นทีม
ให้ครูได้มีส่วนร่วมทั้งในระดับชั้น หรือทีมข้ามสายงาน และงานอื่น ๆ ในระดับโรงเรียน	0.6	นำผลการเรียนรู้ของกลุ่มทุกสาระการเรียนรู้มาปรับปรุง
ทบทวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้เกิด การเรียนรู้ พัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต	0.6	
1.2 ประเภทการเรียนรู้		
จัดทำตารางเวลาที่จะให้ครูในแต่ละชั้นปี มาร่วมกันอภิปรายและสะท้อนถึงการจัดการเรียนการสอนและปัญหาเรียนรู้	0.6	
ให้ครูได้เสนอจัดโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายในโรงเรียน	0.4	ให้ครูได้เสนอโครงการและกิจกรรมใหม่ที่แตกต่างจากปีการศึกษาที่ผ่านมา
เชิญวิทยากรมาจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเปิดโอกาสครูเรียนรู้กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน	0.4	สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ในการจัดทำโครงการและกิจกรรมใหม่
ให้ครูได้เยี่ยมชมโรงเรียนที่มีคุณภาพ เพื่อการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ นำมาปฏิบัติใช้ให้เกิดประโยชน์ในโรงเรียน	0.4	ให้ครูร่วมกันระดมความคิด สร้างสรรค์งาน นำมาทดลองและปฏิบัติในโรงเรียน
มีการเปิดกว้างให้บุคคลภายนอก เข้ามา	0.4	ผู้บริหารและครูร่วมกันปรับปรุงผลการ

ข้อความเดิม	IOC	ข้อความที่เสนอแนะให้ปรับแก้
เก็บข้อมูลและทำวิจัยในโรงเรียน รวมทั้งสรุปประโยชน์ที่ได้ของทั้งสองฝ่ายเพื่อการพัฒนาต่อยอดความรู้		ทดลองและการปฏิบัติเพื่อพัฒนาต่อยอดความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน
1.3 ทักษะการเรียนรู้		
ให้ครูประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ ต่อสิ่งที่รู้เรียบร้อยแล้วหรือ มีประสบการณ์ รวมทั้งเตรียมตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน	0.6	เปิดโอกาสให้ครูประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ และเตรียมตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน
เข้าใจรูปแบบความคิด ความคิดความแตกต่างในการ ทำงานของบุคลากร รวมทั้งผลที่จะตามมา	0.8	
ส่งเสริมบุคลากรของโรงเรียนให้มีความรู้ เช่น พัฒนาวิชาชีพความสามารถในการจัดการเรียนการสอน	1.0	
การผลิตสื่อ พัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเองสนับสนุนให้ครูมีความสามารถในการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง	1.0	
ให้ครูได้ฝึกฝนทักษะในการสื่อสาร จนสามารถฟัง พูดอ่าน เขียน แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน และการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่นในโรงเรียนได้	1.0	
2. ด้านองค์กร		
2.1 วิสัยทัศน์		
ให้ครูได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญสำหรับโรงเรียน	0.8	
ให้ครูได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับการจัดการ เรียนการสอนและกิจกรรมการ	1.0	

ข้อความเดิม	IOC	ข้อความที่เสนอแนะให้ปรับแก้
เรียนรู้ซึ่งกันและกัน		
กระตุ้นบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการปฏิบัติงานและยึดมั่นในวิสัยทัศน์ร่วมกันสำหรับโรงเรียน	0.6	กระตุ้นบุคลากรทุกคนเสนอวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่นำความสำเร็จมาสู่โรงเรียน
พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันกับครู บุคลากร และสมาชิกในชุมชน	0.6	พัฒนาวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน ร่วมกันกับครู และบุคลากร
ทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่เสมอ ในการ สร้างโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	1.0	
2.2 วัฒนธรรม		
รับฟังและให้ครูได้เปิดเผยคุณค่า ความเชื่อ และข้อสันนิษฐานของแต่ละคน	1.0	
สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้ครูได้แบ่งปันความคิดและสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ ๆ	1.0	
จัดบรรยากาศที่สนับสนุน จัดสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความร่วมมือและเอื้อต่อการเรียนรู้ มีสื่อต่างๆ สนับสนุนทำให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้	1.0	
ให้รางวัลแก่ครูและทีมที่ใฝ่เรียนรู้ และผู้ที่เอื้อ ประโยชน์ด้านการเรียนรู้แก่เพื่อนครู	0.8	
อำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้เรียนรู้ และทดลองจากประสบการณ์จริง ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ทั่วทั้งโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เช่น การหมุนเวียนระหว่างสายชั้น ระบบการเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน	1.0	
2.3 กลยุทธ์		
ผลักดันการเรียนรู้ของครูสามารถนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียน	1.0	

ข้อความเดิม	IOC	ข้อความที่เสนอแนะให้ปรับแก้
เสริมพลังอำนาจและให้อิสระแก่ครู เพื่อครูจะได้ ทำงานด้วยความเชื่อมั่น โดยจะทำงานที่ดีที่สุดให้แก่ นักเรียน	1.0	
สร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้ เช่น เชิญผู้เชี่ยวชาญทั้งจาก ภายในและภายนอกมาบรรยายหรืออาจให้ความรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น วิดีทัศน์ เทปเสียง อี-เมล การประชุมระยะไกล เป็นต้น	1.0	
พิจารณาความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักถึงสวัสดิภาพ และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างเป็นมิตร เพิ่มความภูมิใจในตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา และทำให้งานมีความน่าสนใจ มากขึ้น	1.0	
ให้เวลาอย่างเพียงพอและชัดเจน สำหรับครู บุคลากรได้เรียนรู้ นำเสนอนวัตกรรม ความรู้เชิงลึกใหม่ ๆ หรือรายงานสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้	1.0	
2.4 โครงสร้าง		
จัดโครงสร้างขององค์กรที่แบนราบ ทำให้ การสื่อสารคล่องตัว เกิดความร่วมมือระหว่างทีมต่างๆได้เป็นอย่างดี และเกิดการ เรียนรู้ในทุกระดับได้อย่างรวดเร็ว	1.0	
ปรับโครงสร้างแบบองค์รวมและไร้ขอบเขต ทำให้เกิดการบูรณาการและความใกล้ชิด คืบเคียงกันระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน	0.6	จัดโครงสร้างโรงเรียนให้มีความสัมพันธ์ และความใกล้ชิดกันระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และ ชุมชน
ให้ครูได้ริเริ่มในโครงสร้างใหม่หรือ กระบวนการใหม่เพื่อความสำเร็จตาม เป้าหมายและ จุดประสงค์ของโรงเรียน	0.8	ร่วมกันจัดโครงสร้าง ฝ่าย ระดับ ที่เอื้อต่อ การเรียนรู้เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

ข้อคำถามเดิม	IOC	ข้อคำถามที่เสนอแนะให้ปรับแก้
จัดโครงสร้างเพิ่มเติมในตารางเวลาเพื่อให้ ครูมีโอกาสได้สังเกตการจัดการเรียนการ สอนซึ่งกันและกัน	0.6	จัดตารางเวลาเพื่อการเรียนรู้โดยการสังเกต การจัดการเรียนการสอน การแลกเปลี่ยน ข้อมูล
ทำให้หน่วยต่าง ๆ ในโรงเรียนมีขนาดเล็กลง พยายามทำงานในลักษณะที่เป็นโครงการ (project-based) มากขึ้น	0.6	พัฒนาโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของ โรงเรียน
3. ด้านคน		
3.1 ครู		
สนับสนุนอย่างกระตือรือร้นต่อกิจกรรมที่ ริเริ่มโดยครู	0.8	
เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของครูและ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของครู	0.6	เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของครู และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของครูไปใน ทิศทางที่มีการปรับปรุงและพัฒนาการ เรียนรู้
ให้ครูได้สะท้อนการจัดการเรียนการสอน และการเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน	0.8	
ให้ครูรับฟังผู้ปกครองและชุมชนได้สะท้อน กลับในเรื่องการจัดการเรียนการสอน	0.8	
ปฏิบัตินโยบายเปิดรับความคิดเห็น ทั้งเห็น ด้วยและไม่เห็นด้วย มีการสื่อสารสองทาง พร้อมรับฟังความคิดใหม่ ๆ จากครู	0.8	
3.2 ผู้บริหาร		
ผลักดันผู้ได้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมาย โดย มีวิสัยทัศน์ไปข้างหน้าร่วมกัน ด้วยความ พยายามของทุกคนในกลุ่ม	1.0	
มีบทบาทเป็นผู้สอนงาน พี่เลี้ยง และอำนวย ความสะดวกเพื่อให้ครูเกิดการเรียนรู้ ตลอดเวลาการทำงาน และเป็นแบบอย่าง ให้กับครู เรื่องการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และ พัฒนาการทำงาน	1.0	

ข้อความเพิ่มเติม	IOC	ข้อความที่เสนอแนะให้ปรับแก้
พัฒนาบุคลากร และให้อำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของครู	1.0	
กระจายอำนาจจากส่วนกลาง มอบอำนาจตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบ และความสามารถในการเรียนรู้ของครูแต่ละคน	1.0	
สนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ของครูที่กล้าคิดและทดลองสิ่งใหม่ๆ และพิจารณาเพื่อนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์	1.0	
3.3 ผู้ปกครองและชุมชน		
ให้ชุมชนและเครือข่ายผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน นำผู้คนจากภายนอกมาช่วยเหลือโรงเรียน	0.6	เปิดโอกาสให้ชุมชนและเครือข่ายผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการจัดทำ แผนพัฒนาโรงเรียนนำผู้คนจากภายนอกมาช่วยเหลือโรงเรียน
เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีความสัมพันธ์กับโรงเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และการจัดการเรียนการสอน เช่น ผู้ปกครองเครือข่าย มาจัดกิจกรรมให้นักเรียนเป็นวิทยากรพิเศษ เป็นพี่เลี้ยง หรือที่ปรึกษา เป็นต้น	1.0	
เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชน ในการแนะนำและพัฒนากิจการการเรียนการสอน และงานอื่นๆของโรงเรียนให้ดีขึ้น	1.0	
เปิดโอกาสให้พันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมในการให้ความรู้ที่จำเป็น แก่โรงเรียน	1.0	
เปิดโอกาสให้สถาบันทางวิชาการ องค์กรธุรกิจอื่น ๆ และหน่วยงานของรัฐสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ให้แก่โรงเรียน	1.0	

ข้อความเดิม	IOC	ข้อความที่เสนอแนะให้ปรับแก้
4.ด้านความรู้		
4.1 การแสวงหาความรู้		
เปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงานอย่างมีเป้าหมาย ในลักษณะเปิดโลกทัศน์ทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งมีการสรุปและแลกเปลี่ยนความรู้ที่ศึกษากับครูท่านอื่น	1.0	
เปิดโอกาสให้ครูค้นหาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การอ่านหนังสือพิมพ์ วารสาร แหล่งข้อมูลออนไลน์ การดูโทรทัศน์ วิดีโอ ภาพยนตร์	1.0	
จัดประชุมสัมมนาการจัดการเรียนการสอน	0.6	ให้ครูที่สำเร็จการศึกษาระดับสูงทั้งในและต่างประเทศ เผยแพร่องค์ความรู้ใหม่ ๆ แก่ครูทั้งโรงเรียน
จัดทีมครูไปสังเกตห้องเรียนของเพื่อนครู สังเกตสิ่งแวดล้อมในห้องเรียน ศูนย์การเรียนรู้ตัวอย่างชิ้นงานของนักเรียน โครงการพิเศษ และเพิ่มสะสมงานของนักเรียน	1.0	
จัดทีมการเทียบเคียงแข่งดีกับโรงเรียนอื่น (Benchmarking) นำวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best practices) จากโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ในโรงเรียน	1.0	
4.2 การสร้างความรู้		
จัดทำโครงการสาธิต เพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมแบบใหม่ๆ	1.0	
พัฒนากลยุทธ์ และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่ว ทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง เช่น การนำข้อมูลใส่ในเว็บของโรงเรียน เกิดการขยายผลในโรงเรียนและออกไปสู่ภายนอก	0.8	

ข้อคำถามเดิม	IOC	ข้อคำถามที่เสนอแนะให้ปรับแก้
ทำงานร่วมกับทั้งกลุ่มครู ชุมชน ทำให้เข้าถึง ความรู้โดยนัย (tacit knowledge)โดยมีการ สร้างสรรค์ความรู้มากขึ้น	1.0	
สนับสนุนการเสวนา การซักถาม การ วิพากษ์และการกล่าวถึงความเชื่อและข้อ สันนิษฐาน ของครูในโรงเรียน	0.8	
จัดอบรมครู บุคลากรทุกคนเกี่ยวกับเทคนิค การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	1.0	
4.3 การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้		
จัดทำแฟ้มสะสมงานวิชาชีพของตนเอง	1.0	
พัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้โดยมี โครงสร้างที่จะทำให้ระบบสามารถค้นหา และเผยแพร่สารสนเทศได้อย่างถูกต้องและ รวดเร็วเพื่อเป็นฐานข้อมูลให้ ครู บุคลากร	1.0	
ทำการจัดเก็บความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ เช่น บทเรียนในอดีต (Lesson Learned) นโยบาย และประสบการณ์ของโรงเรียน กระบวนการ เรียนรู้ต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นต้น	1.0	
วิเคราะห์ ตรวจสอบความรู้ในโรงเรียน เพื่อ นำข้อมูลข่าวสาร และความรู้ที่ถูกต้อง เปิดเผยแก่ครูทุกคนในโรงเรียน	1.0	
จัดทำศูนย์ข้อมูลความรู้ในโรงเรียน เช่น การ จัดกลุ่มการสรุปใจความสำคัญ การสร้างตัว แบบที่สัมพันธ์ต่อกัน การจัดเตรียมและ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงสถิติ ด้วยการจำลองภาพในหลาย ๆ รูปแบบ	1.0	
4.4 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้		

ข้อความเดิม	IOC	ข้อความที่เสนอแนะให้ปรับแก้
สนับสนุนพื้นที่ในการเผยแพร่ความรู้ในโรงเรียน	0.6	สนับสนุนเวลา สถานที่ และเทคโนโลยีในการเผยแพร่ความรู้ในโรงเรียน
จัดให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้ เผยแพร่ความรู้ ทำให้การจัดการเรียนการสอนดีขึ้น	1.0	
จัดตั้งทีมงานที่ช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างครูระดับชั้นและกลุ่มสาระต่างๆ การเปิดโอกาส ในการเรียนรู้ให้กับครูทุกคน	1.0	
เพิ่มคุณค่าในการสนทนาด้วยข้อเท็จจริง และความรู้ใหม่ ๆ ที่ขยายการสนทนาและกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้าร่วมการอภิปราย	0.8	
เปิดโอกาสให้ครูยอมรับเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าในโรงเรียนมาใช้ ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง	1.0	
5.ด้านเทคโนโลยี		
5.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้		
จัดอบรมเทคโนโลยีที่จำเป็นให้แก่ครูในโรงเรียน	1.0	
จัดทำศูนย์ทรัพยากรเรื่องเทคโนโลยีสำหรับครู	0.6	จัดทำศูนย์ทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ครบทุกสาระการเรียนรู้
จัดเวลาให้ครูได้พบปะครูที่เป็นพี่เลี้ยงด้านเทคโนโลยี ได้ปรึกษาหารือถึงปัญหาเทคโนโลยี	0.6	จัดเวลาให้ครูได้พบปะครูที่เชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีได้ปรึกษาและแก้ไขปัญหาเทคโนโลยี
จัดเตรียมเครื่องมือสื่อสาร เช่น จดหมายข่าวแผ่นพับ ให้ข่าวสาร แก่สาธารณชนถึงความเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยี	1.0	
พบปะทั้งทางการและเป็นส่วนตัวกับครูในเรื่องเทคโนโลยีและความต้องการของนักเรียนในเรื่องเทคโนโลยี	1.0	
5.2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้		
สนับสนุนเทคโนโลยีให้ไปรับสิ่งที่ทันสมัย	1.0	

ข้อความเดิม	IOC	ข้อความที่เสนอแนะให้ปรับแก้
เพื่อนำมาพัฒนาความรู้ และพัฒนาให้ป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้เช่น ห้องประชุม ห้องฝึกอบรมที่มีการใช้สื่อประสม สื่อวีดิทัศน์และอื่น		
ติดตั้งระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้	1.0	
จัดหาอุปกรณ์ที่เพียงพอในการนำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในห้องเรียน	0.6	จัดเตรียมอุปกรณ์เพื่อแก้ปัญหาในการใช้เทคโนโลยีระหว่างการเรียนรู้
จัดเตรียมโปรแกรมที่ช่วยเพิ่มทักษะหรือแก้ไขข้อบกพร่องของตัวครูในเรื่องการใช้เทคโนโลยีสำหรับการจัดการเรียนการสอน	0.8	
จัดหาบุคคลภายนอกหรือจากมหาวิทยาลัยทำการติดตั้งโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพทางเทคโนโลยีให้แก่ ครูและผู้บริหาร	0.6	

ความตรงเชิงเนื้อหาของมาตรฐานวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ฉบับครู

ข้อคำถามเดิม	IOC	ข้อคำถามที่เสนอแนะให้ปรับแก้
1.ด้านการเรียนรู้		
1.1 ระดับการเรียนรู้		
พัฒนาแผนความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเองและตรวจสอบความก้าวหน้าเป็นระยะ	0.6	เรียนรู้โดยการติดตามความเคลื่อนไหว ข้อค้นพบใหม่ ๆ ของความรู้ที่ตนเองสอน
สะท้อนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยมุ่งที่จะพัฒนาการจัดการเรียนการสอน กระบวนการทดสอบ และผลลัพธ์ที่ต้องการ	0.6	บอกเล่าประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยมุ่งที่จะพัฒนาการจัดการเรียนการสอน กระบวนการวัดและประเมินผลการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
ทำงานร่วมกัน ทำให้ครูแก้ไข ปัญหาของโรงเรียนเช่นเดียวกับปัญหาส่วนตัวในการจัดการเรียนการสอน	0.6	ทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และวิธีการในการแก้ไขปัญหาในการจัดการเรียนการสอน
ช่วยกันคิดวิธีการทำงานหรือเครื่องมือใหม่ๆ สำหรับช่วยให้ทำงานดีขึ้น	1.0	
เสนอความคิดในการเพิ่มการเรียนรู้สำหรับสมาชิกทุกคนในองค์กร	0.6	เสนอความคิดและวิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากวิธีการเรียนรู้แบบเดิมให้แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร
1.2 ประเภทการเรียนรู้		
คำนึงถึงความรับผิดชอบมาตรฐานที่กำหนดขึ้นร่วมกัน	0.6	คำนึงถึงความสามารถในการปรับตัวในการเรียนรู้
เตรียมพร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงเรียน	1.0	
ร่วมกันตัดสินใจในปัญหาการจัดการเรียนการสอน	0.4	ร่วมกันจินตนาการหลายความคิด เพื่อเลือกวิธีการแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนที่ดีที่สุด
จัดทำเอกสารบทเรียน ที่เกี่ยวข้อง กับมาตรฐานและกระจายให้บุคลากรทั้งหมด เพื่อการจดบันทึกหรืออัดเป็นวิดีโอ	0.6	จัดทำองค์ความรู้ ข้อค้นพบใหม่ ในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ วิดีทัศน์ หนังสือ ตำรา เป็นต้น
มีวิธีการในการเรียนรู้ที่รวดเร็วด้วยตนเอง เช่น	0.6	นำผลการทดลอง ผลการวิจัยความรู้ใหม่ มา

ข้อคำถามเดิม	IOC	ข้อคำถามที่เสนอแนะให้ปรับแก้
mind mapping ศึกษาและทดลองด้วยตนเอง		พัฒนาบุคลากรและองค์กรให้เกิดการเรียนรู้
1.3 ทักษะการเรียนรู้		
ฝึกฝนที่จะเรียนรู้ นำผลการเรียนรู้ไปปฏิบัติงานและสามารถแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยไม่แยกแยะและพยายามแก้ปัญหาแบบเป็นส่วน ๆ	1.0	
มีความสามารถในการสอบถามให้ผู้อื่นได้ แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพและยอมรับต่อคำวิจารณ์จากคนอื่น ๆ	1.0	
มุ่งมั่นพัฒนาความชำนาญในการจัดการเรียนการสอนของตนเอง เช่น ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาความชำนาญสังเกตการจัดการเรียนการสอนของครูผู้อื่น เป็นต้น	1.0	
เรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถสร้างวิธีการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น	1.0	
เผชิญหน้ากับข้อสมมติของตนเองและของผู้อื่นแสดงความรู้สึกสร้างสาระที่เป็นจุดร่วมจนเกิดความคิดและความรู้สึกในฐานะที่เป็นกลุ่มสร้างวัฒนธรรมและข้อสมมติร่วมกันขึ้นมาใหม่	0.4	มีทักษะในการเรียนรู้โดยการเสวนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีวิจารณญาณ
2.ด้านองค์กร		
2.1 วิสัยทัศน์		
เข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	0.6	
พัฒนาตนเอง กระตือรือร้น ทันสมัย แสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง	0.4	พัฒนาตนเอง กระตือรือร้น ทันสมัย แสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง เพื่อที่ให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อความคำถามเดิม	IOC	ข้อความคำถามที่เสนอแนะให้ปรับแก้
มีความชัดเจนในวิสัยทัศน์ ทำให้ครูมีโอกาสขยายความรู้พัฒนาทักษะ มีภาวะผู้นำและสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้	0.2	เข้าใจวิสัยทัศน์การเรียนรู้อย่างชัดเจนและสามารถนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ	0.4	มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ในการจัดการเรียนการสอน
ยอมรับซึ่งกันและกัน และเห็นคุณค่าในความแตกต่าง เข้าใจในบทบาทความมุ่งหวังและงานของกลุ่ม	0.6	
2.2 วัฒนธรรม		
ค้นหาวิธีที่จะทำให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	0.6	
ยอมรับและชื่นชมในรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยแต่ละแบบสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของกันและกันได้เป็นอย่างดี	1.0	
เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผิดพลาดและจากความสำเร็จในการทำงานของเพื่อนครูด้วยกันและสามารถยอมรับความผิดพลาดนั้นได้	0.8	
เปลี่ยนวิธีการทำงานให้เกิดกระบวนการเรียนรู้โดยครูช่วยครู เพื่อนช่วยเพื่อน นักเรียนช่วยนักเรียนซึ่งจะพัฒนาเป็นวิธีการทำงานของโรงเรียนต่อไปเน้นการทำงานร่วมกัน เกื้อกูลกัน	1.0	
ไว้วางใจ เปิดเผยและอภิปรายในค่านิยม ความเชื่อและเจตคติที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงาน ในที่แจ้งจนบรรลุการยอมรับร่วมกัน	1.0	
2.3 กลยุทธ์		
เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด นำเอากระบวนการเรียนรู้รวมไว้ในนำเอากระบวนการเรียนรู้ เข้ามารวมไว้ใน	0.6	นำเอากระบวนการเรียนรู้รวมไว้ในปฏิบัติจริงให้มากที่สุด และขยายผลการ

ข้อคำถามเดิม	IOC	ข้อคำถามที่เสนอแนะให้ปรับแก้
การปฏิบัติจริงและขยายผลการเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลาช่วงทำงาน		เรียนรู้สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดการทำงานนั้น
ทบทวน ปรับปรุงวิธีการสอนหลังการสอนทุกครั้งด้วยการทำบันทึกหลังการสอน ทำให้สามารถเรียนรู้เกี่ยวกับการสอนเพิ่มขึ้น	0.8	
ตัดสินใจใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนใหม่ ๆ ที่จะให้โอกาสนักเรียนได้เรียนรู้	0.8	
นิเทศการสอนแก่ครูใหม่เพื่อปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมและการปฏิบัติงานในโรงเรียน	0.8	
วัดและประเมินผลสิ่งที่ได้จากกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนหรือผลผลิต	1.0	
2.4 โครงสร้าง		
สื่อสารกับผู้บริหาร เพื่อนครู บุคลากร ได้อย่างคล่องตัวภายในโรงเรียน	0.2	โรงเรียนมีโครงสร้างที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้กับผู้บริหาร เพื่อนครู บุคลากร ได้อย่างคล่องตัวภายในโรงเรียน
มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ การเรียนรู้ การตัดสินใจ การปรับโครงสร้างของโรงเรียน	0.8	
ปฏิบัติงานในที่มงานที่มีขนาดเล็ก ทำให้มีจิตวิญญาณของความเป็นเจ้าของในองค์กรขนาดเล็ก	0.6	ปฏิบัติงานในที่มงานที่มีขนาดเล็กมีความสัมพันธ์ใกล้ชิด ทำให้มีจิตวิญญาณของความเป็นเจ้าของ ในองค์กร
ร่วมมือการทำงานทั้งในระดับชั้นและกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ให้เป็นงานของโรงเรียนมากขึ้นไม่ใช่งานส่วนบุคคล มีการทำงานแบบ Whole School Approach เพื่อเป้าหมายเดียวกัน	0.6	ร่วมมือการทำงานทั้งในระดับชั้นและกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ให้เป็นงานของโรงเรียนมากขึ้นไม่ใช่งานส่วนบุคคล มีการทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน
มีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning community) ที่กลุ่มต่าง ๆ จะช่วยแก้ปัญหาและเรียนรู้ไปด้วยกัน	1.0	

ข้อความเดิม	IOC	ข้อความที่เสนอแนะให้ปรับแก้
3.ด้านคน		
3.1 ครู		
ครูทำงานร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน และ แก้ปัญหาร่วมกันกับเพื่อนครู	1.0	
ครูกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ และสามารถลง มือแก้ปัญหของโรงเรียนที่เกิดขึ้นได้ด้วย ตนเอง	1.0	
ครูได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมพัฒนากลยุทธ์ และกลวิธีต่าง ๆ โดยเฉพาะในส่วนที่มี ผลกระทบกับ งานของครู รวมไปถึงการพัฒนาของ โรงเรียน	1.0	
ครูได้รับการสนับสนุนให้ได้เรียนรู้และ ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ครูเข้าใจใน ตนเองอย่างแท้จริงและประสบความสำเร็จ ในการทำงานมากขึ้น	1.0	
ครูได้รับมอบหมายและกระจายอำนาจ อย่างเพียงพอกับความรับผิดชอบและกำลัง ความสามารถในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล แต่ละทีม	1.0	
3.2 ผู้บริหาร		
ผู้บริหารเรียนรู้กับครู ช่วยกันสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมของโรงเรียน กระตุ้นให้ครูมีความผูกพัน และตั้งใจที่จะดำเนินการตามวิสัยทัศน์ร่วมนั้น	0.8	
ผู้บริหารสามารถประสานทีมงานต่าง ๆ เข้า ด้วยกันเพื่อร่วมกันทำงานให้กับโรงเรียน	0.8	
ผู้บริหารต้องช่วยให้ครูมองเห็นภาพรวมของ โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยแนวโน้ม แรงผลักดันและศักยภาพต่าง ๆ ที่แฝงอยู่ และกระตุ้นให้ครูคิดอย่างบูรณาการเพื่อหา	0.8	

ข้อคำถามเดิม	IOC	ข้อคำถามที่เสนอแนะให้ปรับแก้
สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาหลักเดียวการแก้ไขปัญหามาตามอาการ		
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการตั้งคำถามและตอบคำถามเพื่อรับรู้ในรูปแบบความคิดที่แตกต่างกันของครู ซึ่งให้เห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่น่าจะทำกับสิ่งที่ทำอยู่ในโรงเรียน	1.0	
ผู้บริหารสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมและความกล้าที่จะเสี่ยงโดยปกป้องผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จจากการเสี่ยงนั้น	0.8	
3.3 ผู้ปกครองและชุมชน		
ผู้ปกครองและชุมชนและเครือข่ายผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน นำผู้คนจากภายนอกมาช่วยเหลือโรงเรียน	0.8	
ผู้ปกครองและชุมชนมีความสัมพันธ์กับโรงเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และการจัดการเรียนการสอนเช่น ผู้ปกครองเครือข่าย มาจัดกิจกรรมให้นักเรียนเป็นวิทยากรพิเศษ เป็นพี่เลี้ยง หรือ ที่ปรึกษา เป็นต้น	1.0	
ผู้ปกครองและชุมชนมีโอกาสในการประเมินผลการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน	1.0	
พันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมในการให้ความรู้ที่จำเป็นแก่โรงเรียน	0.8	
สถาบันทางวิชาการ องค์กรธุรกิจอื่น ๆ และ	0.8	

ข้อความเดิม	IOC	ข้อความที่เสนอแนะให้ปรับแก้
หน่วยงานของรัฐสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ เกี่ยวกับการเรียนรู้ให้แก่โรงเรียน		
4. ด้านความรู้		
4.1 การแสวงหาความรู้		
กระตือรือร้นที่จะแสวงหาข้อมูลข่าวสาร เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร แหล่งข้อมูลออนไลน์ อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และ/หรือ กิจกรรมเสริมอื่นๆ ให้ดียิ่งขึ้น	1.0	
นำวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best practices) จากโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอน	0.8	
ร่วมประชุมสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนการเรียนรู้	1.0	
แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู ในเรื่องการจัดการเรียนการสอน การทำกิจกรรมสำหรับการเรียนรู้	1.0	
เชิญครู บุคลากรของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีผลงานดีเด่น มาให้ความรู้เพิ่มเติม แนวคิดใหม่ๆ	0.8	
4.2 การสร้างความรู้		
ฝึกฝนทักษะเกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม และการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เช่น โครงการทดลองอย่างต่อเนื่อง หรือ โครงการสาธิตสร้างผลงานโดยเขียนตำราประดิษฐ์ชิ้นงาน	0.8	
โครงการ และวิจัยในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง และตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความรู้ใหม่ตลอดเวลาของการทำงาน	0.8	
อภิปราย ตั้งคำถาม ปรึกษาหารือ หารือ	0.8	

ข้อคำถามเดิม	IOC	ข้อคำถามที่เสนอแนะให้ปรับแก้
เพื่อนครู ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น		
ฝึกฝนการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ โดยการ สร้างความคิด รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์หา สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา แสดงผล รวมถึง การวางแผนปฏิบัติงาน	0.8	
เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง ผสมผสาน กับประสบการณ์และความรู้ของบุคคลหรือ ทีมประกอบกับทักษะและการตั้งคำถามเชิง วิเคราะห์ทบทวน	1.0	
4.3 การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และ การทำเหมืองความรู้		
สามารถแยกแยะประเภทความรู้ในการ จัดเก็บ เช่น บทเรียนในอดีต ข่าวสาร เกี่ยวกับโรงเรียนอื่นและชุมชน นโยบายและ ประสบการณ์ของโรงเรียนกระบวนการ เรียนรู้ต่าง ๆ เป็นต้น	1.0	
ปรับปรุงโครงสร้างการจัดเก็บอย่างมีระบบ สามารถค้นหาและเผยแพร่สารสนเทศได้ อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว	1.0	
วิเคราะห์ ตรวจสอบและถูกตั้งคำถาม เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน	0.4	จัดเก็บความรู้ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เขียนเป็นตำรา หนังสือ บันทึกเทป ภาพยนตร์ วิดีทัศน์ เป็นต้น
ทำวิจัยในชั้นเรียน แก้ปัญหา ตั้งคำถาม พัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อตรวจสอบการ ปฏิบัติงานที่มุ่งพัฒนาความสามารถของ นักเรียน	0.2	มีมุมความรู้ ห้องสมุดของครู เป็นแหล่ง วิทยาการความเคลื่อนไหวทางวิชาการ ผลงานของครู เป็นต้น
จัดทำศูนย์ความรู้ในโรงเรียน เช่น การจัด กลุ่ม การสรุปใจความสำคัญ การสร้างตัว แบบที่สัมพันธ์ต่อกัน การจัดเตรียมและ	0.8	

ข้อคำถามเดิม	IOC	ข้อคำถามที่เสนอแนะให้ปรับแก้
วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงสถิติ ด้วยการจำลองภาพในหลาย ๆ รูปแบบ		
4.4 การถ่ายโอน เผยแพร่ความรู้ และ การนำไปประยุกต์ใช้		
มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครู ซึ่งพัฒนา สนับสนุนให้ครูแบ่งปันความคิด เรียนรู้ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	1.0	
มีการศึกษาและทดลองด้วยตนเองในระดับ บุคคลแล้วเปิดเผยให้ความรู้นั้นในระดับ สายชั้น และ กลุ่มสาระ เกิดการขยายผล ความรู้	0.8	
แบ่งปันกลยุทธ์และเทคนิคต่างๆ ในการ จัดการเรียนการสอน	1.0	
เข้าใจอย่างลึกซึ้งในองค์กรและการเรียนรู้ สามารถอธิบายและ แนะนำครูผู้อื่น เมื่อ เผยแพร่ความรู้แล้ว	1.0	
จัดเตรียมข้อมูลในการนำเสนอหรือ แลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อพัฒนา ความสามารถครูในการระบุปัญหาและหา วิธีใหม่ในการแก้ปัญหา	1.0	
5.ด้านเทคโนโลยี		
5.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้		
สามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆบนเครือข่าย อินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ต	0.8	
สามารถประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการ บันทึก จัดเก็บรวบรวม และถ่ายโอนข้อมูล สารสนเทศตามความเหมาะสมกับงานของ ครูได้	1.0	
มีการนำสื่อประสม (multimedia) จัดทำองค์	1.0	

ข้อความคำถามเดิม	IOC	ข้อความคำถามที่เสนอแนะให้ปรับแก้
ความรู้ในเชิงรูปธรรม ที่ชัดเจน เช่น สร้างเอกสาร ซีดี หรือเว็บมาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้		
ใช้เทคโนโลยีในการบริหารกระบวนการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม เช่น การบริหารโครงการ ทีม การบริหารการประชุม และการถ่ายทอด ความรู้ใหม่ข้อค้นพบที่น่าสนใจ	0.8	
ให้นักเรียนทบทวนข้อมูลจากหลายแหล่ง โดยใช้เทคโนโลยีนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินแปลงข้อมูลเป็นข่าวสารที่มีประโยชน์ และความรู้ในการแก้ปัญหา	0.6	ให้นักเรียนใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ข้อมูลเป็นต้น
5.2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้		
สร้างความรู้ใหม่โดยเชื่อมโยงและสังเคราะห์ข้อมูลที่หลากหลายผ่านเทคโนโลยี	0.2	ใช้ข้อมูลที่หลากหลายจากเทคโนโลยีมาสร้างองค์ความรู้ใหม่
จัดคอมพิวเตอร์ให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ โดยการใช้เทคโนโลยีทำให้เพิ่มการเรียนรู้ร่วมกันของคุณ	0.8	
ใช้เทคโนโลยีเพิ่มพูนความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของคุณ	0.8	
สนับสนุนการเป็นหุ้นส่วนระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียนเพื่อจัดหาการพัฒนาวิชาชีพทางเทคโนโลยีที่มีคุณภาพร่วมทั้งการทำวิจัย	0.0	สนับสนุนการเป็นหุ้นส่วนระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียนเพื่อให้ได้ข้อมูลองค์ความรู้ทางเทคโนโลยีที่มีคุณภาพร่วมทั้งการทำวิจัย
มีการช่วยเหลือกันในการแลกเปลี่ยนข้อมูล และความรู้ใหม่ระหว่างชั้นเรียน โดยผ่านเทคโนโลยี	0.8	

ภาคผนวก ค

มาตรฐานฉบับเสนอแนะให้ปรับปรุง

มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนฉบับผู้บริหาร

(ข้อรายการตัวเลือกที่พิมพ์ด้วยตัวเอียงเป็นข้อรายการที่เสนอเพิ่มเติม)

1. Learning การเรียนรู้: ระดับของการเรียนรู้ ประเภทของการเรียนรู้ และทักษะสำหรับการเรียนรู้

L1 ระดับของการเรียนรู้

- 1 มอบหมายงานการเรียนรู้แก่ครูผู้สอนในแต่ละสาระการเรียนรู้เป็นรายบุคคล
- 1 ส่งเสริมให้ครูผู้สอนแต่ละคนมีการเรียนรู้ตามความสนใจของตนเอง
- 1 ค้นคว้าเพิ่มเติมในความรู้วิชาการทางการศึกษาใหม่ ๆ มาปรับใช้ในโรงเรียน
- 2 สนับสนุนให้ครูที่อยู่ในสาระการเรียนรู้เดียวกันได้รับการฝึกอบรมวิธีการทำงานและการเรียนรู้เป็นทีม
- 2 นำผลการเรียนรู้ของกลุ่มทุกสาระการเรียนรู้มาปรับปรุง
- 2 หมุนเวียนครูต่างสาระการเรียนรู้มาทำงานร่วมกันในโครงการหรือกิจกรรมของโรงเรียน
- 3 ให้ครูทุกสาระการเรียนรู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน
- 3 ทบทวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต
- 3 ฝึกฝนให้ครูเข้าใจและแก้ปัญหาการปฏิบัติงานเป็นภาพรวมของทั้งองค์กร

L2 ประเภทของการเรียนรู้

- 1 จัดทำตารางเวลาที่จะให้ครูทุกคนมาช่วยกันอภิปรายและสะท้อนถึงการจัดการเรียนการสอนและปัญหาเรียนรู้
- 1 ปรับปรุงการบริหารโรงเรียนจากผลการประเมินภายในและภายนอก
- 1 พัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนให้เข้ากับสถานการณ์ทางการศึกษาในปัจจุบัน
- 2 ให้ครูได้เสนอโครงการและกิจกรรมใหม่ที่แตกต่างจากปีการศึกษาที่ผ่านมา
- 2 สนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดทำโครงการและกิจกรรมใหม่
- 2 สั่งการให้ครูผู้สอนทำแผนการสอนล่วงหน้าก่อนเปิดภาคเรียนทุกภาคเรียน
- 3 ให้ครูร่วมกันระดมความคิด สร้างสรรค์งาน นำมาทดลองและปฏิบัติในโรงเรียน
- 3 ผู้บริหารและครูร่วมกันปรับปรุงผลการทดลองและการปฏิบัติเพื่อพัฒนาต่อยอดความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน
- 3 นำทฤษฎี แนวคิด หรือองค์ความรู้ที่ทันสมัยมาสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน

L3 ทักษะสำหรับการเรียนรู้

- 1 สนับสนุนให้ครูมีความสามารถในการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง
- 1 ตื่นตัวในการค้นหาศาสตร์ความรู้ทางการศึกษาใหม่ ๆ มาเพิ่มเติมความรู้ที่มีอยู่เดิม
- 1 เข้ารับการประชุมทางวิชาการใหม่ ๆ ทางการศึกษาเพื่อนำมาใช้ประโยชน์กับทางโรงเรียน
- 2 ส่งเสริมบุคลากรของโรงเรียนให้มีความรู้ เช่น พัฒนา วิชาชีพความสามารถในการจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อ พัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนเอง

L3 ทักษะสำหรับการเรียนรู้ (ต่อ)

- 2 ตั้งเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้ความชำนาญที่ตนเองสนใจให้ดีที่สุด
- 2 มุ่งมั่นพัฒนาการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ก้าวหน้า
- 3 เข้าใจในรูปแบบความคิด ความคิดความแตกต่างในการทำงานของบุคลากร รวมทั้งผลที่จะตามมา
- 3 รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อที่จะได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียน
- 3 เปิดโลกทัศน์ทางวิชาการที่หลากหลายเพื่อนำมาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับโรงเรียน
- 4 เปิดโอกาสให้ครูประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ และเตรียมตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน
- 4 มีรูปแบบการบริหารงานต่าง ๆ ในโรงเรียนเป็นภาพรวมที่มีการเชื่อมโยงสัมพันธ์
- 4 แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนโดยพิจารณาอย่างเป็นระบบ ไม่แยกส่วนกัน
- 5 เปิดโอกาสให้ครูได้ฝึกฝนทักษะในการสื่อสาร จนสามารถฟัง พูด อ่าน เขียน แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน และการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่นในโรงเรียนได้
- 5 จัดประชุมเสวนาทงวิชาการกับครูผู้สอนเป็นระยะ ๆ
- 5 สนทนาข้อสรุปการแก้ปัญหาในโรงเรียนกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง

2. Organization องค์การ: วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

O1 วิสัยทัศน์

- 1 ให้ครูได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญสำหรับโรงเรียน
- 2 ประกาศวิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ทุกฝ่ายทั้งผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนรับทราบ
- 3 ให้ครูได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
- 4 ให้ครูสร้างวิสัยทัศน์การพัฒนาตนเองทั้งทางวิชาการและวิชาชีพ
- 5 กระตุ้นบุคลากรทุกคนเสนอวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่นำความสำเร็จมาสู่โรงเรียน
- 6 ให้ครูสร้างวิสัยทัศน์การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา
- 7 พัฒนาวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม ปรัชญา เป้าหมายของโรงเรียน ร่วมกันกับครู และบุคลากร
- 8 ผลักดันวิสัยทัศน์ของครูและบุคลากรให้เป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนทั้งการพัฒนาวิชาการและวิชาชีพ
- 9 ทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่เสมอ ในการสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 10 เชื่อมโยงและบูรณาการวิสัยทัศน์ที่ปรับปรุงแล้วให้เกิดการสร้าง พัฒนา และรักษาความสำเร็จของโรงเรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

O2 วัฒนธรรม

- 1 รับฟังและเปิดโอกาสให้ครูได้เปิดเผยคุณค่า ความเชื่อ และข้อสันนิษฐาน ของแต่ละคน
- 2 เปิดโอกาสให้ครูทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนการพัฒนาตนเองทั้งทางวิชาการและวิชาชีพอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 3 สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้ครูได้แบ่งปันความคิด และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ

O2 วัฒนธรรม (ต่อ)

- 4 ให้ครูพัฒนาการแสวงหาและพัฒนานวัตกรรมด้วยการวิจัยและปฏิบัติจริง
- 5 จัดบรรยากาศที่สนับสนุน จัดสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความร่วมมือและเอื้อต่อการเรียนรู้ มีสื่อต่างๆ สนับสนุน ทำให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้
- 6 ให้รางวัลแก่ครูและทีมที่ใฝ่เรียนใฝ่รู้ และผู้ที่เอื้อประโยชน์ด้านการเรียนรู้แก่เพื่อนครู
- 7 ให้ครูสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของตนเองที่มุ่งเน้นให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองด้วย
- 8 อำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้เรียนรู้และทดลองจากประสบการณ์จริง ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ทั่วทั้งโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เช่น การหมุนเวียนระหว่างสายชั้น ระบบการเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน

O3 กลยุทธ์

- 1 ผลักดันการเรียนรู้ของครูให้สามารถนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียน
- 2 ให้ครูพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเสริมพลังอำนาจการจัดการเรียนการสอน
- 3 เสริมพลังอำนาจและให้อิสระแก่ครู เพื่อครูจะได้ทำงานด้วยความเชื่อมั่น โดยจะทำได้ดีที่สุดให้แก่ นักเรียน
- 4 สร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้ เช่น เชิญผู้เชี่ยวชาญทั้งจากภายในและภายนอกมาบรรยาย หรืออาจให้ความรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น วิดิทัศน์ เทปเสียง อี-เมลล์ การประชุมระยะไกล เป็นต้น
- 5 สนับสนุนการสร้างเครือข่ายการพัฒนาวิชาการและวิชาชีพของครูและบุคลากรระหว่างภายในและภายนอกโรงเรียน
- 6 พิจารณาความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ตระหนักถึงสวัสดิภาพ และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน อย่างเป็นมิตร เพิ่มความภูมิใจในตนเองของผู้ได้บังคับบัญชา และทำให้งานมีความน่าสนใจ มากขึ้น
- 7 แสวงหาพันธมิตรเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน
- 8 ให้เวลาอย่างเพียงพอและชัดเจนสำหรับครู บุคลากรได้เรียนรู้ นำเสนอนวัตกรรม ความรู้เชิงลึกใหม่ ๆ หรือรายงานสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้

O4 โครงสร้าง

- 1 จัดโครงสร้างขององค์กรที่แบนราบ ทำให้การสื่อสารคล่องตัว เกิดความร่วมมือระหว่างทีมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี และเกิดการเรียนรู้ในทุกระดับได้อย่างรวดเร็ว
- 2 จัดโครงสร้างโรงเรียนให้มีความสัมพันธ์และความใกล้ชิดกันระหว่างผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน
- 3 ร่วมกันจัดโครงสร้าง ฝ่าย ระดับ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย
- 4 จัดทีมงานเชิงกลยุทธ์เพื่อสื่อสาร ติดตาม กำกับ และช่วยเหลือการดำเนินงานของทุกฝ่ายในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 5 จัดตารางเวลาเพื่อการเรียนรู้โดยการสังเกตการจัดการเรียนการสอน การแลกเปลี่ยนข้อมูล
- 6 ระดมสรรพกำลังทางสังคมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาและ ความสำเร็จของโรงเรียน
- 7 พัฒนาโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน
- 8 ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียนอย่างมีพลวัตแต่มีเป้าหมายที่แน่นอนต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้

3. People คน: ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชน

P1 ครู

- 1 สนับสนุนอย่างกระตือรือร้นต่อกิจกรรมที่ริเริ่มโดยครู
- 2 ใ้ครูพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม เสริมพลังอำนาจการจัดการเรียนการสอน และเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
- 3 เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของครูและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของครูไปในทิศทางที่มีการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้
- 4 ใ้ครูได้สะท้อนการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน
- 5 ใ้ครูได้แบ่งปันความคิด และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ ช่างชั้น หรือระหว่างโรงเรียน
- 6 ใ้ครูรับฟังผู้ปกครองและชุมชนได้สะท้อนกลับในเรื่องการจัดการเรียนการสอน
- 7 ใ้ครูทบทวนและปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพัฒนาโรงเรียนอย่างบูรณาการ
- 8 ปฏิบัตินโยบายเปิดรับความคิดเห็น ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย มีการสื่อสารสองทางพร้อมรับฟังความคิดใหม่ ๆ จากครู

P2 ผู้บริหาร

- 1 ผลักดันผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมาย โดยมีวิสัยทัศน์ไปข้างหน้าร่วมกัน ด้วยความพยายามของทุกคนในกลุ่ม
- 2 สื่อสาร ติดตาม กำกับ และช่วยเหลือการดำเนินงานของทุกฝ่ายในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอและเป็นกัลยาณมิตร
- 3 เป็นแบบอย่างและสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานที่ดีทั้งทางวิชาการและวิชาชีพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4 มีบทบาทเป็นผู้สอนงาน พี่เลี้ยง และอำนวยความสะดวกใ้ครูเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาการทำงาน และเป็นแบบอย่างใ้กับครูเรื่องการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และพัฒนาการทำงาน
- 5 พัฒนาบุคลากร และให้อำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานของครู
- 6 กระจายอำนาจจากส่วนกลาง มอบอำนาจตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบ และความสามารถในการเรียนรู้ของครูแต่ละคน
- 7 ประสานและระดมสรรพกำลังทางสังคมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมามีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาและความสำเร็จของโรงเรียน
- 8 สนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ของครูที่กล้าคิดและทดลองสิ่งใหม่ๆ และพิจารณาเพื่อนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์

P3 ผู้ปกครองและชุมชน

- 1 เปิดโอกาสให้ชุมชนและเครือข่ายผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน นำผู้คนจากภายนอกมาช่วยเหลือโรงเรียน
- 2 ผลักดันวิสัยทัศน์ในการพัฒนานักเรียนและโรงเรียนของผู้ปกครองและชุมชนให้เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์โรงเรียน
- 3 กระตุ้นการมีบทบาทและอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนานักเรียนซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการศึกษาของโรงเรียน
- 4 เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีความสัมพันธ์กับโรงเรียน มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และการจัดการเรียนการสอน เช่น ผู้ปกครองเครือข่าย มาจัดกิจกรรมให้นักเรียน เป็นวิทยากรพิเศษ เป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา เป็นต้น
- 5 ประสานและพัฒนาให้ผู้ปกครองและชุมชนมีความสัมพันธ์กันเพื่อสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมในการพัฒนานักเรียนและโรงเรียน
- 6 เปิดโอกาสผู้ปกครองและชุมชน ในการแนะนำและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และงานอื่น ๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น
- 7 เปิดโอกาสให้พันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมในการให้ความรู้ที่จำเป็นแก่โรงเรียน
- 8 เปิดโอกาสให้สถาบันทางวิชาการ องค์กรธุรกิจอื่น ๆ และหน่วยงานของรัฐสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ให้แก่โรงเรียน

4. Knowledge ความรู้: การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง

K1 การแสวงหาความรู้

- 1 เปิดโอกาสให้ครูได้ศึกษาดูงานอย่างมีเป้าหมายทั้งในและต่างประเทศ
- 2 มีการสรุปและแลกเปลี่ยนความรู้ที่ศึกษาดูงานกับเพื่อนครู
- 3 จัดสื่อสำหรับการแสวงหาความรู้ อาทิ หนังสือพิมพ์ วารสาร แหล่งข้อมูลออนไลน์ การดูโทรทัศน์ วิดีโอ ภาพยนตร์
- 4 สนับสนุนบรรยากาศในการค้นหาความรู้
- 5 ส่งเสริมให้ครูมีทักษะการสืบค้น การใช้ภาษาต่างประเทศ และอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 6 ให้ครูที่สำเร็จการศึกษาระดับสูงทั้งในและต่างประเทศ เผยแพร่องค์ความรู้ใหม่ ๆ แก่ครูทั้งโรงเรียน
- 7 จัดทีมให้มีการแลกเปลี่ยนการสังเกตห้องเรียนของเพื่อนครู เพื่อพัฒนาการสอนของตนเอง
- 8 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดสิ่งแวดล้อมในห้องเรียน ศูนย์การเรียนรู้ ตัวอย่างชิ้นงานของนักเรียน โครงการพิเศษ และแฟ้มสะสมงานของนักเรียน
- 9 จัดทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น (Benchmarking) และนำวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best practices) จากโรงเรียนอื่นมาปรับใช้ในโรงเรียน

K2 การสร้างความรู้

- 1 กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการสร้างความรู้ของครู
- 2 วางแผนเพื่อสนับสนุนการสร้างความรู้อย่างเป็นระบบ
- 3 สนับสนุนให้ครูได้ทำนวัตกรรมทางการเรียนการสอน
- 4 จัดทำโครงการสาคิตเพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมแบบใหม่ๆ
- 5 จัดทำกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง เช่น การนำข้อมูลใส่ในเว็บของโรงเรียน เกิดการขยายผลในโรงเรียน และออกไปสู่ภายนอก
- 6 ทำงานร่วมกับครูเพื่อให้เข้าถึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวครูและนำมาส่งเสริมการเรียนรู้ในโรงเรียน
- 7 ทำงานร่วมกับชุมชนเพื่อให้เข้าถึงความรู้ที่มีอยู่ในชุมชน และนำมาส่งเสริมการเรียนรู้ในโรงเรียน
- 8 สนับสนุนบรรยากาศในการเสวนา การซักถาม และการวิพากษ์ เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนรู้ของครูในโรงเรียน
- 9 เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความเชื่อและข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนรู้
- 10 จัดอบรมครู บุคลากรทุกคนเกี่ยวกับเทคนิคการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

K3 การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้

- 1 วางแผนการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ
- 2 สนับสนุนให้ครูจัดทำแฟ้มสะสมงานวิชาชีพของตนเอง
- 3 มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสำหรับการเรียนรู้
- 4 มีระบบการสืบค้นและเข้าถึงข้อมูลในการพัฒนาการเรียนรู้
- 5 สนับสนุนการเผยแพร่สารสนเทศการเรียนรู้ของครู บุคลากร
- 6 ทำการจัดเก็บความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ เช่น บทเรียนในอดีต (Lesson Learned) นโยบายและประสบการณ์ของโรงเรียน กระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นต้น
- 7 วิเคราะห์ ตรวจสอบความรู้ในโรงเรียน เพื่อนำข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่ถูกต้องเปิดเผยแก่ครูทุกคนในโรงเรียน
- 8 จัดทำศูนย์ความรู้ในโรงเรียน เช่น การจัดกลุ่ม การสรุปใจความสำคัญ การสร้างตัวแบบที่สัมพันธ์ต่อกัน การจัดเตรียมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงสถิติ ด้วยการจำลองภาพในหลาย ๆ รูปแบบ

K4 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้

- 1 สนับสนุนให้ครูมีเวทีในการเผยแพร่ความรู้ในโรงเรียน
- 2 สนับสนุนเวลาและเทคโนโลยีในการเผยแพร่ความรู้ในโรงเรียน
- 3 สนับสนุนให้ครูได้เผยแพร่ความรู้นอกโรงเรียน
- 4 จัดให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จัดให้ครูได้เผยแพร่ความรู้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

K4 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ (ต่อ)

- 5 จัดตั้งทีมงานที่ช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างครู ระดับชั้น และกลุ่มสาระต่างๆ การเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับครูทุกคน
- 6 เพิ่มคุณค่าในการสนทนาด้วยข้อเท็จจริงและความรู้ใหม่ ๆ ที่ขยายการสนทนาและกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้าร่วมการอภิปราย
- 7 เปิดโอกาสครูยอมรับเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าในโรงเรียนมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

5. Technology ด้านเทคโนโลยี: เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้

T1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้

- 1 วางแผนและพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 2 วางแผนและพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เป็นกลุ่ม
- 3 จัดให้มีระบบเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่เพียงพอและทั่วถึง
- 4 จัดอบรมเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่จำเป็นให้แก่ครูในโรงเรียน
- 5 จัดทำศูนย์ทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ครบทุกสาระการเรียนรู้
- 6 จัดเวลาให้ครูได้พบปะครูที่เกี่ยวข้องทางเทคโนโลยีได้ปรึกษาและแก้ไขปัญหาเทคโนโลยี
- 7 จัดเตรียมเครื่องมือสื่อสาร เช่น จดหมายข่าว แผ่นพับ ให้ข่าวสารแก่สาธารณชนถึงความเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยี
- 8 พบปะทั้งทางการและเป็นส่วนตัวกับครูในเรื่องเทคโนโลยีและความต้องการของนักเรียนในเรื่องเทคโนโลยี

T2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้

- 1 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีภายในโรงเรียนเพื่อนำมาพัฒนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 2 จัดสื่อการเรียนรู้ให้เพียงพอสำหรับการเพิ่มพูนความรู้
- 3 จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมและ ห้องฝึกอบรมที่มีอุปกรณ์พร้อมสำหรับการเรียนรู้
- 4 ติดตั้งระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้
- 5 จัดเตรียมอุปกรณ์เพื่อแก้ปัญหาในการใช้เทคโนโลยีระหว่างการเรียนรู้
- 6 จัดเตรียมโปรแกรมที่ช่วยเพิ่มทักษะหรือแก้ไขข้อบกพร่องของตัวครูในเรื่องการใช้เทคโนโลยีสำหรับการจัดการเรียนการสอน
- 7 จัดหาบุคคลภายนอกหรือจากมหาวิทยาลัยทำการติดตั้งโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพทางด้านเทคโนโลยีให้แก่ ครูและผู้บริหาร

มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนฉบับครู
(ข้อรายการตัวเลือกที่พิมพ์ด้วยตัวเอียงเป็นข้อรายการที่เสนอเพิ่มเติม)

1. Learning การเรียนรู้: ระดับของการเรียนรู้ ประเภทของการเรียนรู้ และทักษะสำหรับการเรียนรู้

L1 ระดับของการเรียนรู้

- 1 เรียนรู้โดยการติดตามความเคลื่อนไหว ข้อค้นพบใหม่ ๆ ของความรู้ที่ตนเองสอน
- 1 เรียนรู้วิทยาการใหม่ ๆ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้และวิชาชีพด้วยตนเองอยู่เสมอ
- 1 นำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้มาปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองอยู่เสมอ
- 2 บอกเล่าประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยมุ่งที่จะพัฒนาการจัดการเรียนการสอน กระบวนการการวัดและประเมินผลการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 2 ทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และวิธีการในการแก้ไขปัญหาในการจัดการเรียนการสอน
- 2 ช่วยกันคิดวิธีการเรียนการสอนหรือนวัตกรรมการเรียนการสอน สำหรับช่วยให้ทำงานดีขึ้น
- 3 เสนอความคิดและวิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากวิธีการเรียนรู้แบบเดิมให้แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร
- 3 โรงเรียนมีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้กับคณะครูทุกคนภายในโรงเรียนทุกปี
- 3 โรงเรียนมีการนำคณะครูไปศึกษาดูงานการจัดการเรียนรู้ที่มีการปฏิบัติที่ดีจากโรงเรียนอื่นทุกปี

L2 ประเภทของการเรียนรู้

- 1 คำนึงถึงความสามารถในการปรับตัวในการเรียนรู้
- 1 เรียนรู้เพราะต้องการมีความรู้ความสามารถเท่าทันกับความก้าวหน้าของวิทยาการ
- 1 เรียนรู้เพื่อต้องการปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 2 เตรียมพร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงเรียน
- 2 ร่วมกันจินตนาการหลายความคิด เพื่อเลือกวิธีการแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนที่ดีที่สุด
- 2 เรียนรู้รูปแบบหรือวิธีการสอนแบบใหม่ ๆ ที่จะมาแทนรูปแบบหรือวิธีการสอนแบบเดิมที่เริ่มมีข้อจำกัดต่อการเรียนรู้ของนักเรียน
- 3 จัดทำองค์ความรู้ ข้อค้นพบใหม่ ในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ วิดีทัศน์ หนังสือ ตำรา เป็นต้น
- 3 นำผลการทดลอง ผลการวิจัย ความรู้ใหม่ มาพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้เกิดการเรียนรู้
- 3 มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือวิธีการสอนที่มีแนวโน้มว่าจะทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

L3 ทักษะสำหรับการเรียนรู้

- 1 เรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถสร้างวิธีการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น
- 1 วิเคราะห์และตรวจสอบตนเองเพื่อให้ทราบจุดแข็งจุดอ่อนและความต้องการในการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงตนเอง
- 1 ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับความต้องการหรือเป้าหมายการพัฒนาตนเองเสมอ
- 2 มุ่งพัฒนาความชำนาญในการจัดการเรียนการสอนของตนเอง เช่น ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ สังเกตการจัดการเรียนการสอนของครูผู้อื่น เป็นต้น
- 2 มีการปรับปรุงวิธีการพัฒนาตนเองให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตลอดเวลา
- 2 มีการยกระดับคุณภาพของเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
- 3 มีความสามารถในการสอบถามให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพและยอมรับต่อคำวิจารณ์จากคนอื่น ๆ
- 3 พึ่งความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่แตกต่างจากเพื่อนครูเพื่อที่จะได้ข้อสรุปที่ดีในการแก้ไขปัญหาการทำงานของตนเอง
- 3 เปิดรับแนวคิดที่หลากหลายเพื่อนำมาเลือกใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของตนเอง
- 4 ฝึกฝนที่จะเรียนรู้ นำผลการเรียนรู้ไปปฏิบัติงานและสามารถแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยไม่แยกแยะและพยายาม แก้ปัญหาแบบเป็นส่วน ๆ
- 4 มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิมกับองค์ความรู้ที่ได้เรียนรู้มาใหม่
- 4 มีการจัดกลุ่มหรือเชื่อมโยงองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การจัดการความรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่
- 5 มีทักษะในการเรียนรู้โดยการเสวนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีวิจารณญาณ
- 5 มีการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์และเป็นอิสระทุกครั้งในการประชุมหรือระหว่างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียน
- 5 เชื่อมโยงความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคคลต่าง ๆ แล้วประมวลความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในประเด็นที่ทำการเสวนา

2. Organization องค์การ: วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

O1 วิสัยทัศน์

- 1 รับทราบและเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2 พัฒนาดตนเอง กระตือรือร้น ทนสมัย แสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง เพื่อให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 3 เข้าใจวิสัยทัศน์การเรียนรู้อย่างชัดเจนและสามารถนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 4 สร้างวิสัยทัศน์การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา
- 5 มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ในการจัดการเรียนการสอน

O1 วิสัยทัศน์ (ต่อ)

- 6 สร้างวิสัยทัศน์การพัฒนาตนเองทั้งทางวิชาการและวิชาชีพในระยะสั้นและระยะยาว
- 7 ยอมรับซึ่งกันและกัน และเห็นคุณค่าในความแตกต่าง เข้าใจในบทบาทความมุ่งหวังและงานของกลุ่ม
- 8 มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์การพัฒนาตนเองทั้งทางวิชาการและวิชาชีพอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างครูทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

O2 วัฒนธรรม

- 1 ค้นหาวิธีที่จะทำให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2 ยอมรับและชื่นชมการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ โดยแต่ละแบบสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของกันและกันได้เป็นอย่างดี
- 3 เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผิดพลาดและจากความสำเร็จในการทำงานของเพื่อนครูด้วยกันและสามารถยอมรับความผิดพลาดนั้นได้
- 4 เปลี่ยนวิธีการทำงานให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ โดยครูช่วยครู เพื่อนช่วยเพื่อน นักเรียนช่วยนักเรียน ซึ่งจะพัฒนาเป็นวิธีการการทำงานของโรงเรียนต่อไป เน้นการทำงานร่วมกัน เกื้อกูลกัน
- 5 เรียนรู้และทดลองใช้นวัตกรรม รวมทั้งเผยแพร่ประสบการณ์ที่ได้รับให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกลุ่มสาระ ช่างชั้น และโรงเรียน
- 6 เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานสังเกตการสอน และการปฏิบัติงานเพื่อให้ข้อเสนอแนะ อภิปราย รวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
- 7 ใ่วางใจ เปิดเผยและอภิปรายในค่านิยม ความเชื่อและเจตคติที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงานในที่แจ้งจนบรรลุการยอมรับร่วมกัน
- 8 มีความเอื้ออาทร และเป็นกัลยาณมิตรในการช่วยเหลือการพัฒนาวิชาการและวิชาชีพระหว่างเพื่อนร่วมงานให้บรรลุเป้าหมาย

O3 กลยุทธ์

- 1 นำเอากระบวนการเรียนรู้รวมไว้ใน การปฏิบัติจริงให้มากที่สุด และขยายผลการเรียนรู้สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดการทำงานนั้น
- 2 มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเสริมพลังอำนาจการจัดการเรียนการสอน
- 3 ทบทวน ปรับปรุงวิธีการสอนหลังการสอนทุกครั้งด้วยการทำบันทึกหลังการสอน ทำให้สามารถเรียนรู้เกี่ยวกับการสอนเพิ่มขึ้น
- 4 แจ้งความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสวัสดิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างเป็นประชาธิปไตยให้ผู้บังคับบัญชาทราบเพื่อผลักดันไปสู่การจ้องครที่เอื้อต่อการพัฒนาวิชาการและวิชาชีพของตนเอง
- 5 ตัดสินใจใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนใหม่ ๆ ที่จะให้โอกาสนักเรียนได้เรียนรู้
- 6 นิเทศการสอนแก่ครูใหม่เพื่อปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมและการปฏิบัติงานในโรงเรียน
- 7 วัดและประเมินผลสิ่งที่ได้จากกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนหรือผลผลิต
- 8 มีส่วนร่วมและอุทิศตนในการเรียนรู้ นำเสนอนวัตกรรม และรายงานสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการแสวงหาและขับเคลื่อนการสร้างองค์ความรู้ของโรงเรียน

04 โครงสร้าง

- 1 โรงเรียนมีโครงสร้างที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้กับผู้บริหาร เพื่อนครู บุคลากร ได้อย่างคล่องตัวภายในโรงเรียน
- 2 มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ การเรียนรู้ การตัดสินใจ การปรับโครงสร้างของโรงเรียน
- 3 ให้ความร่วมมือกับทีมงานเชิงกลยุทธ์ด้วยการสื่อสาร และให้ข้อมูลการดำเนินงานของทุกฝ่ายที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 4 ปฏิบัติงานในทีมงานที่มีขนาดเล็กมีความสัมพันธ์ใกล้ชิด ทำให้มีจิตวิญญาณของความเป็นเจ้าของในองค์กร
- 5 ให้ความร่วมมือในการปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียนเชิงพลวัตให้มีการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 6 ร่วมมือการทำงานทั้งในระดับชั้นและกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ให้เป็นงานของโรงเรียนมากขึ้นไม่ใช่งานส่วนบุคคล มีการทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน
- 7 มีส่วนร่วมในชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning community) ที่กลุ่มต่าง ๆ จะช่วยแก้ปัญหาและเรียนรู้ไปด้วยกัน
- 8 ผลักดันให้เครือข่ายผู้ปกครองและชุมชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งหรือเสริมหนุนชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง

3. People บุคคล: ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

P1 ครู

- 1 ครูทำงานร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน และแก้ปัญหาร่วมกัน กับเพื่อนครู
- 2 ครูกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ และสามารถลงมือแก้ปัญหาของโรงเรียนที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง
- 3 ครูพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อเสริมพลังอำนาจการจัดการเรียนการสอน
- 4 ครูได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมพัฒนากลยุทธ์และกลวิธีต่าง ๆ โดยเฉพาะในส่วนที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของครู รวมไปถึงการพัฒนาของโรงเรียน
- 5 ครูให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ในเชิงนโยบายของโรงเรียนทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยในทางปฏิบัติ โดยมีการสื่อสารอย่างชัดเจนต่อผู้บังคับบัญชา
- 6 ครูได้รับการสนับสนุนให้ได้เรียนรู้และก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูเข้าใจในตนเองอย่างแท้จริงและประสบความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น
- 7 ครูนำข้อเสนอแนะของผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และเครือข่ายผู้ปกครองและชุมชนมาพัฒนาและสร้างสรรค์กิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อผลประโยชน์สูงสุด คือ การเรียนรู้ของนักเรียน
- 8 ครูได้รับมอบหมายและกระจายอำนาจอย่างเพียงพอกับความรับผิดชอบและกำลังความสามารถในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล แต่ละทีม

P2 ผู้บริหาร

- 1 ผู้บริหารเรียนรู้กับครู ช่วยกันสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียน กระตุ้นให้ครูมีความผูกพันและตั้งใจที่จะดำเนินการตามวิสัยทัศน์ร่วมนั้น
- 2 ผู้บริหารสามารถประสานที่มงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อเรียนรู้ร่วมกันและทำงานให้กับโรงเรียน
- 3 ผู้บริหารสื่อสาร ติดตาม กำกับ และช่วยเหลือการดำเนินงานของทุกฝ่ายในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและเป็นกัลยาณมิตร
- 4 ผู้บริหารต้องช่วยให้ครูมองเห็นภาพรวมของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยแนวโน้ม แรงผลักดันและศักยภาพต่าง ๆ ที่แฝงอยู่ และกระตุ้นให้ครูคิดอย่างบูรณาการเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาหลีกเลี่ยงการแก้ไขปัญหตามอาการ
- 5 ผู้บริหารประสานและระดมสรรพกำลังทางสังคมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมามีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาและความสำเร็จของโรงเรียน
- 6 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการตั้งคำถามและตอบคำถามเพื่อรับรู้ในรูปแบบความคิดที่แตกต่างกันของครู ซึ่งให้เห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่น่าจะทำกับสิ่งที่ทำอยู่ในโรงเรียน
- 7 ผู้บริหารสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมและความกล้าที่จะเสี่ยงโดยปกป้องผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จจากการเสี่ยงนั้น
- 8 ผู้บริหารทบทวนและปรับปรุงการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพัฒนาโรงเรียนอย่างบูรณาการ

P3 ผู้ปกครองและชุมชน

- 1 ผู้ปกครองและชุมชนและเครือข่ายผู้ปกครองเรียนรู้ร่วมกันในการทำ แผนพัฒนาโรงเรียน โดยนำผู้คนจากภายนอกมาช่วยเหลือโรงเรียน
- 2 ผู้ปกครองและชุมชนมีความสัมพันธ์กับโรงเรียน มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และการจัดการเรียนการสอน เช่น ผู้ปกครองเครือข่าย มาจัดกิจกรรมให้นักเรียน เป็นวิทยากรพิเศษ เป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา เป็นต้น
- 3 ผู้ปกครองและชุมชนผลักดันวิสัยทัศน์ในการพัฒนานักเรียนและโรงเรียนของตนเองให้เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์โรงเรียน
- 4 ผู้ปกครองและชุมชนมีบทบาทและอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนานักเรียนซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการศึกษาของโรงเรียน
- 5 ผู้ปกครองและชุมชนมีโอกาสในการประเมินผลการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน
- 6 พันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมในการให้ความรู้ที่จำเป็นแก่โรงเรียน
- 7 ผู้ปกครองและชุมชนมีความสัมพันธ์กันที่ดีและมีเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมในการพัฒนานักเรียนและโรงเรียนร่วมกับโรงเรียน
- 8 สถาบันทางวิชาการ องค์กรธุรกิจอื่น ๆ และหน่วยงานของรัฐสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ให้แก่โรงเรียน

4. Knowledge ความรู้: การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ และการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้

K1 การแสวงหาความรู้

- 1 กระตือรือร้นที่จะแสวงหาข้อมูลข่าวสาร เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร แหล่งข้อมูลออนไลน์ อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และ/หรือ กิจกรรมเสริมอื่นๆให้ดียิ่งขึ้น
- 2 นำวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best practices) จากโรงเรียนอื่น มาปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอน
- 3 มีการพัฒนาการแสวงหาความรู้และพัฒนานวัตกรรมด้วยกระบวนการเรียนรู้ทางวิทยาศาสตร์ การวิจัย หรือการลงมือปฏิบัติจริง
- 4 ร่วมประชุมสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน การเรียนรู้
- 5 ร่วมมือกับครูทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนในการแลกเปลี่ยนการพัฒนาตนเองทั้งทางวิชาการและวิชาชีพอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 6 แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู ในเรื่องการจัดการเรียนการสอน การทำกิจกรรมสำหรับการเรียนรู้
- 7 รับฟังและเปิดโอกาสให้เพื่อนครูสังเกตการสอน อภิปราย และให้ข้อเสนอแนะการจัดการเรียนการสอน
- 8 เชิญครู บุคลากรของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีผลงานดีเด่น มาให้ความรู้เพิ่มเติม แนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาโรงเรียน

K2 การสร้างความรู้

- 1 ฝึกฝนทักษะเกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม และการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เช่น โครงการทดลองอย่างต่อเนื่อง หรือโครงการสาธิต
- 2 บันทึกหลังการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สะท้อนจุดแข็งและข้อจำกัดของวัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม การวัดและประเมินผล และพัฒนาการการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเป็นระบบ
- 3 สร้างผลงานโดยเขียนตำรา ประดิษฐ์ชิ้นงาน โครงการ และวิจัยในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง และตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความรู้ใหม่ตลอดเวลาของการทำงาน
- 4 เชื่อมโยงและบูรณาการเนื้อหาวิชา เทคนิคการสอน และการวัดและประเมินผลแนวใหม่มาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียน
- 5 อภิปราย ตั้งคำถาม ปรึกษาหารือ ระหว่างเพื่อนครู ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น
- 6 ฝึกฝนการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ โดยการสร้างความคิด รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา แสดงผล รวมถึงการวางแผนปฏิบัติงาน
- 7 แลกเปลี่ยนเรียนรู้การสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนจากเพื่อนครูทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
- 8 เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง ผสมผสานกับประสบการณ์และความรู้ของบุคคลหรือทีมประกอบด้วยทักษะและการตั้งคำถามเชิงวิเคราะห์ที่ทบทวน

K3 การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้

- 1 สามารถแยกแยะประเภทความรู้ในการจัดเก็บ เช่น บทเรียนในอดีต ข่าวสารเกี่ยวกับโรงเรียนอื่น และชุมชน นโยบายและประสบการณ์ของโรงเรียน กระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ เป็นต้น
- 2 ปรับปรุงโครงสร้างการจัดเก็บอย่างมีระบบ สามารถค้นหาและเผยแพร่สารสนเทศได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
- 3 ประมวลและจำแนกองค์ความรู้จัดทำเป็นห้องสารนิเทศ และอุทยานการเรียนรู้เฉพาะด้าน เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น การแพทย์ และวิทยาศาสตร์ เป็นต้น
- 4 จัดเก็บความรู้ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เขียนเป็นตำรา หนังสือ บันทึกเทปภาพยนตร์ วิดีทัศน์ เป็นต้น
- 5 จำทำนิตรรศการผลงานครูและนักเรียนดีเด่นแบบหมุนเวียน และพิมพ์เป็นจุลสาร วารสาร และแผ่นพับ เป็นต้น
- 6 มีมุมมองความรู้ ห้องสมุดของครู เป็นแหล่งวิทยากรความเคลื่อนไหวทางวิชาการ ผลงานของครู เป็นต้น
- 7 จัดทำแผนที่ความรู้ในโรงเรียนและท้องถิ่นเพื่อให้สะดวกต่อการสืบค้นและเข้าถึงองค์ความรู้ที่จำเป็นของทุกฝ่าย
- 8 จัดทำศูนย์ความรู้ในโรงเรียน เช่น การจัดกลุ่ม การสรุปใจความสำคัญ การสร้างตัวแบบที่สัมพันธ์ต่อกัน การจัดเตรียมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงสถิติ ด้วยการจำลองภาพในหลาย ๆ รูปแบบ

K4 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้

- 1 มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครู ซึ่งพัฒนา สนับสนุนให้ครู แบ่งปันความคิด เรียนรู้ ช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน
- 2 ให้ความร่วมมือกับทีมงานที่ช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างครู ระดับชั้น และกลุ่มสาระต่างๆ ในบทบาทของการเป็นผู้ให้หรือผู้รับความรู้
- 3 มีการศึกษาและทดลองด้วยตนเองในระดับบุคคล แล้วเปิดเผยให้เพื่อนรู้ในในระดับสายชั้น และกลุ่มสาระ เกิดการขยายผลความรู้
- 4 จัดสรรเวลาอย่างเพียงพอและอุทิศตนในการเรียนรู้ นำเสนอนวัตกรรม ความรู้เชิงลึกใหม่ ๆ หรือรายงานสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มสาระ ช่างชั้น และโรงเรียน
- 5 แบ่งปันกลยุทธ์และเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน
- 6 การเรียนรู้ และเข้าใจอย่างลึกซึ้งในองค์กร สามารถอธิบาย และแนะนำครูผู้อื่น เมื่อเผยแพร่ความรู้แล้ว
- 7 เข้าร่วมเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาการและวิชาชีพทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติเพื่อเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์
- 8 จัดเตรียมข้อมูลในการนำเสนอหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อพัฒนาความสามารถครูในการระบุปัญหาและหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหา

5. Technology ด้านเทคโนโลยี: เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับ เพิ่มพูนความรู้

T1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้

- 1 สามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรืออินเทอร์เน็ต
- 2 สามารถประยุกต์ใช้ระบบซอฟต์แวร์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการบันทึก จัดเก็บรวบรวม และถ่ายโอนข้อมูลสารสนเทศตามความเหมาะสมกับงานของคุณได้
- 3 สามารถใช้ระบบการสื่อสารทางไกลผ่านดาวเทียมเป็นสื่อในการจัดการเรียนการสอน
- 4 มีการนำสื่อประสม (multimedia) จัดทำองค์ความรู้ในเชิงรูปธรรม ที่ชัดเจน เช่น สร้างเอกสาร ซีดี หรือเว็บมาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้
- 5 สามารถสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ บนโลกอินเทอร์เน็ตได้
- 6 ใช้เทคโนโลยีในการบริหารกระบวนการเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม เช่น การบริหารโครงการ ทีม การบริหารการประชุม และการถ่ายทอดความรู้ใหม่ข้อค้นพบที่น่าสนใจ
- 7 ให้นักเรียนสร้างแฟ้มสะสมผลงานอิเล็กทรอนิกส์ และให้ข้อคิดเห็นรวมทั้งกำลังใจในการจัดทำแฟ้มสะสมผลงานของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ
- 8 ให้นักเรียนใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น

T2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้

- 1 ใช้ข้อมูลที่หลากหลายจากเทคโนโลยีมาสร้างองค์ความรู้ใหม่
- 2 จัดคอมพิวเตอร์ให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้โดยการใช้เทคโนโลยีทำให้เพิ่มการเรียนรู้ร่วมกันของคุณ
- 3 เรียนรู้และทดลองใช้โปรแกรมที่ช่วยเพิ่มทักษะหรือแก้ไขข้อบกพร่องของคุณในเรื่องการใช้เทคโนโลยีสำหรับการจัดการเรียนการสอน
- 4 ใช้เทคโนโลยีเพิ่มพูนความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของคุณ
- 5 ใช้โปรแกรมที่ช่วยเสริมความรู้และพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศ
- 6 สนับสนุนการเป็นหุ้นส่วนระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียนเพื่อให้ได้ข้อมูล องค์ความรู้ทางเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ รวมทั้งการวิจัย
- 7 ใช้โปรแกรมบริหารจัดการเรียนการสอนหรือการทดลองปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะการจัดการเรียนการสอนของตนเอง
- 8 มีการช่วยเหลือกันในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ใหม่ระหว่างชั้นเรียน โดยผ่านเทคโนโลยี

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์.(2547). **ผู้บริหารสถานศึกษา: ผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. ยุทธศาสตร์
การพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพเพื่อการแข่งขันในเวทีโลก, หน้า 59-62 กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- จำเรียง วัชวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์. (2540). **วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรแห่งการ
เรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอกซเปอร์เนต.
- ชนกพรพรรณ ดิลกโกมล. (2546). **วัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้: บริบทใน
บริษัทเบทาเทอร์ฟาร์มา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ฉัตรชนก สายสุวรรณ. (2548). **อิทธิพลแบบปรับของประเภทของครูอาชีพศึกษาและ
บรรยากาศองค์กรต่อการรับรู้ที่มีต่อโมเดลเชิงสาเหตุของความจำเป็น
ระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
- เฉลิมชัย มีประเสริฐ.(2544). **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles** กับการจัดทำ
งบประมาณระบบใหม่. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์ม.
- ดิเรก พรสีมา. (2541). **รายงานการวิจัยประกอบร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.
ประเด็นการพัฒนาวิชาชีพครู**. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ:
กรุงเทพมหานคร.
- ตติยะ โชติโสติกุล. (2552). **การบริหารธุรกิจให้อยู่รอด**. บทความ หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ
หน้า 6 31 มกราคม.
- ทวีศักดิ์ ไชยมาโย.(2545). **การพัฒนาชุดฝึกอบรมด้วยตนเองเพื่อพัฒนาสมรรถภาพการ
สอนทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ของครูแกนนำปฏิบัติการเรียนรู้ กลุ่ม
สร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต**. สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาจังหวัด
นครพนม.
- นันทา วิฑูฒิศักดิ์. (2544). **องค์การแห่งการเรียนรู้ และการบริหารจัดการความรู้: แผนกลยุทธ์เพื่อ
พัฒนาสำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏ**. *วารสารสารสนเทศ*. 2(1): 7-10.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2538). **ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL) สถิติวิเคราะห์สำหรับ
การวิจัยสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย

- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). **โมเดลลิสเรลลิตีวิเคราะห์สำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- บุญดี บุญญาภิจ และคณะ. (2547). **การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**.
กรุงเทพมหานคร จีวีวัฒน์ เอ็กซ์เพรส.
- เบ็ญจวรรณ ศิริพรชัยกุล. (2543). **การศึกษาการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามเกณฑ์มาตรฐาน
วิชาชีพครู**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษและพัฒนา
หลักสูตร คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปัญญา แก้วกัญญา. (2546). **แนวคิดการบริหารการศึกษาสมัยใหม่. ประมวลชุดวิชาประสบการณ์
วิชาชีพประกาศนียบัตรทางการบริหารการศึกษา. เอกสารประกอบการสอน
หน่วยที่ 6-10** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประชุม โพธิกุล. (2542). **วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จ. เพิ่มผลผลิต**. 37(7): 21-26.
- ประพจน์ แยมทิม. (2545). **ยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ**.
วารสารบริหารการศึกษา มศว. 1,2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2545) หน้า 34-35.
- ประไพ ศิวะลีธาวิลาส. (2549). **การพัฒนารูปแบบการศึกษาโดยใช้ชุมชนเป็นฐานเพื่อ
พัฒนาชุมชนทางสังคม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปวีณนุช คำเทศ. (2545). **การพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการ
พยาบาลโรงพยาบาลชุมชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พนัส หันนาคินทร์. (2524). **หลักการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- พัฒน์จิ โกญจนาท. (2542). **การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารยุคใหม่. เพิ่มผลผลิต**. 39(1): 23-26.
- พิมล ประกอบ. (2549). **การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด
กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะ
ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิณสวัน ปัญญาภัก. (2543) **การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ กรณีศึกษา: หน่วยธุรกิจ และหน่วยปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง
ประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย
และองค์การ คณะพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- พจนา เทียนธาดา. (2543). **การศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นในระดับประถมศึกษาของโรงเรียนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชานิเทศการศึกษาศึกษาและพัฒนาหลักสูตร คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มาลี ธรรมศิริ. (2543). **การพัฒนารูปแบบของค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ลือชัย จันทร์โป. (2546). **รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2548). **มาตรฐานการศึกษาของชาติ.** กรุงเทพมหานคร: สกายบล๊อคและการพิมพ์.
- วิจิตร ศรีธำณ. (2551). **การปฏิรูปการศึกษา** สถาบันวิจัยและพัฒนาคุณภาพ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา สมศ. (องค์การมหาชน), 19 สิงหาคม.
- วิชัย วงศ์ใหญ่. **องค์กรเรียนรู้.** (2542). **วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์.** 1(1): ง.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร.** พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็ม.เอ็น.กรุ๊ป จำกัด.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). **โรงเรียน การบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์ และ อัญชลี สารรัตน์. (2545). **ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์.** กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ์.
- วีระวัฒน์ ปันตินามัย. (2544). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ต.
- ศรีเรื่อน ลิขิตเดชาโรจน์. (2550). **การบริหารเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ศิริกาญจน์ โกลุมภ์. (2542). **การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ศิริชัย กาญจนวาสี, ดิเรก ศรีสุข และทวีวัฒน์ ปิตยานนท์. (2537). **การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สินีนางู ศรีพัฒนนะพิพัฒน์. (2545). **การพัฒนาแบบตรวจสอบรายการประเมินหลักเพื่อประเมินความเหมาะสมของวิธีการประเมินภายในของโรงเรียน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิริพร บุญญานันต์. (2551). **การเสวนาเรื่องโครงสร้างกฎหมายนโยบาย และการปฏิบัติผลลัพธ์ที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง**. สถาบันวิจัยและพัฒนาคุณภาพ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา สมศ. (องค์การมหาชน), 19 สิงหาคม. สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). **การพัฒนาตัวแบบแห่งองค์การเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมถวิล อัครสืบสกุล (2546). **การพัฒนาและตรวจสอบความตรงของตัวบ่งชี้ สำหรับการประเมินหลักสูตรการผลิตครูการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับปริญญาตรี (หลักสูตร 5 ปี)**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาสถิติการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา โฉวีไถกุล. (2545). **การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา**. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาวงศ์ จันทวานิช. (2540). **การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2547). **การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2546). **คุณลักษณะและทักษะของบุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษา**. การประชุมทางวิชาการ การวิจัยทางการศึกษา ครั้งที่ 10 หน้า 166, 18-19 กันยายน.

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). การศึกษาผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารทางการศึกษา เอกสารการสอนหน่วยที่ 5-8.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อมเรศ ศิลาอ่อน. (2551). การเสวนาเรื่อง “ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีวิชาชีพขั้นสูงกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา”, 19 สิงหาคม.
- อมรวิทย์ นาครทรรพ. (2544). **ปฏิรูปการศึกษาไทยในมุมมองประชาชน.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา. (2551). **เมื่อครูเป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้.** บทความ หนังสือพิมพ์ กรุงเทพธุรกิจ หน้า 6, 24 มกราคม.
- อรศรี งามวิทย์วงศ์. (2549). **กระบวนการเรียนรู้ในสังคมไทยและการเปลี่ยนแปลง: จากยุคชุมชนถึงยุคพัฒนาความทันสมัย.** กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยการจัดการทางสังคม.

ภาษาอังกฤษ

- Argote et al. (2000). Introduction knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. **Organizational Behavior and Human Decision Processes.** 82(May): 1-8.
- Argyris, C. (1999). **On Organizational learning.** Oxford, England: Blackwell.
- Argyris, C., & Schön, D.A. (1978). **Organizational learning.** Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D.A. (1996). **Organizational learning II: Theory, method, and practice.** Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barrett, L., Plotnikoff, R.C., Raine, K. & Anderson, D. (2005). Development of Measures of Organizational Leadership for Health Promotion. **Health Education & Behavior.** Vol.32 (2): 195-207 April.
- Beeby Mick & Booth Charles. (2000). Network and inter-organizational learning: Critical review. **The Learning Organization.** 7(April-June): 75-88.
- Bennett, J.K. & O' Brien, M.J. (1994). The Building Blocks of The Learning Organization. **Training.** 31(6-August): 41-49.
- Brandt. R. (2003) Is this School a Learning Organization? 10 Ways to Tell? [Online]. Available from: <http://www.nsd.org.library/Jsd/brandt241.html>. [2005, January 12]

- Braun, J. B. (1991). **An Analytical of Principle Leadership Vision and Its Relationship to School Climate**. Dissertation Abstracts International. 52(04): 1139-A.
- Butcher, G. et al. (2001). **The School as Learning Organization**. [Online]. Available from http://www.Netsquirrel.com/pepperdine/edc634/km/school_as_lo.html. [2005, January 12]
- Collison, V. & Cook, T. F. (2007). **Organizational Learning: Improving Learning, Teaching, and Leading in School Systems**. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.
- Crawford. (2003). **Exploring the Relationship between Knowledge Management and transformational Leadership**. [Online]. Available from <http://www.aces.uiuc.edu/Ale/2003/crawford.pdf>. [2005, February 1]
- Daft, L. R. (1999). **Leadership: Theory and Practice**. Orlando. FL: Dryden.
- Daft, L. R. (2002). **The Leadership Experience**. 2nd ed. Florida: Harcourt College Publishers,
- Daft, R., & Weick, K. (1984). Toward a model of organization as interpretation systems. **Academy of Management Review**, 9(2), 284-295.
- David Skyrme Associates. (2003). **The learning organization**. Insight No.3 [Online]. Available from: <http://www.skyrme.com/insight3/3lrnorg.htm>
- Denison, D. (2000). **Denison Consulting-Organizational Culture** [Online]. Available from http://www.denisonculture.com/culture/culture_links.html,
- Desimone, R.L., Werner J.M. & Harris D.M. (2000). **Human Resource Development**. 3rd ed. Orlando. Harcourt.
- Easterby-Smith, M., Snell, R., & Gherardi, S. (1998). Organizational learning: Diverging communities of practice ? **Management Learning**, 29(3), 259-272.
- Enomoto, E.K. (1994). The meaning of truancy: Organizational culture as multicultures. **The Urban Review**; 26(3), 187-207.
- Fairholm, M.R. (2000). **Leadership Principles and Technologies: The Philosophy of Leadership Informed by the Science of Complexity, Chaos and Quantum Physics**. Paper presented at the meeting of the Public Administration Theory Conference, Ft.Lauderdale, FL. [Online]. Available from <http://www.patnet/rog/pages/fairholm.html>. [2005, January 9]
- Foil, C.M., & Lyles, M.A.(1985) Organizational learning. **Academy of Management Review**, 10(4), 803-813.
- Garvin, D.A. (2000). **Learning in action**. Boston: Harvard Business School Press.

- Gephart, M.A. & Marsick V.J. (1996). Learning organization come alive. **Training & Development**. 50(12): 35-45.
- Gephart, M.A., Marsick V.J. & Buren M.E.(1997).Finding common and uncommon Ground among learning organization model. **Proceeding of the Fourth Annual Conference of the Academy of Human Resource Development**. L.A. Academy.
- Goh, S.C. & Richardson G. (1997).Benchmarking the learning capability of organization. **European Management Journal**. 24(3): 575-588.
- Granke, E. (2003).**Characteristics of Successful Schools**. [Online]. Available from <http://www.dpi.state.wi.us/dpi/disea/sit/cssovrv1.html>. [2005, February 8]
- Hellriegel, D., S.E. Jackson & Slocum, J.W. (2002) **Management: A competency-Based Approach**. 9th ed. Canada: South Western/Thomson Learning.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001). **Educational Administration Theory Research Practice**. 6th ed. New York: McGraw Hill.
- Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 9(2), 133-145.
- Johnston, C. & Caldwell, B. (2001).Leadership and organizational learning in the quest for world class schools. **The International Journal of Educational Management**. 15(2): 94-103.
- Kaiser, S.M. (2000). **Mapping the Learning Organization: Exploring a Model of Organizationall Learning**. Ph.D. dissertation, Louisiana State University. U.S.A.
- Karsten, S., Vocken, E. & Voothuis M. (2000). Dutch primary school and the concept of The learning organization. **The Learning Organization**. 7(July-September): 144-55.
- Kerka, S. (1995).**The Learning Organization**. [Online] Available from <http://www.ericcave.org/docs/mr0004.html>. [2005, January 18]
- Kim, D.H. (1993). The Link between Individual and Organization Learning. **Sloan Management Review**. Fall: 43.
- Kontoghiorghes, Awbrey and Feurig. (2000). **Examining the Relationship between Learning Organization Dimension and Change Adaptation, Innovation as well as Organization Performance**. [Online] Available from http://www.alba.edu.gr/okl/2000/Proceedings/Pdf_files/ld155.pdf. [2005, June 13]

- Lam, Y.L.J (2006). "Factors for Differential developments in Organizational learning: a case of Hong Kong schools", **International Journal of Educational Development**. 24 pp. 155-166.
- Leithwood, K., Leonard L. & Sharrattf. L. (1998). Condition fostering organizational learning in school. **Educational Administration Quarterly**. 34(2): 243-276.
- Levitt, B., & March, J.G. (1988). Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, 14, 319-340.
- Longworth, N. & Davies K. (1999). **Lifelong Learning: New Vision, New Implications, New Roles for People, Organizations Nations and Communities in the 21st Century**. London: Kogan Page.
- Lunenburg, F.C. & Ornstein, A. C. (2000). **Educational Administration: Concepts and Practice**. 3rd ed. Belmont: Wadsworth.
- Luthans, F. **Organization Behavior**. (1998). 8th ed. Boston: Irwin/McGraw Hill.
- Marquardt, M. (1996). **Building the Learning Organization**. New York: McGraw-Hill,
- Marquardt, M. (2002). **Building the Learning Organization: Master the 5 Elements for Corporate Learning**. California: Davies-Black Publishing.
- Marquardt, M.J. & Reynolds, A. (1994). **The global learning organization**. New York; Irwin.
- Morhrman, S. & Mohrman, Jr. A. (1995). Organizing change and learning in Galbraith And Lawler (eds). **Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organization**. 88-109.
- Nanus, B. (1992). **Visionary Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Newman, B. & Conrad, W.K.(1999). **A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practice and Technologies**. [Online] Available from <http://www.km-forum.org/KM-Characterization-Framework.pdf>. [2005, September 8]
- Newstrom, J. & W. Davis. (2002). **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**. 11th ed. New York: McGraw-Hill.
- Nikols. (2000). **Strategy Definitions and Meaning**. [Online]. Available from <http://www.Home.alt.net/nickols/strategy-definition.htm>. [2005, July 12]

- Orthner, D.K, Cook, P., Sabah, Y. & Rosenfeld J. (2004). "Organizational learning: A cross-national pilot-test of effectiveness in children's service", *Evaluation and Program Planning* 2(9) pp.70-78.
- Osland J. D.A. Kolb & I.M. Rubin. (2001). *Organizational Behavior: An Experiential Approach*. 7th ed. New York: Prentice-Hall Inc.
- Owen, R.G. (2001). *Organizational Behavior in Education: Instructional Leadership and School Reform*. 7th ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Pedler, M; Burgoyne, J.& Boydel, T. (1991). *The learning company: a strategy for sustainable development*. Maidenhead. Oxford: Capstone.
- Petrides, L.A. & Lipshitz Z.S. (2000). *Knowledge Management for School Leaders: An Ecological Framework for Thinking School*. [Online]. Available from <http://www.ishme.org/ThinkingSchool.pdf>. [2005, April 19]
- Pettinger, R. (2002). *The learning organization*. Oxford: Capstone.
- Preskill, H. & Torres, R.T. (1999). *Evaluative Inquiry for Learning in Organizations*. Sage Publications, Inc.
- Razik, T. A., & Swanson, A.D. (2001). *Fundamental Concepts of Educational Leadership*. 2nd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Merrill Prentice-Hall.
- Redding, J. (1994). *Strategic readingness: The making of the learning organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rowley, J. (1999). What is knowledge management? *Library Management*. 20(8): 416-419.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J.R., J.R. (2002). *Management*. 7th ed. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Scriven, M. (2000). *The Evaluation Center: The Logic and Methodology of Checklists* [Online]. Available from <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/logic-methodology.htm>. [2002, July 29]
- Scriven, M. (2000). *Product Evaluation Checklist*. [Online]. Available from <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/productevaluation.htm>. [2002, July 21]

- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Press.
- Senge, P.M. et al. (1994). *The fifth discipline Fieldbook*. New York: Doubleday.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. & Kleiner, A. (2000). *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*: USA: Doubleday.
- Sheppard, B. & Brown, J. (1996). *One School district's experience in Building a Learning Organization*. [Online]. Available from <http://www.stemnet.nf.ca/-Glassman/Sheppard.htm>. [2005, May 11]
- Silins, H. C., Mulford, W.R. & Zarins, S. (2002). Organizational Learning and School Change *Educational Administration Quarterly* Vol 38, No. 5 December 613-642.
- Skyrme, D. (1995). *The learning organization*. *Management Insight*. No.3 [Online]. Available from <http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm>. [2005, June]
- Slater, S.F., & Narver, J.C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*. 59(July): 63-74.
- Spicer, D. P. & Sadler-Smith, E. (2006). Organizational Learning in Smaller Manufacturing Firms *International Small Business Journal*, 4; vol. 24: pp. 133–158.
- Stata, R. (1998). Organizational learning-The Key to management innovation. *Sloan Management Review*., 30(3), 63-74.
- Stevens, J.P. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stufflebeam, D. L. (2000). *Guidelines for Developing Evaluation Checklists: The Checklists Development Checklist* [Online]. Available from http://www.wmich.edu/evalctr/checklist/View_download_page.htm [2002, July 29]
- Stufflebeam, D.L. (2000). *Program Evaluations Metaevaluation Checklist* [Online]. http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/program_metaeval.htm [2002, July 24]

- Swieringa, J. & Wierdsma, A. (1992). **Becoming a learning organization: beyond the Learning curve**. Cambridge: Addison-Wesley.
- Tellefsen, T. E. (1990). **Improving college management: An integrated systems approach**. San Francisco: Jossey-Bases Publishers.
- Templeton, G. F., Lewis, B. R. & Snyder, C. (2002). A Development of a Measure for the Organizational Learning Construct **Journal of Management Information System** Vol. 19 No. 2, Fall 2002 pp. 175-218.
- Trans, V. (1998). The Role of The emotional climate in learning organization. **The Learning Organization**. 5(2): 99-103.
- Tsang, E. W. K. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, 50(1), 73-89.
- Ubben, G.C. & Jensen, M.A.C. (2001). **The principle: creative leadership for effective school**. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Wallace, C. R., Engel, D.E. & Mooney, J.E. (1997). **The Learning School**. Thousand Oak, California: Corwin Press.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1992). Building the learning organization: A new role for Human resource developer. **Studies in Continuing Education**. 14(2): 124.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1993). **Sculping the learning organization: lesson in the art and science of the systemic change**. New York: Jossey-Based.
- Wick, C.W. & Leon, I.S. (1993). **The learning age: How smart managers and smart companies stay ahead**. Willington Delaware: McGraw-Hill.

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายปองภัทร อินทร์ทรัพย์ เกิดวันที่ 15 พฤษภาคม 2515 ที่โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ กรุงเทพมหานคร อยู่บ้านเลขที่ 234/308 หมู่บ้านนันทวัน ซอยนนทสิริ 29 ถนนศรีนครินทร์ ตำบลบางเมือง อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ สำเร็จการศึกษาปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการศึกษา 2536 และสำเร็จปริญญาโทบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2546 เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2547 ปัจจุบันทำงานตำแหน่งผู้จัดการโรงเรียนอู่ทิพย์ สังกัดโรงเรียนเอกชน จังหวัดสมุทรปราการ