

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 2) เพื่อศึกษาความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 และ 3) เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยกล่าวถึง สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

#### 1. ชั้นศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

1.1 ศึกษา ค้นคว้า เอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546 และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาได้แนวคิดและกรอบความคิดในการวิจัย

1.2 พัฒนาเค้าโครงการวิจัย โดยศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมและเรียบเรียงเนื้อหาเป็นเค้าโครงการวิจัย

1.3 ออกแบบร่างแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยใช้กรอบความคิดในการวิจัย ด้วยการสังเคราะห์เนื้อหา

1.4 พัฒนาร่างแนวทางร่วมกับกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ปรับปรุงและเรียบเรียงเนื้อหาเป็นร่างแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2

1.5 ศึกษาความตรงตามเนื้อหา ของร่างแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อกำหนดค่าดัชนีที่มีความสอดคล้อง (IOC)

1.6 ปรับปรุงร่างแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน จากข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิโดยคัดเลือกข้อความที่มีค่าดัชนีที่มีความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.5 ไว้ ส่วนข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องน้อยกว่า 0.5 แสดงว่า ไม่มีความตรงตามเนื้อหา

#### 2. ชั้นศึกษาความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

2.1 ศึกษาความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน จากกลุ่มประชากรด้านการบริหารการศึกษา ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 จำนวน 17 คน โดยแบบสอบถามเพื่อคำนวณหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เป็นรายชื่อ รายด้านและรวมทั้งหมด โดยกำหนดค่า Median  $\geq 3.50$  และค่า Interquartile range  $\leq 2.00$  เป็นแนวทางที่เหมาะสม และเอาคะแนนจากการตอบทุกข้อของผู้เชี่ยวชาญทุกคน หากค่าเฉลี่ยแล้วนำมาหาค่ามัธยฐาน อีกครั้ง

### 3. ขั้นศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

3.1 ศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางจากกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 จำนวน 284 คน โดยสอบถามด้วยแบบสอบถาม

### 4. ขั้นการสรุปผล

4.1 อภิปรายผลการวิจัยจากข้อมูลที่ศึกษา ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2

4.2 จัดทำรายงานผลการวิจัย จากแนวทางที่พัฒนาขึ้น และเรียบเรียงเนื้อหาเป็นรายงานผลการวิจัย

## สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 สรุปผลได้ดังนี้คือ

การศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 พบว่า แนวทางประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนของความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีมและการคิดเชิงระบบ โดยมีรายละเอียดของแนวทางดังนี้คือ

### 1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้

มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1.1 กระตุ้นให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่เป็น ภาพในอนาคตที่มีตัวตนเห็นได้ชัดเจนและเป็นสิ่งที่แท้จริง

1.2 ส่งเสริมบุคลากรให้สามารถใช้ความท้าทายเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกิดผลทางบวก

1.3 ส่งเสริมบุคลากรให้สามารถใช้ปัญหาเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกิดผลทางบวก

1.4 สนับสนุนบุคลากรให้สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

1.5 แนะนำบุคลากรให้มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้นเพื่อให้เกิดความพยายามที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ

1.6 ฝึกฝนบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับตัว เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ

1.7 สนับสนุนบุคลากรให้ใช้เครื่องมือไฮเทคเข้ามาช่วยในการทำงาน

1.8 แนะนำให้บุคลากรมีกลวิธีในการปรับเปลี่ยนปฏิบัติงานตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยไม่ละทิ้งเป้าหมายเดิม

1.9 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตัวผู้จดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้

1.10 ชักชวนบุคลากรให้มีการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนืองบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง

1.11 แนะนำบุคลากรให้สามารถจัดความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ด้วยการลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง

1.12 สนับสนุนบุคลากรให้มีความมุ่งมั่น ใฝ่ดี ซึ่งจะช่วยเสริมส่งให้มีความเพียรพยายามและมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

1.13 แนะนำบุคลากรให้ใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงาน

## 2. การมีแบบแผนของความคิด

มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

2.1 กระตุ้นบุคลากรให้ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ ฝึกฝนทักษะในการตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ

2.2 ชักชวนบุคลากรให้พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงาน

2.3 ส่งเสริมให้บุคลากรให้การยอมรับและให้คำชมเชยผู้อื่นอยู่เสมอ

2.4 แนะนำบุคลากรให้ยืนหยัดในแนวทาง ยึดมั่นในหลักการ คุณค่าและความเชื่อถือของกฎเกณฑ์

2.5 ส่งเสริมบุคลากรให้ใช้เจตคติเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.6 ส่งเสริมบุคลากรให้ใช้แนวความคิดเห็นเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.7 ส่งเสริมบุคลากรให้ใช้กระบวนการเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.8 กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความรู้ขึ้นมาจากการพัฒนาทักษะการใช้คำถาม เพื่อแลกเปลี่ยนโต้แย้ง

2.9 แนะนำบุคลากรให้ใช้สถานการณ์ในอดีตและปัจจุบัน กำหนดรูปแบบความคิดเพื่อกำหนดวิธีการตัดสินใจ

2.10 แนะนำบุคลากรให้ใช้สถานการณ์ในอดีตและปัจจุบัน กำหนดรูปแบบความคิดเพื่อกำหนดพฤติกรรมการทำงาน

2.11 แนะนำบุคลากรให้มองโลกและสถานการณ์ต่าง ๆ ในทางบวก

2.12 กระตุ้นให้บุคลากรปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อกำหนดตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.13 แนะนำบุคลากรให้มีการปรับกระบวนการใหม่เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

### 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม

มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

3.1 กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลอย่างอิสระ

3.2 กระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ร่วมขององค์การจากการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

3.3 สนับสนุนและส่งเสริมให้คนทั่วทั้งองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ

3.4 กระตุ้นบุคลากรให้ใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ

3.5 สนับสนุนบุคลากรให้ใช้การสนทนาอย่างต่อเนื่องเป็นเครื่องมือในการสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ

3.6 กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีความศรัทธาและมุ่งมั่นในการสร้างเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

3.7 ชี้นำให้บุคลากรมีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าขององค์การ

3.8 จัดให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข่าวสารต่อกัน

3.9 สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความสามารถในการทำความเข้าใจวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์การในการปฏิบัติงาน

3.10 กระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การด้วยความผูกพัน

3.11 จัดให้มีการปรับเปลี่ยนการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างต่อเนื่อง

3.12 ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการความคิดเห็น วางแผนและแก้ไขปัญหาขององค์การ

3.13 จัดให้มีการพูดคุยเพื่อทบทวนนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

#### 4. การเรียนรู้เป็นทีม

มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

4.1 สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้และความสามารถโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

4.2 จัดให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการพูดคุยหรืออภิปรายอย่างเต็มที่และจริงใจ

4.3 แนะนำให้บุคลากรรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างลึกซึ้งด้วยการเปิดตาเปิดใจ

4.4 แนะนำให้บุคลากรรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร

4.5 องค์การสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน

4.6 องค์การจัดให้มีบรรยากาศการทำงานเป็นทีมอย่างเห็นได้ชัดเจน

4.7 แนะนำและส่งเสริมให้บุคลากรใช้สารสนเทศเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถของทีม

4.8 จัดให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

4.9 สนับสนุนให้บุคลากรในองค์การมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง

4.10 องค์การเปิดโอกาสให้สมาชิกได้นำสิ่งสร้างสรรค์ใหม่มาอภิปรายร่วมกัน

4.11 จัดให้บุคลากรได้แก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยการติดต่อแบบสองทาง

4.12 แนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้วางแผนการทำงานด้วยตนเองมากกว่าคำสั่งจากผู้บริหาร

4.13 จัดให้บุคลากรร่วมกันวิเคราะห์และหาวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จ

#### 5. การคิดเชิงระบบ

### มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

- 5.1 แนะนำและส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิธีการคิดและการอภิปรายเพื่อทำความเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ
- 5.2 แนะนำบุคลากรให้มองเห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของเรื่องราวต่าง ๆ
- 5.3 แนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้ปฏิบัติงานโดยที่มีการยอมรับกันอย่างต่อเนื่อง
- 5.4 แนะนำให้บุคลากรทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและใน ส่วนย่อย
- 5.5 แนะนำบุคลากรให้เข้าใจองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ และปัจจัยพื้นฐานในองค์การ
- 5.6 แนะนำบุคลากรให้เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันในระบบย่อย
- 5.7 แนะนำและส่งเสริมให้บุคลากร มีความสามารถในการมองแบบองค์รวม
- 5.8 แนะนำและฝึกฝนให้บุคลากรมีความสามารถวิเคราะห์เชิงนโยบาย
- 5.9 ฝึกให้บุคลากรสามารถถ่ายทอดความคิดเกี่ยวกับระบบที่มีความซับซ้อนออกมา เป็นภาพอย่างง่าย ๆ
- 5.10 ฝึกฝนบุคลากรให้สามารถคิดโดยอาศัยการวิเคราะห์ การอุปมาอุปไมย การ ตั้งเคราะห์และการประเมินค่า
- 5.11 แนะนำบุคลากรให้สามารถคิดเชิงบูรณาการอย่างละเอียดถี่ถ้วนทุกมุมมอง
- 5.12 แนะนำให้บุคลากรสามารถเชื่อมโยงความคิดเพื่อหาความเป็นไปได้ใหม่ ๆ
- 5.13 แนะนำบุคลากรให้สามารถเชื่อมโยงความคิดเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาที่ สร้างสรรค์

การศึกษาความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ซึ่งประกอบด้วย การเป็น บุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนของความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีมและการคิดเชิง ระบบ จากการวิเคราะห์ข้อมูล ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ ทุกคนมีความคิดเห็นว่าแนวทางนี้มีความเหมาะสม

การศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ซึ่งประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่ รอบรู้ การมีแบบแผนของความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีมและการคิดเชิงระบบ จาก การวิเคราะห์ข้อมูล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าแนวทางนี้ มีความเป็นไปได้มาก

### อภิปรายผล

จากการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 มีประเด็นสำคัญที่จะต้องพิจารณาและนำมาอภิปรายในบทนี้ 5 ด้าน ดังนี้

### 1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้

มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1.1 กระตุ้นให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่เป็น ภาพในอนาคตที่มีตัวตนเห็นได้ชัดเจนและเป็นสิ่งที่แท้จริง

1.2 ส่งเสริมบุคลากรให้สามารถใช้ความท้าทายเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกิดผลทางบวก

1.3 ส่งเสริมบุคลากรให้สามารถใช้ปัญหาเป็นตัวกระตุ้น ให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกิดผลทางบวก

1.4 สนับสนุนบุคลากรให้สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

1.5 แนะนำบุคลากรให้มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้นเพื่อให้เกิดความพยายามที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ

1.6 ฝึกฝนบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับตัว เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ

1.7 สนับสนุนบุคลากรให้ใช้เครื่องมือไฮเทคเข้ามาช่วยในการทำงาน

1.8 แนะนำให้บุคลากรมีกลวิธีในการปรับแผนปฏิบัติงานตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยไม่ละทิ้งเป้าหมายเดิม

1.9 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้

1.10 ชักชวนบุคลากรให้มีการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง

1.11 แนะนำบุคลากรให้สามารถจัดความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ด้วยการลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง

1.12 สนับสนุนบุคลากรให้มีความมุ่งมั่น ใฝ่ดี ซึ่งจะช่วยเสริมส่งให้มีความเพียรพยายามและมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

1.13 แนะนำบุคลากรให้ใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่าผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหาร โรงเรียนมีความคิดเห็นว่าเป็นไปได้อย่างมาก มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ เซ็นจ์ (Senge. 1990 : 10-11) ที่กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่

รอบรู้คือบุคคลที่มีวิสัยทัศน์เป็นภาพในอนาคตที่ต้องการ อย่างชัดเจน ซึ่งตรงกับแนวคิดของหลายคนที่กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือการมุ่งมั่นสร้างสรรค์ความรู้ความเชี่ยวชาญให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง (ชวินท์ ชัมมนันทกุล, 2540 : 11) เป็นการฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ (วิวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 36) บุคคลมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน (เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน, 2549 : ออนไลน์) ความสามารถฝึกตัวเองให้เป็นคนเปิดรับการเรียนรู้ และสามารถใช้ความท้าทายหรือปัญหากระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้เกิดผลเชิงบวก (วิจารณ์ พานิช, 2547 : ออนไลน์) มีมาตรฐานในการทำงานสูง เต็มใจที่จะเรียนรู้ มีกลวิธีในการปรับเปลี่ยนปฏิบัติงานตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง (สามารถ ศรีวิริยาภรณ์, 2548 : ออนไลน์) และการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น บุคคลจะต้องมีความมุ่งมั่นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน (เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริานนท์, 2545 : 20-28)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรรณถ แสงจันทร์ (2540 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า การเรียนรู้ต้องให้ความสำคัญกับพนักงานในระดับบริหารและขยายแนวคิดลงไปสู่พนักงานทุกระดับ ด้วยการให้เรียนรู้แบบค่อยเป็นค่อยไป และงานวิจัยของ สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ตนเองในระดับบุคคลจะต้องอาศัยความพร้อมในทุกด้านและ ความต้องการของแต่ละบุคคล ที่ต้องการจะเรียนรู้ ระดับองค์กรจะต้องสนับสนุน ส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ การให้สิ่งเสริมแรงเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ โดยให้เรียนรู้จากประสบการณ์ และงานวิจัยของ บุปผา พวงมาลี (2540 : บทคัดย่อ) พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาลด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ในระดับปานกลาง

จากประเด็นในการอภิปรายข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ต้องมีวิสัยทัศน์ ส่วนบุคคล สามารถใช้ความท้าทายและปัญหาเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้นเพื่อให้เกิดความพยายามที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ มีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ใช้เครื่องมือที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการทำงาน มีกลวิธีในการปรับเปลี่ยนปฏิบัติงาน ตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มีการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง มีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา และใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงาน

## 2. การมีแบบแผนของความคิด

มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

2.1 กระตุ้นบุคคลากรให้ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ ฝึกฝนทักษะในการตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ



- 2.2 ชักชวนบุคลากรให้พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงาน
- 2.3 ส่งเสริมให้บุคลากรให้การยอมรับและให้คำชมเชยผู้อื่นอยู่เสมอ
- 2.4 แนะนำบุคลากรให้ยืนหยัดในแนวทาง ยึดมั่นในหลักการ คุณค่าและความเชื่อถือของกฎเกณฑ์
- 2.5 ส่งเสริมบุคลากรให้ใช้เจตคติเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2.6 ส่งเสริมบุคลากรให้ใช้แนวความคิดเห็นเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2.7 ส่งเสริมบุคลากรให้ใช้กระบวนการทัศน์เป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2.8 กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความรู้ขึ้นมาจากการพัฒนาทักษะการใช้คำถาม เพื่อแลกเปลี่ยนโต้แย้ง
- 2.9 แนะนำบุคลากรให้ใช้สถานการณ์ในอดีตและปัจจุบัน กำหนดรูปแบบความคิดเพื่อกำหนดวิธีการตัดสินใจ
- 2.10 แนะนำบุคลากรให้ใช้สถานการณ์ในอดีตและปัจจุบัน กำหนดรูปแบบความคิดเพื่อกำหนดพฤติกรรมการทำงาน
- 2.11 แนะนำบุคลากรให้มองโลกและสถานการณ์ต่าง ๆ ในทางบวก
- 2.12 กระตุ้นให้บุคลากรปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อกำหนดตัดสินใจที่ถูกต้อง
- 2.13 แนะนำบุคลากรให้มีการปรับกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่าผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหาร โรงเรียนมีความคิดเห็นว่าเหมาะสมและเป็นไปได้มาก สอดคล้องกับแนวคิดของ เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (2545 : 30-38) ที่กล่าวว่า ใ้ว่า การมีแบบแผนของความคิด เป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ ที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดในการเปลี่ยนแปลงและความคิดในการบริหาร และอีกหลายแนวคิด ได้แก่ การพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นคนที่มีแบบแผนของความคิด มีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร บุคลากรต้องมีแบบแผนความคิดที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป (Senge. 1990 : 10-11) แบบแผนของความคิด มีผลต่อการปฏิบัติ (วิรวัดน์ ปันนิตามัย. 2544 : 30 - 38) แบบแผนความคิด เป็นวิธีคิดที่จะทำให้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้ง่าย ทำให้คนเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน (วิจารณ์ พานิช. 2547 : 17-19) รูปแบบความคิดเป็นตัวกำหนดวิธีการตัดสินใจและพฤติกรรมการทำงาน (दनัย เทียนพุด. 2548 : ออนไลน์) แบบแผนความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อแนวทางปฏิบัติ (อโณมา กงตะแบก. 2548 : ออนไลน์) การมีแบบแผนของความคิด คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กร ซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กร (เปี่ยมพงษ์

นุ้ยบ้านด่าน. 2548 : ออนไลน์) และการมีแบบแผนของความคิด เป็นการทำความเข้าใจ การแปลความหมายต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจและการกระทำของบุคคล (สามารถ ศรีวิริยาภรณ์. 2548 : ออนไลน์)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นุฬา พวงมาลี (2540 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาลด้านการมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ฝ่ายการพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการมีแบบแผนความคิดอยู่ในระดับสูงทุกฝ่าย และงานวิจัยของ กัลยาณี คำแดง (2542 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าในด้านพฤติกรรม มีแบบแผนของความคิดอยู่ในระดับมากที่สุด

จากประเด็นในการอภิปรายข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การมีแบบแผนของความคิด หมายถึง การที่บุคลากรใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ ฝึกฝนทักษะในการตั้งคำถาม เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงาน ให้การยอมรับและให้คำชมเชยผู้อื่นอยู่เสมอ ใช้เจตคติ ทักษะ ทักษะ ทักษะ เป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สร้างความรู้ขึ้นมาจากการพัฒนาทักษะการใช้คำถามเพื่อแลกเปลี่ยนโต้แย้ง ใช้สถานการณ์ในอดีตและปัจจุบันเพื่อกำหนดรูปแบบความคิด วิธีการตัดสินใจและพฤติกรรมการทำงาน รวมทั้งการใช้บรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันเพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

### 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม

มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

3.1 กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลอย่างอิสระ

3.2 กระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ร่วมขององค์การจากการพัฒนา

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

3.3 สนับสนุนและส่งเสริมให้คนทั่วทั้งองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ

3.4 กระตุ้นบุคลากรให้ใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ

3.5 สนับสนุนบุคลากรให้ใช้การสนทนาอย่างต่อเนื่องเป็นเครื่องมือในการสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ

3.6 กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีความศรัทธาและมุ่งมั่นในการสร้างเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

3.7 ชี้แนะให้บุคลากรมีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของ  
องค์การ

3.8 จัดให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข่าวสารต่อกัน

3.9 สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความสามารถในการทำ  
ความเข้าใจวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์การในการปฏิบัติงาน

3.10 กระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การด้วยความผูกพัน

3.11 จัดให้มีการปรับเปลี่ยนการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่าง  
ต่อเนื่อง

3.12 ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็น วางแผนและแก้ไขปัญหของ  
องค์การ

3.13 จัดให้มีการพูดคุยเพื่อทบทวนนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ผลการวิจัยพบว่าผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหาร โรงเรียนมีความคิดเห็นที่เหมาะสมและเป็นไป  
ได้มาก สอดคล้องกับแนวคิดของ เซ็นจ์ (Senge, 1990 : 132) ที่กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมเป็น  
การสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์การ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้น  
ให้เกิดการสร้างสรรควิสัยทัศน์ของตนเองให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ  
แนวคิดอื่น ได้แก่ วิสัยทัศน์เป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจขององค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน (วิ  
ระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 42-43) องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับ  
การพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ (เปี่ยมพงษ์ นุ้ยบ้านด่าน, 2548 :  
ออนไลน์) วิสัยทัศน์ร่วมเป็นการสร้างเป้าหมายร่วมกัน (วิจารณ์ พานิช, 2547 : 19-20) การมี  
วิสัยทัศน์ร่วม จะต้องมาจากการที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ซึ่งกันและกัน (สามารถ ศรีวิ  
ทยานนท์, 2548 : ออนไลน์) ลักษณะของวิสัยทัศน์องค์การที่ดีต้องเป็นภาพบวกต่อองค์การและทุกคน  
มุ่งมั่นปฏิบัติ (เดช เทียมรัตน์ และกานสุดา มาฆะศิริรานนท์, 2545 : 41-46) และการมีวิสัยทัศน์  
ร่วมต้องมีความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์การและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ซึ่งจะ ส่งผลให้  
บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพัน (อโณมา คงตะแบก, 2548 : ออนไลน์)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุปผา พวงมาลี (2540 : บทคัดย่อ) พบว่า ความ  
เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาลด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับสูง และเมื่อ  
พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของพยาบาลในทุกสังกัดอยู่ในระดับสูง  
เช่นกัน สอดคล้องกับ เชปเปเทลลี (Ceppetelli, 1995 : 56-60) ซึ่งได้ศึกษาการสร้างองค์การแห่งการ  
เรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาล โดยใช้กรอบแนวคิดของเซ็นจ์ ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่าง

สถานการณ์ปัจจุบันกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันว่าเป็นสิ่งจำเป็น เพราะสามารถช่วยลดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ได้

จากประเด็นในการอภิปรายข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึงการที่บุคลากรเกิดการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลอย่างอิสระและสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรจากการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่คนทั่วทั้งองค์กรมีส่วนร่วม บุคลากรใช้การติดต่อสื่อสารการสนทนาอย่างต่อเนื่องเป็นเครื่องมือในการสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร มีความศรัทธาและมุ่งมั่นในการสร้างเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าขององค์กร บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข่าวสารต่อกันในการปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาให้สามารถทำความเข้าใจวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กรปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรด้วยความผูกพัน มีการปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โอกาสแสดงความคิดเห็น วางแผนและแก้ไขปัญหาขององค์กร มีการพูดคุยเพื่อทบทวนนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรและบุคลากรในองค์กรร่วมกันกำหนดแผนและทำงานร่วมกัน

#### 4. การเรียนรู้เป็นทีม

มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

4.1 สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้และความสามารถโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

4.2 จัดให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการพูดคุยหรืออภิปรายอย่างเต็มใจและจริงใจ

4.3 แนะนำให้บุคลากรรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างลึกซึ้งด้วยการเปิดตาเปิดใจ

4.4 แนะนำให้บุคลากรรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร

4.5 องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน

4.6 องค์กรจัดให้มีบรรยากาศการทำงานเป็นทีมอย่างเห็นได้ชัดเจน

4.7 แนะนำและส่งเสริมให้บุคลากรใช้สารสนเทศเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถของทีม

4.8 จัดให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

4.9 สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง

4.10 องค์กรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้นำสิ่งสร้างสรรค์ใหม่มาอภิปรายร่วมกัน

4.11 จัดให้บุคลากรได้แก้ไขปัญหาาร่วมกันโดยการติดต่อแบบสองทาง

4.12 แนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้วางแผนการทำงานด้วยตนเองมากกว่าคำสั่งจากผู้บริหาร

4.13 จัดให้บุคลากรร่วมกันวิเคราะห์และหาวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จ

ผลการวิจัยพบว่าผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหาร โรงเรียนมีความคิดเห็นว่าเป็นไปได้มาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เซ็นจ์ (Senge, 1990 : 236-237) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีมเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น โดยมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ การสนทนาและการอภิปราย และสอดคล้องกับแนวคิดอื่น ได้แก่ การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ เพื่อก่อให้เกิดผลตามต้องการ (ชวรินทร์ ชัมมนันท์กุล, 2540 : 43) วิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีม ทำได้โดยผ่านการพูดคุย และการอภิปราย (วิระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย, 2544 : 44 - 46) การเรียนรู้เป็นทีมเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด (เปี่ยมพงษ์ นุ้ยบ้านด่าน, 2548 : ออนไลน์) ศาสตร์แห่งการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การมีกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน (จิราณี พานิช, 2547 : 20-23) ทีมแห่งการเรียนรู้ นั้น จะประกอบด้วยบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับผู้อื่น (สามารถ ศรีวิริยาภรณ์, 2548 : ออนไลน์) ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นทีมที่อาศัยสารสนเทศเพื่อทำงานในกลุ่มคน (दनัย เทียนพุด, 2548 : ออนไลน์) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นเครื่องช่วยเสริมอัจฉริยภาพของทีมงาน (เดช เทียมรัตน์ และกานศุดา มาณะศิริรานนท์, 2545 : 47-56) และการเรียนรู้เป็นทีมควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (อโณมา คงตะแบก, 2548 : ออนไลน์)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภันตริ รอดสุทธิ (2540 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และงานวิจัยของ นันทพร โชตินุชิต (2540 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า การทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

จากประเด็นในการอภิปรายข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การที่บุคลากรพัฒนาความรู้และความสามารถโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ด้วยวิธีการที่หลากหลายอย่างเต็มใจและจริงใจ รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างลึกซึ้งด้วยการเปิดตาเปิดและเป็นกัลยาณมิตร องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน ใช้สารสนเทศเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถของทีม บุคลากรในองค์กรมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง องค์กรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้นำสิ่งสร้างสรรค์ใหม่มาอภิปรายร่วมกัน ได้แก้ไขปัญหาร่วมกันโดยการติดต่อแบบสองทางวางแผนการทำงานด้วยตนเองมากกว่าคำสั่งจากผู้บริหาร ร่วมกันวิเคราะห์และหาวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จ

งานสำเร็จ บุคลากรในองค์กรมีความสามัคคีและมีบรรยากาศการทำงานเป็นทีมอย่างเห็นได้ชัดจน

## 5. การคิดเชิงระบบ

มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

5.1 แนะนำและส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิธีการคิดและการอภิปรายเพื่อทำความเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

5.2 แนะนำบุคลากรให้มองเห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของเรื่องราวต่าง ๆ

5.3 แนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้ปฏิบัติงาน โดยที่มีการยอมรับกันอย่างต่อเนื่อง

5.4 แนะนำให้บุคลากรทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและใน ส่วนย่อย

5.5 แนะนำบุคลากรให้เข้าใจองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ และปัจจัยพื้นฐานในองค์กร

5.6 แนะนำบุคลากรให้เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันในระบบย่อย

5.7 แนะนำและส่งเสริมให้บุคลากร มีความสามารถในการมองแบบองค์รวม

5.8 แนะนำและฝึกฝนให้บุคลากรมีความสามารถวิเคราะห์เชิงนโยบาย

5.9 ฝึกให้บุคลากรสามารถถ่ายทอดความคิดเกี่ยวกับระบบที่มีความซับซ้อนออกมา เป็นภาพอย่างง่าย ๆ

5.10 ฝึกฝนบุคลากรให้สามารถคิดโดยอาศัยการวิเคราะห์ การอุปมาอุปไมย การ สังเคราะห์และการประเมินค่า

5.11 แนะนำบุคลากรให้สามารถคิดเชิงบูรณาการอย่างละเอียดถี่ถ้วนทุกมุมมอง

5.12 แนะนำให้บุคลากรสามารถเชื่อมโยงความคิดเพื่อหาความเป็นไปได้ใหม่ ๆ

5.13 แนะนำบุคลากรให้สามารถเชื่อมโยงความคิดเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาที่ สร้างสรรค์

ผลการวิจัยพบว่าผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหาร โรงเรียนมีความคิดเห็นว่าเหมาะสมและเป็นไปได้มาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2547 : 23 – 25) ที่กล่าวว่า การคิดเชิงระบบ เป็นการมองเห็นความเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพรวมของระบบและแยกย่อยไปที่แต่ละจุดของระบบ และแนวคิดอื่น ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นวินัยของการมองเห็นภาพ โดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและเห็นแนวโน้มรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง เซ็นจ์ (Senge. 1990 : 68) และระบบการคิดของคนในองค์กร เป็นกระบวนการ

ในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นขั้นตอนของการพัฒนา (เปี่ยมพงษ์ นุ้ยบ้านค่าน. 2548 : ออนไลน์) การคิดเชิงระบบ คือ ข้อมูลย้อนกลับซึ่งได้จากการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์การ (दनัย เทียนพุด. 2547 : ออนไลน์) การคิดเชิงระบบ จะช่วยให้เราสามารถถ่ายทอดการคิดเกี่ยวกับระบบใด ๆ ที่ซับซ้อนออกมาเป็นภาพอย่างง่าย ๆ ซึ่งช่วยให้เราเข้าใจในตนเอง และเข้าใจความเป็นไปในโลกได้อย่างเป็นระบบ (เดช เทียมรัตน์ และกานสุดา มาชะศิริานนท์. 2545 : 59-74) การคิดเป็นระบบ คือ การพิจารณารูปแบบองค์รวมขององค์การ เพื่อสามารถกำหนดแนวทางในปฏิบัติการเชิงรุกได้ (อโณมา คงตะแบก. 2548 : ออนไลน์) และ การคิดเชิงระบบหมายถึงการคิดถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีองภาพรวมที่เป็นระบบ และมีส่วนประกอบย่อย ๆ โดยอาศัยการคิดในรูปแบบโดยตรง และโดยทางอ้อม (พรพรรณ ภูมิภู. 2548 : ออนไลน์)

และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทรี กุลนันทน์ (2539 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า กระบวนการทำงานที่ส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบจำเป็นต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และงานวิจัยของ บุญผา พวงมาลี (2540 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สังกัดกรุงเทพ-มหานคร สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขและสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง สังกัดกระทรวงกลาโหมอยู่ในระดับสูง และ งานวิจัยของ เดวิด (David. 1997 : 692) พบว่า องค์กรต่าง ๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์การของตนให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากประเด็นในการอภิปรายข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การคิดเชิงระบบ หมายถึง การที่บุคลากรใช้วิธีการคิดและการอภิปรายเพื่อทำความเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของเรื่องราวต่าง ๆ ปฏิบัติงานโดยที่มีการยอมรับกันอย่างต่อเนื่อง ทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย เข้าใจองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ และปัจจัยพื้นฐานในองค์กร เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในระบบย่อย มีความสามารถในการมองแบบองค์รวม มีความสามารถวิเคราะห์เชิงนโยบาย มีความสามารถถ่ายทอดความคิดเกี่ยวกับระบบที่มีความซับซ้อนออกมาเป็นภาพอย่างง่าย ๆ มีความสามารถคิดโดยอาศัยการวิเคราะห์ การอุปมาอุปไมย การสังเคราะห์และการประเมินค่า มีความสามารถคิดเชิงบูรณาการอย่างละเอียดถี่ถ้วนทุกมุมมอง มีความสามารถเชื่อมโยงความคิดเพื่อหาความเป็นไปได้ใหม่ ๆ มีความสามารถเชื่อมโยงความคิด เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ มีการกำกับ ติดตามการทำงานของแต่ละฝ่ายอย่างมีระบบและจัดเก็บข้อมูลและนำไปใช้ อย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่า แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 มีแนวทางปฏิบัติที่มีความเหมาะสมมากและมีความเป็นไปได้มาก ผู้บริหารโรงเรียนควรพิจารณานำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียน ดังนี้

1.1 นำแนวทางนี้ไปทดลองใช้ในสถานศึกษาเพื่อจะได้นำผลที่ได้มาปรับปรุงแนวทางให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1.2 นำแนวทางนี้ไปสู่การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นกลุ่มย่อย ทั้งในการนำเสนอผลงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครู

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทอื่นหรือสอบถามความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่หลากหลายครอบคลุมความเป็นจริงมากขึ้น

2.2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายในลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการนำแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การสัมภาษณ์ระดับลึก (In-depth interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีมุมมองของผู้ปฏิบัติที่หลากหลาย ทั้งผู้บริหารระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารระดับสถานศึกษา ครูผู้สอน ผู้เรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยครอบคลุมประเด็นสภาพการดำเนินงาน สภาพปัญหาอุปสรรค ผลการดำเนินงาน ปัจจัยที่เอื้อ จุดแข็ง จุดอ่อน และความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น

2.3 ศึกษาวิจัยเชิงพัฒนา (Research and development) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตั้งแต่ขั้นการวางแผน ขั้นการปฏิบัติงาน ขั้นการตรวจสอบ และขั้นการปรับปรุงผลงาน ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่เป็นระบบครบวงจร โดยเน้นความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง