

# รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร

The Model of Learning Organization of the Secondary School  
under the Office of the Private Education Commission  
in Bangkok Metropolitan

ญาณกร กรพิทักษ์<sup>1,\*</sup> และ ธวัชชัย กาญจนะทวิกุล<sup>2</sup>  
Yanakorn Kornpitak<sup>1,\*</sup> and Thawatchai Kanchanataweekol<sup>2</sup>

## ABSTRACT

This research was aimed at studying 1) the situation of learning organization, 2) the factors that impacted the learning organization, and 3) the development of learning organization's model. The mixed method was adopted, both the qualitative and the quantitative, and were used to fulfill each others. For the quantitative research method, the 124 administrators of private schools in Bangkok were selected as the sample through questionnaire. For the qualitative research, its key informants were 1) the administrators in educational policy formulation under the Office of the Private Education Commission, 2) the administrators in Bangkok Educational Service Area Office, and 3) the administrators of private schools in Bangkok Metropolitan. The statistical data analyses were multiple regression, frequency, percentage, mean, and standard deviation.

The research findings were as follows:

1. The present situation of learning organization of the secondary school under the Office of the Private Education Commission in Bangkok Metropolitan consisted of; focusing on excellence, mental thinking, system thinking, shared vision, and team learning. The mean of total performance of learning organization was high
2. The factors influencing on learning organization of the Secondary School under the Office of the Private Education Commission in Bangkok Metropolitan consisted of ; 1) factors of personalization; sex, age, educational level, experience of administration, and position, 2) factors of organization; organizational structure, vision, organizational culture, strategy, leadership of school administrator, and using of technology for learning,

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต กรุงเทพฯ 10300

D.M. Student in Educational Management Program, Suan Dusit Rajabhat University, Bangkok 10300, Thailand.

<sup>2</sup> คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต กรุงเทพฯ 10300

Faculty of Education, Suan Dusit Rajabhat University, Bangkok 10300, Thailand.

\*Corresponding author, e-mail: nisarakhan2511@hotmail.com

3) factors of learning; learning level, learning pattern, and learning skills, 4) factors of knowledge management; knowledge, defining creation and searching knowledge, systematic store of knowledge, knowledge processing and screening, sharing knowledge, and accessing knowledge application for learning.

3. The model of learning organization of the secondary school under the Office of the Private Education Commission in Bangkok Metropolitan consisted of; 1) the introduction of model; background model, objective model, concepts and principles to create the model, and the conditions for succession, and 2) the key elements of learning organization consisted of three elements; core factors which was supported to be learning organization, the management to be learning organization, and the guideline for implementing the model.

**Keywords :** Model, Learning Organization

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) พัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการวิจัยแบบผสม โดยการวิจัยเชิงปริมาณมีกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร 124 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็น และการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย ผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบายผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในกรุงเทพมหานคร และผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษากรุงเทพมหานครตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้เป็นทีม มีค่าเฉลี่ยในระดับที่ปฏิบัติมาก 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเอกชนในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยปัจจัยในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในด้านการบริหาร และตำแหน่งหน้าที่ ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ โครงสร้างวิสัยทัศน์วัฒนธรรมกลยุทธ์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารและ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ปัจจัยการเรียนรู้ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ ทักษะในการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ การกำหนดความรู้ การสร้าง และแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบการประมวลและกลั่นกรองความรู้การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการเข้าถึงความรู้ หรือการนำเอาความรู้ไปใช้ในการเรียนรู้ 3) รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน มัธยมศึกษาเอกชนประกอบด้วย 1) ส่วนนำของรูปแบบ ได้แก่ ความเป็นมาของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ แนวคิดและหลักการสำคัญในการนำมาสร้างรูปแบบ และเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ และ 2) องค์ประกอบของรูปแบบมี 3 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยหลักที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวทางการนำรูปแบบไปปรับใช้

**คำสำคัญ :** รูปแบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้

## บทนำ

การพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization-LO) เป็นสิ่งสำคัญจำเป็นสำหรับทุกๆ องค์กร เนื่องจากมีแรงผลักดันทั้งโลกาภิวัตน์ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม ฐานความรู้ทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนแปลงไป ผลกระทบดังกล่าวเป็นผลกระทบที่รุนแรง ซึ่งองค์กรต่างๆ กำลังเผชิญอยู่ ดังนั้นทุกองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อการอยู่รอดและได้เปรียบ คู่แข่งขัน ซึ่ง มาร์ควอดท์ (1996) กล่าวว่า แรงผลักดันสำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงโลก และทำให้การเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 8 ประการ คือ 1) โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจ 2) เทคโนโลยี 3) การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน 4) อิทธิพลของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น 5) ความรู้และการเรียนรู้ได้ กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร 6) ความคาดหวัง และบทบาทที่กำลังเปลี่ยนไปของพนักงาน 7) ความหลากหลายในที่ทำงานและการเคลื่อนย้ายของแรงงาน และ 8) ความสับสนยุ่งเหยิงและการเปลี่ยนแปลงที่ทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิด เพื่อพัฒนาองค์กรที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างสูงทั้งด้านวิชาการ ด้านการธุรกิจ และการบริหารจัดการที่มุ่งมั่นจะปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรให้สามารถดำรงอยู่ในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างดี ดังนั้นองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจึงมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเชื่อว่าเป็นแนวทางในการสร้างความได้เปรียบและการอยู่รอดในปัจจุบัน ทั้งนี้สถานศึกษา นับเป็นองค์กรหนึ่งในสังคมไทยที่มีภารกิจสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของประเทศชาติ จึงควรมีการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กร มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองตลอดเวลาสภาพการณ์ดังกล่าวโรงเรียนเอกชนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ

ให้โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและผู้เรียน ตลอดจนสังคมและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนโรงเรียนจะต้องมีรูปแบบ สภาพปัญหาและอุปสรรคพร้อมทั้งการวิเคราะห์ตนเอง ในการที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย ในรูปแบบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย การจัดการความรู้ ทัศนคติ เป้าหมาย แผนงานในการบริหารงานโรงเรียนในด้านต่างๆ ในการมีส่วนร่วมรวมทั้งกับการเชื่อมต่อระหว่างการพัฒนานวัตกรรมการสร้างองค์ความรู้ร่วมกับทุกภาคส่วนด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญของการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เอกชนท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างข้อได้เปรียบด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนในอนาคตต้องอาศัยรูปแบบการบริหารโรงเรียน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จดังกล่าว การที่จะสามารถปรับเปลี่ยนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จำเป็นต้องมีรูปแบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนจึงต้องมีรูปแบบที่เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาเอกชนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นเอกภาพและชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิจัยนี้ขึ้น

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเอกชนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อสร้างรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาและพัฒนาโดยใช้วิธีการดำเนินการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพโดยวิธีการวิจัยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนคือ

1. การศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้

2. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณเป็นสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 1 ชุด (ค่าความสอดคล้องระหว่าง 0.8-1.00 ค่าความเชื่อมั่น 0.976) แบบสอบถามสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และแบบสอบถามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณซึ่งเป็น แบบสอบถามผู้บริหารแล้วนำมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์จำนวน 1 ชุด โดยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ
5. การร่างรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
6. การตรวจสอบรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่สำคัญสามารถนำเสนอโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

**ตอนที่ 1** เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่า

ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบัน ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.64, S.D. = 0.68) โดยมีการปฏิบัติด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.84, S.D. = 0.59) เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ระดับการเรียนรู้ของบุคลากรที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.63, S.D. = 0.43) และมีแนวทางและวิธีการในการดำเนินการให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.60, S.D. = 0.45) เป็นอันดับสุดท้าย

ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพความต้องการที่จะทำให้องค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.63, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าระดับการเรียนรู้ของบุคลากรที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดและปัจจัยที่สนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอันดับแรก มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.65, S.D. = 0.59)

**ตอนที่ 2** เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และปัจจัยด้านการจัดการความรู้ มีอิทธิพลกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสามารถอธิบายความผันแปรของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ 32.60 % ด้วยความคลาดเคลื่อนของการกะประมาณ 0.29 โดยพบว่ามีตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยอย่างน้อย 1 ตัว ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 ตัว คือปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และปัจจัยด้านการจัดการความรู้

ปัจจัยด้านองค์กร = 0.286 หมายความว่า จำนวนปัจจัยด้านองค์กร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเพิ่มขึ้น 0.286 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญพบว่า ปัจจัยด้านองค์กร ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปัจจัยด้านการเรียนรู้ = 0.142 หมายความว่า จำนวนปัจจัยด้านการเรียนรู้ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเพิ่มขึ้น 0.142 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญพบว่า ปัจจัยด้านการเรียนรู้ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

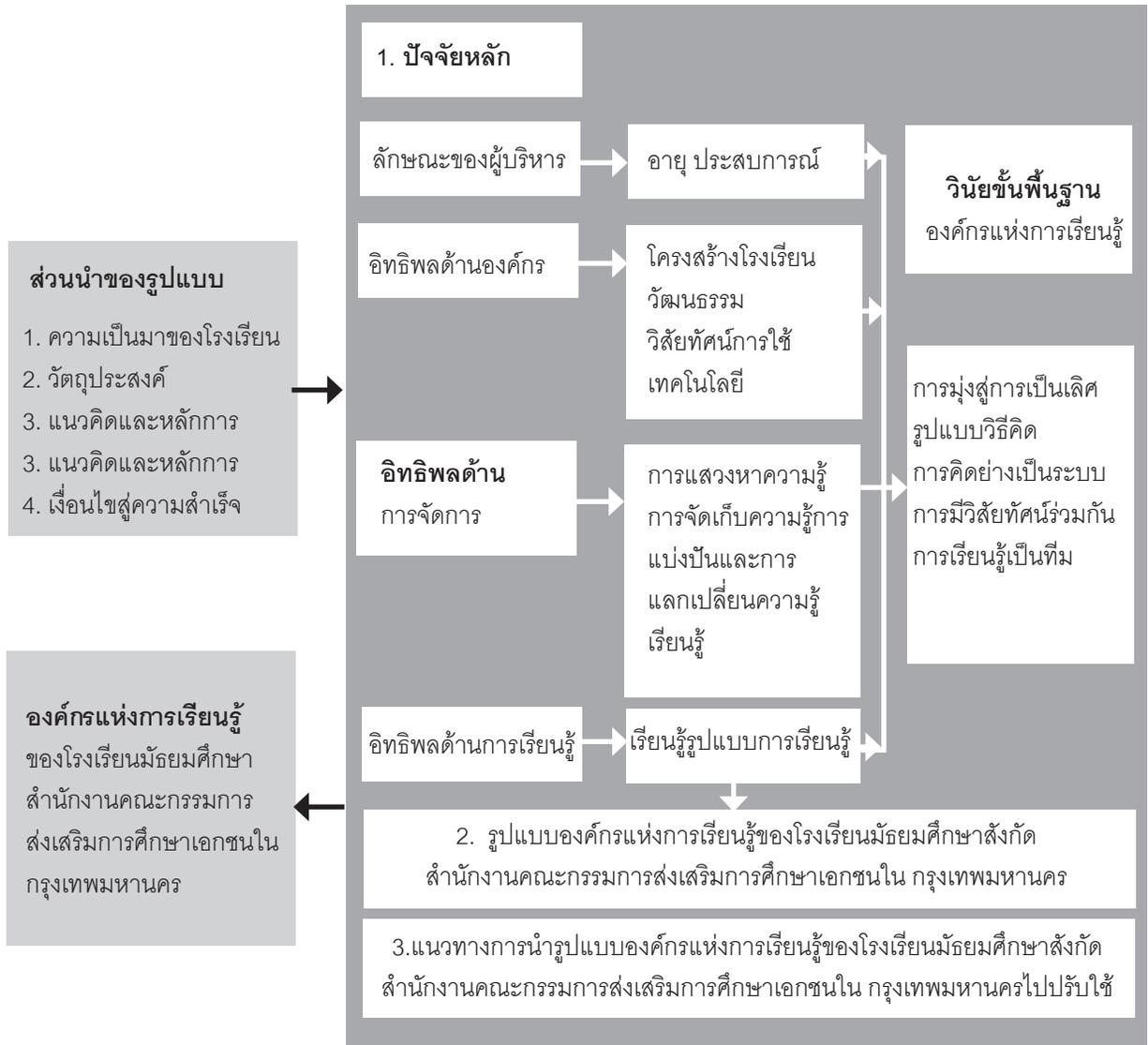
ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ = 0.098 หมายความว่า จำนวนปัจจัย ด้านการจัดการเรียนรู้ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเพิ่มขึ้น 0.098 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**ตอนที่ 3** เพื่อพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

จากสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบัน และสภาพภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความต้องการและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นักวิชาการแต่ละคนมี ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และคล้ายกัน ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ ลักษณะของผู้บริหาร ปัจจัยทางด้านองค์กร ปัจจัยทางด้านจัดการ และปัจจัยทางด้านการเรียนรู้ ซึ่งจากการศึกษาเอกสารวิชาการ แนวคิด ของนักวิชาการ การสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนนักวิชาการ ผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการ

ศึกษาเอกชนและผู้ที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารจัดการองค์กร แห่งการเรียนรู้ หรือการจัดการความรู้ ตลอดจนผลการ รับรองรูปแบบ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของของ โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร จากการ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน และผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผลการประเมินร่างรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำ รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นไปปรับใช้ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้แนะนำให้เพิ่มส่วนของปัจจัยที่มีอิทธิพล หลักด้านองค์กร โดยเพิ่มในส่วนของปัจจัยที่มีอิทธิพลย่อย คือ ผู้บริหาร ทำให้ปัจจัยย่อยด้านองค์กรเพิ่มขึ้น ประกอบด้วย โครงสร้างโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียน วิสัยทัศน์ ของการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และปัจจัยที่มีอิทธิพล หลักด้านการจัดการความรู้

องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย ปัจจัยที่ สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ปัจจัยที่มี อิทธิพลหลัก ปัจจัยที่มีอิทธิพลย่อย ที่มีผลต่อการเสริมสร้าง วินัยพื้นฐาน 5 ประการ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสู่การ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือแนวทางการปฏิบัติ กิจกรรม ที่สนับสนุนให้การปฏิบัติในแต่ละปัจจัยประสบผลสำเร็จ ตัว ประเมินผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม และแนวทางการนำรูปแบบ ไปปรับใช้ เฝ้าสนใจในการนำรูปแบบไปปรับใช้ และแนวทางการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีเนื้อหาโดยสรุปของรูปแบบ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

**อภิปรายผล**

1. สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากผลการประเมินผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครเห็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ของบุคลากรของโรงเรียนได้เรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่องตลอด

เวลาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพิ่มศักยภาพของบุคลากรสร้างผลงานของโรงเรียนที่ได้ตั้งไว้ จะก่อให้เกิดเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฌอร์ฌ วัตสันพานิช (2550) ที่กล่าวว่าบุคลากรควรมีการเพิ่มความรู้อื่นๆในด้านต่างๆ ให้กับตนเองอยู่เสมอ ทั้งจากการที่ได้ศึกษาและสะสมจากประสบการณ์การทำงาน เมื่อคนมีการเรียนรู้จะทำให้มีความรู้ใหม่ๆ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ใน

การเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ แนวคิดของสุรรัตน์ ดวงชาตม (2549 : 227) ที่อธิบายไว้ว่า บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความตระหนักในการ แสวงหาความรู้ มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เป็นผู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีส่วนร่วมในการ ทำงานและพัฒนา มีความรับผิดชอบและมีความคิด สร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กรอยู่เสมอ

2. ปัจจัยที่สนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ผู้บริหารของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน พบว่าปัจจัย สำคัญที่เป็นปัจจัยสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สภาพปัจจุบันสามอันดับแรก ประกอบด้วย โรงเรียน มีเทคโนโลยีสารสนเทศ แหล่งข้อมูลสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อช่วยการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและ บุคลากรในโรงเรียน การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนมี บรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ทำให้การ ปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) ที่ว่าการจัดการความรู้คือกระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยว กับการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศความคิดการกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้หรือนวัตกรรมแล้วจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่สามารถ เข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆที่องค์กรจัดเตรียมไว้เพื่อ นำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งก่อให้เกิด การแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาองค์กร

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะ กรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานครพบว่า ประกอบด้วยปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้าน การเรียนรู้ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีบางส่วนที่ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ มาร์ควอดท์ (Marquardt. 1994) ที่กล่าวว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คือ องค์กร ประกอบด้านการเรียนรู้ในองค์กร องค์กรประกอบด้านองค์กร

องค์ประกอบหลักด้านเสริมสร้างการมอบอำนาจบุคคล องค์กรประกอบหลักด้านการจัดการความรู้ และ องค์ประกอบ หลักด้านเทคโนโลยี

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะ กรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานครครั้งนี้ ประกอบด้วย ปัจจัยหลักด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วยปัจจัยย่อย คือ ช่วงอายุ ประสบการณ์ในการ ทำงาน ปัจจัยหลักด้านองค์ประกอบด้วยปัจจัยย่อย คือ โครงสร้างโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียน วิสัยทัศน์ของ โรงเรียน การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และปัจจัยหลัก ด้านการเรียนรู้ประกอบด้วยปัจจัยย่อย คือ รูปแบบการ เรียนรู้และปัจจัยหลักด้านจัดการความรู้ประกอบปัจจัยย่อย ด้วย คือการสร้างและแสวงหาความรู้การจัดเก็บความรู้ให้ เป็นระบบ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ซึ่ง ผลการวิจัยในครั้งนี้มีบางส่วนที่สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี ของมาร์ควอดท์ (Marquardt. 1996) ที่กล่าวว่าความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ในองค์กร 2) องค์ประกอบ ด้านองค์กร 3) องค์ประกอบหลักด้านเสริมสร้างการมอบ อำนาจบุคคล 4) องค์ประกอบหลักด้านการจัดการความรู้ และ 5) องค์ประกอบหลักด้านเทคโนโลยีและสอดคล้องกับ แนวคิดของเก็พฮาร์ทมาร์สซิคและบิวเรน (Gephart, Marsick, & Buren. 1997) ที่ว่าโครงสร้างองค์กรวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่เหมาะสมวัฒนธรรมองค์กรและการใช้ เทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่สนับสนุนพัฒนาบุคลากรให้เกิด การเรียนรู้นอกจากนี้ผลการวิจัยของรีซ (Reece. 2004) ยัง พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยในออสเตรเลีย ได้แก่ ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กรการบริหารทรัพยากรบุคคลบทบาทใน สังคมการเข้าถึงข้อมูลความรู้แหล่งข้อมูลความรู้วัฒนธรรม และความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสารและเทคโนโลยี สารสนเทศและการเข้าถึงได้ทั่วโลกเช่นเดียวกับผลการวิจัย ของวอร์วอร์ด วาณิชย์เจริญชัย (2548) ที่พบว่าองค์ประกอบ ของระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมประกอบ ด้วยวัฒนธรรมองค์กรภาวะผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ ทีมและการประเมินผล

5. เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนให้โรงเรียนเอกชนต้องมีการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอ แนวทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการที่ทำให้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวทางการปฏิบัติในการจัดกิจกรรมวิธีการและการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรมผลที่ได้รับในแต่ละปัจจัยได้ใช้เป็นแนวทางการนำรูปแบบไปปรับใช้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนั้นหากจะนำรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด พรพิมล หรรษาภิรมย์โชค (2550) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานของภาครัฐประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดความรู้ได้แก่ จัดตั้งคณะทำงานจัดประชุมคณะทำงาน สัมภาษณ์และรวบรวมความรู้ จัดลำดับความสำคัญของความรู้ และกำหนดแหล่งความรู้ที่จำเป็น 2) การแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกหน่วยงาน 3) การสร้างความรู้ได้แก่ กำหนดทีมสร้างความรู้ประชุมทีมสร้างความรู้ และบูรณาการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน 4) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ได้แก่ กำหนดโครงสร้างความรู้ และรวบรวมและจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกิจกรรมการเรียนรู้และการจัดช่องทางเผยแพร่ความรู้ 6) การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาดคน งาน และหน่วยงาน และ 7) ติดตามและประเมินผลทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงาน

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดการศึกษาเอกชนควรนำรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้และควรศึกษาปัจจัยในแต่ละตัวโดยละเอียดก่อนเนื่องจากความพร้อมระดับการดำเนินการในแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันการนำรูปแบบไปใช้จึงอาจต้องการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบริบทที่เป็นจริงของโรงเรียน

1.2 ควรมีผู้รับผิดชอบดูแลและบริหารให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รวมทั้งผู้นำความรู้หรือ

หน่วยงานที่เป็นหลักในการดำเนินงานซึ่งจะช่วยผลักดันแผนการดำเนินงานสร้างเสริมระบบและกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการจัดการให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

1.3 ควรพัฒนาปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อรองรับการพัฒนาโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งควรคำนึงถึงคุณลักษณะของตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้สำคัญของแต่ละปัจจัย

1.4 ผู้บริหารโรงเรียนควรสนับสนุนให้มีการจัดทำแผนหรือโครงการแบบมีส่วนร่วมตามหลักการวงจร Deming หรือ PDCA

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับกรวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถาบันการศึกษาในสังกัดต่างๆ ที่มีบริบทและสภาพแวดล้อมต่างๆ กันไป

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการด้านอื่นๆ ที่แตกต่างกันออกไป

## เอกสารอ้างอิง

- ณัฐ วัฒนพานิช. (2550). รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.
- พรพิมล หรรษาภิรมย์โชค. (2550). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรัตน์ ดวงชาทม. (2549). การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย. (2548). **การพัฒนาระบบการ  
สร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับ  
อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา**. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาเทคโนโลยีและ  
สื่อสารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

Gephart, M., V. Marsick and M. Buren. (1997).

“Finding Common and Uncommon Ground  
among Learning Organization Model.”

In proceeding of the Fourth Annual Conference  
of the Academy of Human Resource  
Development. pp. 38. LA : Academy.

Marquardt, M. and A. Reynolds. (1994). **The Global  
Learning Organization**. BurrRidge, IL : Irwin  
professional.

Marquardt, M. J. (1996). **Building the Learning  
Organization**. New York : McGraw-Hill.

Senge, P. M. (1990). **The Fifth Discipline : The Art  
and Practice of the Learning Organization**.  
New York : Doubleday.

Reece, P. D. (2004). **Universities as Learning  
Organizations: How can Australian Universities  
Become Learning Organization?**. Doctoral  
dissertation, Murdoch University.