

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการทฤษฎีแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ระบบการบริหารจัดการ

ตอนที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 หลักธรรมกัลยาณมิตร

ตอนที่ 4 บทบาทและภารกิจของสถานศึกษาในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 1 ระบบการบริหารจัดการ

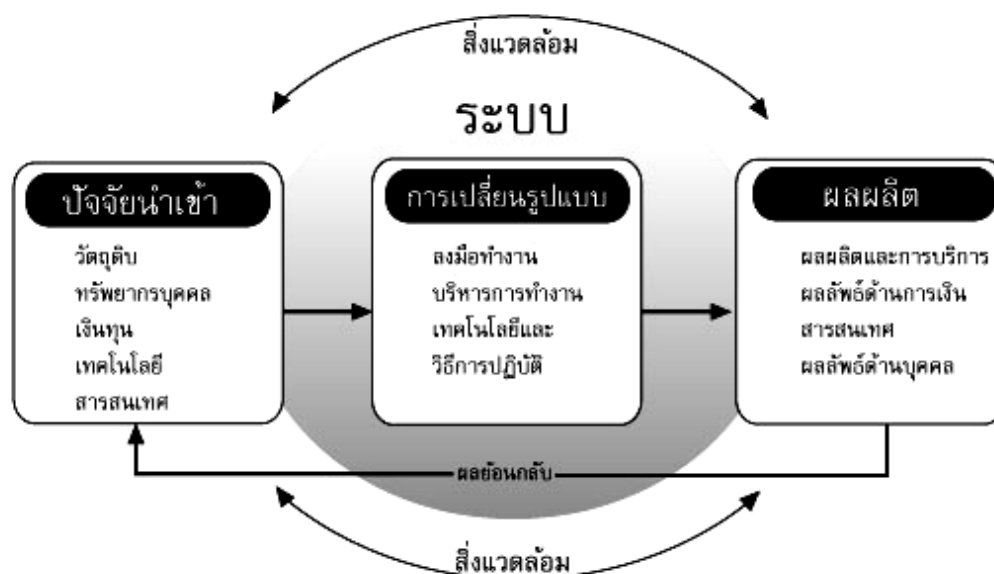
คำว่า “ระบบ” ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 933) ได้ให้ความหมายคำว่า ระบบ หมายถึง กลุ่มของสิ่งซึ่งมีลักษณะเกี่ยวกันตามหลักแห่งความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันด้วยระเบียบของธรรมชาติหรือหลักเหตุผลทางวิชาการ

บุรพาทิส พลอยสุวรรณ (2539 : 20) ระบุว่า ระบบ คือ องค์กรรวม ชุด หรือกลุ่มของ องค์ประกอบย่อยต่าง ๆ หลายส่วนที่มีปฏิสัมพันธ์กันซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เป็นได้ทั้งสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เป็น องค์กร การ กระบวนการดำเนินงาน คน เครื่องจักรและระบบย่อยต่าง ๆ ที่อยู่ภายในโดยมีองค์ประกอบแต่ละส่วนและต่างก็ปฏิบัติหน้าที่หรือดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยรวมของระบบ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2548 : 66) ระบุว่า ระบบ ในทางการบริหารจัดการ หมายถึง ลักษณะของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยป้อนเข้าที่ถูกแลกเปลี่ยนเป็นผลผลิตโดยกระบวนการ และมีใช้เป็นความสัมพันธ์ทางเดียว กล่าวคือ จะมีข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการปรับเปลี่ยน ปรับปรุงกระบวนการและปัจจัยป้อนเข้าเป็นวงจรหมุนเวียนตามลำดับ

ไพบุลย์ ช่างเรียน และพิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ (2544 : 95 – 96) ระบุว่า ระบบ หมายถึง สิ่งที่มีส่วนประกอบอันซับซ้อนมีปฏิสัมพันธ์ของส่วนประกอบย่อยในลักษณะที่พึ่งพิงต่อกัน ระบบ มีได้ทั้งแบบมีชีวิตและไม่มีชีวิต โดยที่องค์กรประกอบด้วยคนมากกว่า 2 คน มารวมกัน องค์กรจึงเป็นระบบที่มีชีวิต องค์กรประกอบด้วยระบบย่อยหลายระบบ ระบบย่อยแต่ละระบบจะมีส่วนประกอบของระบบย่อยที่เล็กกว่าประกอบกันขึ้น

สตีเฟน และเมรี่ (วิรัช สงวนวงษ์วาน. 2547 : 5 ; อ้างอิงจาก Stephen and Mary. 2003. **Management.**) ระบุว่าระบบ หมายถึง องค์ประกอบที่ต่างมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและยังขึ้นต่อกันด้วย ในองค์กรแบบปิดจะไม่เกี่ยวข้องกับและไม่ได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ส่วนในองค์กรแบบเปิดจะได้รับอิทธิพลอย่างมากจากสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยปกติองค์กรแบบเปิดจะได้รับทรัพยากรนำเข้ามาจากสิ่งแวดล้อมและจะแปรสภาพ (หรือดำเนินการผลิตให้เป็นผลผลิต) คืนให้กับสิ่งแวดล้อม ดังแสดงในภาพประกอบ 2



ที่มา : Stephen and Mary. 2003 : 13

จากภาพประกอบ 2 ระบบการบริหารองค์กรในความหมายของ สตีเฟน และเมรี่ (Stephen and Mary) ได้พูดถึงปัจจัยนำเข้าอัน ได้แก่ วัตถุดิบ ทรัพยากรบุคคล เงินทุน เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นตัวป้อนเข้าเปลี่ยนรูปแบบด้วยการลงมือทำงาน การบริหารงาน เทคโนโลยี และวิธีการปฏิบัติ ส่งผลต่อผลผลิตและการบริการ ผลลัพธ์ด้านการเงิน สารสนเทศ และด้านบุคคล โดยมีผลย้อนกลับไปยังปัจจัยนำเข้าภายใต้สิ่งแวดล้อมขององค์กร

สตีเฟน และเมรี่ (Stephen and Mary) (วิรัช สงวนวงษ์วาน. 2547 : 2, 15 - 17) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการในการประสานงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลและยังได้กล่าวถึงการบริหารจัดการองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันรวมถึงแนวโน้มในอนาคตจะมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความเป็นโลกาภิวัตน์ โลกไร้พรมแดน การค้าระหว่างประเทศจะกระจายแข่งขันกันผลิต ผู้บริหารในองค์กรทุกรูปแบบจะเผชิญกับโอกาสและอุปสรรค

2. มีความหลากหลายด้านแรงงาน ทั้งเพศ อายุ ชชาติพันธุ์มีการอพยพแรงงานระหว่างประเทศมากขึ้น
  3. มีความเป็นผู้ประกอบการมากขึ้น ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องมีจิตสำนึกของความเป็น ผู้ประกอบการ คือ แสวงหาโอกาส ริเริ่ม ศึกษาติดตามการเปลี่ยนแปลง ปรับตัว ยืดหยุ่นเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ เจริญก้าวหน้า
  4. มีการจัดการในรูปแบบ E - business ซึ่งหมายถึง วิธีการมีธุรกิจที่ใช้ ธุรกรรม เช่น Internet - based รูปแบบของ E - commerce หรืออื่น ๆ
  5. มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่น เนื่องจากความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การแข่งขันมีการพัฒนาอยู่เสมอ องค์กรต้องปรับตัวยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลง
  6. การจัดการเชิงคุณภาพ บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อสร้างคุณภาพอย่างต่อเนื่องในการผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ
  7. องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ขยายขอบเขตความสามารถอย่างต่อเนื่องโดยการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด เพื่อการปรับตัว เพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องรู้จักฟัง จูงใจ สอนงาน ถนอมรักษาพนักงาน ลดตัวเองจากเจ้านายมาเป็นหัวหน้าทีม
  8. ธรรมะในการทำงาน องค์กรควรเป็นสถานที่ที่มีความหมายต่อจิตใจ มีความรัก ความสามัคคี ความอบอุ่น เอื้ออาทรต่อกันเป็นที่อบรมให้ความรู้ทางธรรมะ ฝึกสมาธิ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจสัจธรรมของชีวิต
- สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2547 : 19) ระบุว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร ภาวะผู้นำ และการควบคุม ในการใช้ทรัพยากรโดยผ่านผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2548 : 72) ได้ให้ความหมายว่า ระบบการบริหารจัดการ หมายถึง เครื่องมือที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อจัดการในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลง การประสานงานและการตัดสินใจ
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2544 : 25-26) ระบุว่า ระบบการบริหารจัดการเป็นสัญญาณเตือนภัยให้ป้องกันตนเองและจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยยึดคุณลักษณะของกลไกการบริหารจัดการ ระบบบริหารจัดการเป็นเงื่อนไขของความสำเร็จและเป็นหลักในการปฏิบัติ

จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่านักบริหารจัดการได้ให้ความหมายของคำว่า “ระบบ” และ “บริหารจัดการ” รวมทั้งคำว่า “ระบบการบริหารจัดการ” ไว้ในลักษณะที่สัมพันธ์ และเชื่อมโยงกัน

ดังนั้นสรุปว่า ระบบการบริหารจัดการ หมายถึง ชุดหรือกลุ่มของปัจจัย กระบวนการ และผลผลิตที่ต่างมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและยังขึ้นต่อกันภายใต้สิ่งแวดล้อมนั้น ซึ่งปัจจัยได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่ กระบวนการได้แก่ การลงมือทำงาน ขั้นตอนและวิธีการ การใช้เทคโนโลยีและการปฏิบัติ ส่วนผลผลิตได้แก่ ผลลัพธ์ด้านบุคคล ด้านการบริการ ด้านผลประโยชน์ ด้านสารสนเทศ

## ตอนที่ 2 องค์การแห่งการเรียนรู้

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญ

องค์การแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning Organization (LO) เป็นแนวคิดที่เริ่มต้นจาก Chris Argyris and Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา และศาสตราจารย์ด้านปรัชญา ชาวสหรัฐอเมริกาโดยได้เขียนตำราเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร และเป็นผู้ใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์กร” (Organizational Learning : OL) ต่อมา Peter M.Senge ได้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และเลือกที่จะใช้คำว่า Learning Organization : LO แทน โดยแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นที่การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยการสร้างจากคนข้างในองค์กรที่อยู่กับปัญหา ที่ต้องเรียนรู้แนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี ที่คุ้มค่าให้ประโยชน์ทั้งบุคคล ทีม และองค์กร คิดและทำในสิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม เป็นการพัฒนาเจตคติ ค่านิยม นอกเหนือจากทักษะฝีมือและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (วิรวัดน์ ปันนิตามัย. 2544 : 52) และต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาปรับใช้ในประเทศไทย เพื่อพัฒนาองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชน

### 2. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

วิรวัดน์ ปันนิตามัย (2544 : 54) ให้ความหมายว่าเป็นองค์กรที่ขยายขอบเขตสมรรถนะ ขององค์กร เพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริงได้และผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545 : 66) ให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่สมาชิกมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องมีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน

ระหว่างสมาชิกกับตัวองค์กรเอง เป็นองค์กรที่แสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโต เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

เซ็งกี (Senge. 1990 : 251) ให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่สมาชิกได้เพิ่มความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อไปถึงจุดมุ่งหมายที่บุคคลทุกระดับต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิด (Pattern of thinking) จะขยายความคิดให้เป็นที่ต้องการเป็นแรงบันดาลใจร่วมกันของสมาชิก (Collective aspiration) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเรียนรู้วิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

ริชาร์ด (Richard. 2002 : 354) ให้ความหมายว่าเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างองค์ความรู้สำหรับการทำงาน มีความยืดหยุ่นในการรับรู้และปรับแนวคิดใหม่ ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และรวมทั้งผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับเพิ่มพูนความสามารถและเอาใจใส่อย่างจริงจังในการสร้างผลลัพธ์

สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยที่สมาชิกในองค์กรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงาน สามารถเพิ่มขีดความสามารถของตนเองได้อย่างสม่ำเสมอสามารถเป็นผู้นำได้ รู้จักคิดอย่างเป็นระบบและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อพัฒนาองค์กรของตนเองได้

### 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เซ็งกี (Senge) (เดซ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะสิรานนท์. 2546 : 7) เห็นว่าบุคคลหรือองค์กรล้วนต้องดำรงตนอยู่ในสังคมแห่งการเรียนรู้และภูมิปัญญา ทุกองค์กรที่ต้องการความเจริญรุ่งเรืองอย่างมั่นคงและถาวรจำเป็นต้องอาศัยปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนให้ภารกิจใด ๆ สำเร็จลุล่วง
2. ความคิดเชิงระบบ (System thinking) โดยดำเนินวิธีการคิดปฏิบัติภารกิจใด ๆ ให้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ
3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) ซึ่งถือเป็นการพัฒนาของบุคคลและทีมงานอันเป็นที่มาของทักษะ ศักยภาพ และขีดความสามารถขององค์กร

#### ภาวะผู้นำ (Leadership)

วิภาดา คุปตานนท์ (2544 : 96) ให้ความหมายว่าผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายโดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

เนลสัน และกลิค (Nelson and Quick. 1997 : 233) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าหมายถึงกระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของตนในสภาพของการทำงาน

กิบสัน และดอนเนลลี่ (Gibson and Donnelly. 1997 : 214) มองภาวะผู้นำในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่มทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย

ดริคเคอร์ (Drucker. 1986 : 172) ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง ผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษที่มีความสามารถเหนือบุคคลทั่วไปโดยเฉพาะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์คือ มองภาพเหมือนในอนาคต (Vision) มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน มีบุคลิกและความสามารถในการปฏิบัติงานสูงกว่าข้อปกติ

ผู้วิจัยให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ภาวะหรือสภาพที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อทำให้กลุ่มดำเนินการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้ โดยสามารถเป็นผู้ออกแบบงาน เป็นผู้ช่วยเหลือ เป็นผู้สอน และเป็นผู้เรียนรู้

ความคิดเชิงระบบ (System thinking)

เซ็งกี (Senge. 1990 : 251) ให้ความหมายของคำว่า “การคิดอย่างเป็นระบบ” (Systematic thinking) ไว้ว่า การมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแต่เชิงเหตุผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะเห็นแค่ผิวเผินต้องเข้าใจสภาพขององค์ประกอบย่อยต่างๆ ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์ และพัฒนาการแต่อดีตถึงปัจจุบัน

จิรพร แก้วสุขศรี (2548 : 27) ได้ยกตัวอย่างของการคิดอย่างเป็นระบบว่ามีจุดประสงค์หลัก เช่น การรับประทานอาหารมีวัตถุประสงค์หลักคือ “อิ่ม” มีจุดมุ่งหมายรองซึ่งแตกต่างกันแต่ละบุคคลเช่น อร่อย ราคาประหยัด ครบห้าหมู่ อาจมีเป้าหมายย่อยคือร้านอาหารอยู่ใกล้ที่ทำงาน ฯลฯ ท้ายสุดทุกคนก็จะบรรลุวัตถุประสงค์หลักคือ “อิ่ม” ความคิดที่เกิดขึ้นระหว่างนั้นล้วนเป็นความคิดอย่างมีระบบ

ผู้วิจัยให้ความหมายของความคิดเชิงระบบว่า หมายถึง กระบวนการคิดพิจารณาในรายละเอียดขององค์รวมอย่างเป็นระบบ โดยมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การวางแผน การเรียนรู้ และการบริหารจัดการร่วมกัน

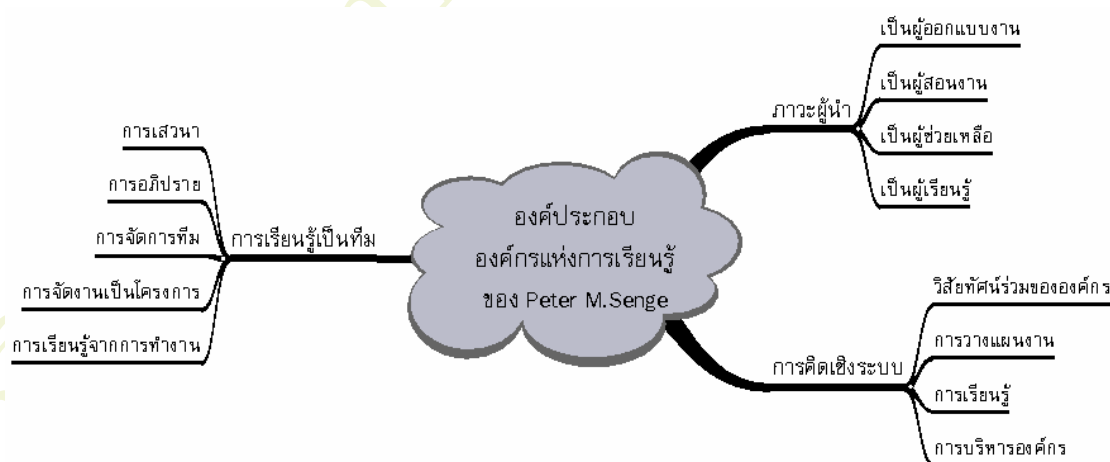
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)

เซ็งกี (Senge. 1990: 274) ให้ความเห็นว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) สมาชิกในทีมต้องมีความสามารถในการคิดตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณา โดยความคิดหลายคนรวมกันย่อมดีกว่าบุคคลคนเดียวคิด 2) ภายในทีมต้องมีการทำงานประสานกันดี คิดสิ่งใหม่ๆ และแตกต่างจากเดิม มีความไว้วางใจกัน 3) บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีพลังมากขึ้น

The Thailand Research Fund Regional Office (2549 : 316) ให้ความเห็นว่างค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยพลัง 2 ด้าน คือ พลังความสามารถของบุคคล กับพลังกลุ่มที่เกิดการเสริมพลัง (Synergy) ในการเรียนรู้และทำงานเป็นทีม ถ้าองค์กรมีความสามารถทำงานเป็นทีมจะหล่อหลอมให้เกิดการเสริมพลัง

ผู้วิจัยให้ความหมายของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมว่าหมายถึง การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคคลในองค์กรที่ทำงานร่วมกันทั้งในระหว่างปฏิบัติงานและระหว่างฝึกรอบรรม ทำให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน

สรุปได้ว่าการที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น สมาชิกในองค์กรจะต้องสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้โดยสามารถที่จะเป็นผู้ออกแบบงาน เป็นผู้สอน เป็นผู้ช่วยเหลือ เป็นผู้เรียนรู้ มีความคิดที่เป็นระบบในการที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ การวางแผนและการบริหารจัดการองค์กรร่วมกัน สามารถเรียนรู้เป็นทีมโดยเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กรไปพร้อม ๆ กัน



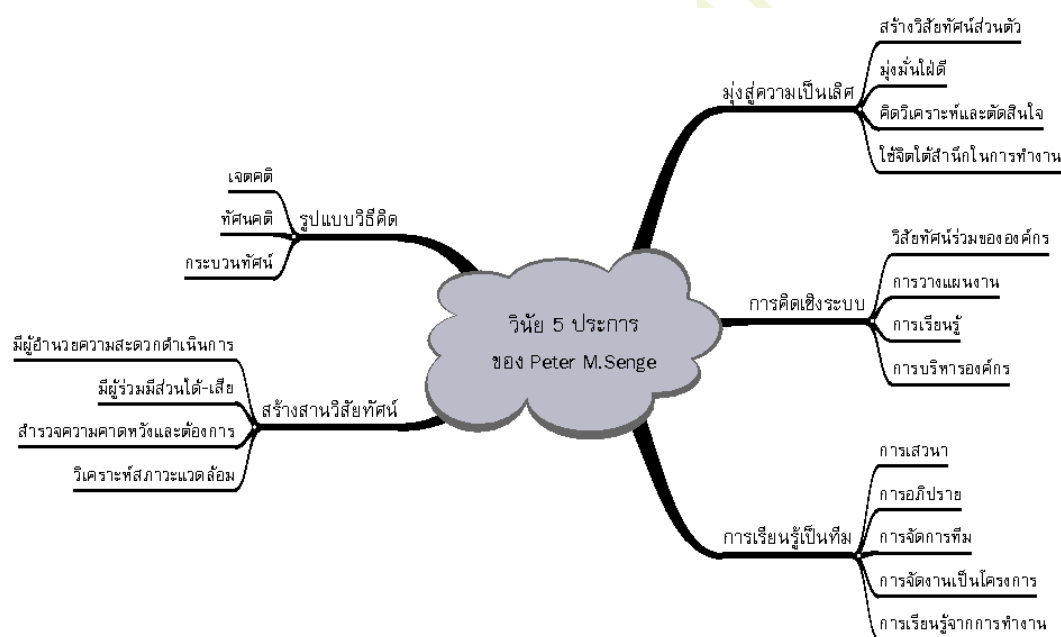
ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซ็งกี (Senge)

ที่มา : เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิริรานนท์. 2546 : 89

#### 4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

เซ็งกี (Senge. 1990 : 810) นำเสนอวินัย 5 ประการ ซึ่งเป็นแนวทางในการขจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery)
2. รูปแบบวิธีการคิด (Mental models)
3. การสร้างสานวิสัยทัศน์ (Shared vision)
4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)
5. ความคิดเชิงระบบ (System thinking)



ภาพประกอบ 4 วินัย 5 ประการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซ็งกี (Senge)

ที่มา : Senge. 1990 : 810

จากภาพประกอบ 4 สรุปได้ว่า เซ็งกี (Senge) ได้ให้ความสำคัญกับวินัย 5 ประการ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เริ่มจากวินัยที่ 1 มุ่งสู่ความเป็นเลิศซึ่งหมายถึง การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว มุ่งมั่นใฝ่ดี คิดวิเคราะห์และตัดสินใจ และใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน วินัยที่ 2 รูปแบบวิธีการคิด ซึ่งหมายถึง เจตคติ ทศนคติและกระบวนทัศน์ วินัยที่ 3 การ



สร้างสานวิสัยทัศน์ ซึ่งหมายถึง การมีคณะดำเนินงานในการสำรวจความคาดหวังต้องการของผู้ที่มีส่วนสำคัญ (Stakeholders) ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม วินัยที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งหมายถึง การเสวนา การอภิปราย การจัดการทีม การบริหารงานเป็นโครงการและการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน วินัยที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ซึ่งหมายถึง ระบบวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ระบบการวางแผน ระบบการเรียนรู้ และระบบการบริหารองค์กร ซึ่งภาพประกอบดังกล่าวข้างต้นได้จากการตัดแปลงเป็น Mind Mapping ของผู้วิจัย

สติเฟน และเมรี่ (Stephen and Mary) (วิรัช สงวนวงษ์วาน. 2547 : 16 – 17) ได้กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ รูปแบบขององค์กรในอนาคต ที่จะต้องพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรที่ขยายขอบเขตความสามารถในการสร้างอนาคตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด เพื่อการปรับตัว และเพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสนับสนุนให้บุคลากรทั้งหมดขององค์กรมีศักยภาพในการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ทันสมัย ผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องรู้จักฟัง จูงใจ สอนงาน และการถนอมรักษา พนักงานของตน หรือนัยหนึ่งต้องลดตัวเองจากเจ้านาย ลงมาเป็นหัวหน้าทีม เพื่อจะได้ใกล้ชิดกับลูกน้องมากขึ้น



ภาพประกอบ 5 องค์กรแห่งการเรียนรู้ในความหมายของสติเฟน และเมรี่ (Stephen and Mary)

ที่มา : Stephen and Mary. 2003 : 272

จากภาพประกอบ 5 สติเฟน และเมรี่ (Stephen and Mary) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเปิดรับสารสนเทศที่แม่นยำและทันเวลานั้นภาวะผู้นำในเรื่องวิสัยทัศน์ร่วมและการทำงานร่วมกัน และรูปแบบองค์กรมีการมอบอำนาจมีการทำงานเป็นทีม โดยบุคลากรได้ใช้ขีดความสามารถสูงสุด ส่วนวัฒนธรรมองค์กรเน้นการมีสำนึกร่วมมีความเชื่อมั่น

ความหวังใจและความรักความสามัคคีซึ่งกันและกัน ซึ่งภาพประกอบดังกล่าวข้างต้นได้จากการตัดแปลงเป็น **Mind Mapping** ของผู้วิจัย

มิเชล (Michael) (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 2548 : 107) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีขั้นตอน คือ 1) การพัฒนาพลวัตการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร 4) การจัดการความรู้ และ 5) การใช้เทคโนโลยี

เมอร์ริล (Merrill. 2007 : Online) กล่าวถึง เซ็งเก้ (Senge) ว่าได้ระบุถึงทักษะเกี่ยวกับการถามและทักษะเกี่ยวกับการศึกษาผลสะท้อนเป็นตัวสร้างบทการเสวนา (Dialogue) ให้นำเชื่อถือและ สิ่งแวดล้อมก็จะมีผลกระทบต่อการเสวนาน้อยลง

วิจารณ์ พานิช (2548ข : ออนไลน์) ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนา วิธีทำงานและระบบงาน ขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน ผลลัพธ์ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์กรนั้น รวมทั้ง การสร้างคนอันได้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรหรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กรจะเกิดการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัต มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการพัฒนาในด้านต่าง ๆ คล้ายชีวิตมีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548 : 89 – 90) ได้กล่าวถึงจุดเน้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 3 ประการ คือ

1. การพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคลากรในองค์กร
2. ความต่อเนื่องของการพัฒนา
3. เป้าหมายของการพัฒนาในภาพรวมทั้งองค์กร

นอกจากนั้น สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548 : 94) สรุปแนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ ทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรและมีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำ เมื่อบุคคลได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจนทำให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ไปในทางที่ดี ซึ่งจะเป็นผลทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น

รศวันต์ พิพิชเมฆานนท์ (2544 : ออนไลน์) ระบุว่า การจะดูว่าองค์กรเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ดูที่พฤติกรรมของคนในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สามารถค้นพบวิธีการต่าง ๆ ในการเพิ่มผลผลิตและการบริการที่มีรูปแบบการทำงานที่สนับสนุนต่อการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ที่การเรียนรู้จะผสมผสานอยู่ในกิจกรรมทุกอย่างขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ จะทำให้บทบาทของคนในองค์กรเปลี่ยนไปและการเรียนรู้อยู่ในรูปแบบ “Active Learning” การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องเริ่มที่ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรก่อนซึ่งจะต้องอาศัยผู้นำในการสร้างขึ้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถด้านจิตวิทยาในการสื่อสารติดต่อและคนในองค์กรต้องมีใจเปิดกว้างยอมรับสิ่งใหม่และพร้อมที่จะต่างไปจากเดิม ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์จนปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ และต้องมีการผลักดันให้เกิดผู้นำในทุกระดับชั้นขององค์กร

จากแนวคิดทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติของนักการบริหารจัดการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นพลวัต ทั้งปัจเจกบุคคลและคณะบุคคลในด้านภาวะผู้นำซึ่ง ได้แก่ การเป็นผู้ออกแบบงาน เป็นผู้สอนงาน เป็นผู้ช่วยเหลือและเป็นผู้เรียนรู้กันไปพร้อม ๆ กัน ในด้านความคิดเชิงระบบ ซึ่งได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร การวางแผนการเรียนรู้และการบริหารองค์กร ในด้านการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งได้แก่ การเสวนา การอภิปราย การจัดการทีม การจัดงานเป็นโครงการและการเรียนรู้จากการทำงาน ซึ่งกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ติดเป็นนิสัยเกิดเป็นองค์ความรู้ฝังแน่นในตน ในรูปแบบของการพัฒนาการเรียนรู้

##### 5. แนวทางประยุกต์ใช้กับสถานศึกษา และจุดเด่นขององค์กรแห่งการเรียนรู้

สถานศึกษาในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียนมีภารกิจหลักในการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งภารกิจดังกล่าวตอบสนองต่อหลักในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้การจัดการศึกษายึดหลักดังนี้

- 1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน
  - 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และ
  - 3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง
- ดังนั้นการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาจึงสอดคล้องและสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการจัดการศึกษาของ สถานศึกษาในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียนได้อย่างกลมกลืน ด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่สร้างและส่งเสริมภาวะผู้นำในชุมชนและท้องถิ่น จัด

การศึกษาที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ใฝ่รู้ใฝ่เรียน เรียนรู้ร่วมกันเป็นหมู่คณะ และสามารถคิดอย่างมีเหตุผล เพื่อสร้างครอบครัวและชุมชนที่เข้มแข็งให้เกิดขึ้นในประเทศชาติต่อไป

## 6. ข้อจำกัดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาระบบการบริหารจัดการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน ยังมีข้อจำกัดอยู่บ้าง จากการวิเคราะห์ด้านสถานะด้านสังคมของประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) พบว่าความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้กับการนำไปใช้ของคนไทยอยู่ในระดับต่ำ (สภาพพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2549 : 62) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติ ดังนั้นแม้สร้างองค์ความรู้และจัดระบบการบริหารจัดการได้แล้วแต่เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงอาจมีอุปสรรคบ้าง แต่อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ร่วมกันและการลงมือปฏิบัติจริงโดยการกระทำซ้ำ ๆ จะสร้างทักษะในการเรียนรู้และสร้างบุคคลและองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

### ตอนที่ 3 หลักธรรมกัลยาณมิตร

พระภิกษุทศพลญาณ (เผด็จ ทตฺตชีโว) (2546 : 170 – 171) ระบุถึง ทศพิธราชธรรม มาตสสูตร สรุปความว่าการมีกัลยาณมิตร หรือการเป็นผู้มีมิตรดี มีสหชาติ มีจิตน้อมไปในคนที่ดี เป็นพรหมจรรย์ทั้งหมด โดยที่กัลยาณมิตรเป็นผู้ปลูกฝังอบรมสั่งสอน ชี้แนะประคับประคองบุคคล ให้ประพฤติปฏิบัติแต่กุศลธรรมจนเกิดเป็นลักษณะนิสัย ซึ่งส่งผลให้สัมมาทิฐิพัฒนาขึ้นในจิตใจ

พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) (2536 : 196) ให้ความหมายของคำว่า กัลยาณมิตรว่า มิตรที่ดีงาม กัลยาณมิตรมีคุณสมบัติซึ่งเรียกว่า กัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ

- คือ 1. ปิโย นำรักด้วยมีเมตตา เป็นที่สบายจิตสนิทใจ ชวนให้อยากไปหา
2. กรุ นำเคารพด้วยความประพฤตินักแน่นเป็นที่พึ่งอาศัยได้ให้รู้สึกอุ่นใจ
3. ภาวนีโย นำเจริญใจ ด้วยความเป็นผู้ฝึกฝนปรับปรุงตน ควรเอาอย่างให้ระลึกและเอ่ยอ้างด้วยซาบซึ่งภูมิใจ
4. วัตตา รู้จักพูดให้ได้ผล รู้จักชี้แจงแนะนำ เป็นที่ปรึกษา
5. วณักขโม อดทนต่อถ้อยคำ พร้อมทั้งจะรับฟัง ปรึกษา ชักถามตลอดจนคำแนะนำวิพากษ์วิจารณ์

6. คัมภีร์จะ กัง กัดดา แกลงเรื่องล้าลึกได้ สามารถอธิบายเรื่องยุ่งยากซับซ้อน ให้เข้าใจและสอนให้รู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป

7. โน จักฐานะ นิโยชเย ไม่ชักนำในอฐาน คือ ไม่ชักจูงไปในทางเสื่อมเสียหรือ เรื่องเหลวไหลไม่สมควร

พระราชาบาท สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในพิธี พระราชทานปริญญาบัตรแก่ผู้สำเร็จการศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ณ อาคารใหม่สวนอัมพร วันจันทร์ที่ 11 มกราคม พ.ศ. 2531 (ภาคเช้า) ความตอนหนึ่งว่า.. เพื่อนดี คือ บุคคลที่ท่าน เรียกว่ากัลยาณมิตร เป็นเพื่อนผู้คอยตักเตือนมิให้ทำชั่ว แนะนำให้ตั้งอยู่ในความดีและอุปการะ เกื้อกูลด้วยความรักใคร่และปรารถนาดีอย่างจริงใจ..

วิจารณ์ พานิช (2548ข : ออนไลน์) ระบุว่า ความเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน ไม่ได้หมายความว่า ทุกคนจะต้องมีความเห็นเหมือนกัน ถ้าทุกคนมีความเห็นเหมือนกัน กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็จะไม่เกิดผล ผลจะเกิดต่อเมื่อคนมีความคิดเห็นและประสบการณ์ หลากหลาย มาเข้ากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใต้บรรยากาศของกัลยาณมิตร ยิ่งความเห็น ต่างกันมากเท่าไร การดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็ยิ่งยาก และในเวลาเดียวกันผลที่ได้ก็ยิ่งมาก ด้วย ผลได้สูงสุดเมื่อสามารถถือ “ศัตรู” หรือ “ฝ่ายตรงข้าม” เป็นกัลยาณมิตร



ภาพประกอบ 6 หลักธรรมกัลยาณมิตร

ที่มา : พระเทพเวที. 2536 : 196

จากภาพประกอบ 6 สรุปได้ว่า กัลยาณมิตร หมายถึง มิตรที่ดีงามแสดงให้เห็นเป็น พหุผลของการครองชีวิตอันประเสริฐ มีลักษณะ ดังนี้ มีเมตตา เป็นที่พึ่งได้ เป็นแบบอย่าง

ที่ดี เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้รับฟัง เป็นผู้สอนเรื่องลึกซึ้งให้เข้าใจได้และไม่ชักนำไปสู่ทางเสื่อม ซึ่งภาพประกอบดังกล่าวข้างต้นได้จากการดัดแปลงเป็น Mind Mapping ของผู้วิจัย

#### ตอนที่ 4 บทบาทและภารกิจของสถานศึกษาในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน

สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน เป็นส่วนราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2548 : 189)

1. จัดทำข้อเสนอ นโยบาย แผน และหลักสูตรสถานศึกษาออกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย รวมทั้งประสานความร่วมมือและความช่วยเหลือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ

2. ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษาออกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ และดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษาออกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

3. ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน ระดมทรัพยากร พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ ศูนย์การเรียน และพัฒนาบุคลากรการศึกษาออกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยและเครือข่าย รวมทั้งกำกับดูแลติดตามตรวจสอบและประเมินผล การจัดการศึกษาออกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

4. ส่งเสริม ผลิต พัฒนา เผยแพร่เรียนรู้และให้บริการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งบริหารจัดการสถานีวิจัยศึกษาและสถานีวิจัยโทรทัศน์เพื่อการศึกษาตามอัธยาศัย

5. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการส่งเสริมสนับสนุนและประสานความร่วมมือ การศึกษาออกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

6. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

สถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน มีอยู่จำนวนมากได้แก่ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนภาค ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัด ศูนย์บริการการศึกษาออกโรงเรียนอำเภอ และศูนย์ที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นแต่ที่มีมากที่สุดคือศูนย์บริการการศึกษาออกโรงเรียนอำเภอเพราะมีประกาศจัดตั้งอยู่ทุกอำเภอ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 39 บัญญัติให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ๆ โดยให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชา

ข้าราชการ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 519) และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 29 บัญญัติให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และ รู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้ สอดคล้องกับสภาพปัญหาและ ความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์พัฒนาระหว่างชุมชน และมาตรา 30 ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการ ส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 12)

ดังนั้นศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ จึงมีหน้าที่จัดการการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ด้วยการร่วมมือกับทุกภาคส่วนในสังคมจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและ มาตรฐาน การพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ จึงเป็นแนวทางที่พัฒนาองค์กรให้ปฏิบัติตามภารกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ต่อไป

## ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประพันธ์ หาญกว้าง (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต” พบว่า การเรียนรู้เป็น ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่า เพราะการเรียนรู้ขององค์กรและ บุคลากรในองค์กรจะทำให้องค์กรและคนในองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สุนทรี กุลนันทน์ และชาติชาย ณ เชียงใหม่ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย” โดยทำการศึกษา 2 ระดับ ได้แก่ ระดับ มหภาค คือ ภาพรวมขององค์กรทั่วไปในบริบทของสังคมไทยและระดับจุลภาค คือ ศักยภาพขององค์กรในแต่ละแห่งที่เป็นกรณีศึกษาอันได้แก่บริษัทเซลล์แห่งประเทศไทยจำกัด และมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็กและเปรียบเทียบศักยภาพระหว่าง 2 องค์กรกับเกณฑ์ในการพัฒนา องค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษา มหภาคนั้นแบ่งสมาชิกขององค์กรออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มคนในสังคมเกษตรกรรม กลุ่มคนในสังคมอุตสาหกรรมและกลุ่มคนในสังคมสารสนเทศ ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มเกษตรกรรมและกลุ่มสารสนเทศมีศักยภาพสูง แต่กลุ่มอุตสาหกรรมมี

ศักยภาพต่ำ สภาพแวดล้อมในองค์กร พบว่า มีจุดเด่นที่แนวคิดด้านการบริหารจัดการการเรียนรู้ที่อิงวัฒนธรรมตะวันออกเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนจุดด้อย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะแบ่งชนชั้น ยึดระบบอาวุโส เลือกลงอุปถัมภ์และรูปแบบการบริหารแบบเก็งกำไรระยะสั้น โดยไม่สนใจนวัตกรรมรวมทั้งไม่สร้างความผูกพันและไม่ถ่ายทอดเทคโนโลยี ส่วนในระดับจุลภาคพบว่าบริษัทเซลล์แห่งประเทศไทยจำกัดและมูลนิธิพิทักษ์สิทธิเด็กต่างมีศักยภาพในการพัฒนาระดับสูง ส่วนที่แตกต่างกัน คือบริษัทเซลล์มีระบบการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการบริหารดี แต่การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ ที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้มีจำกัด เฉพาะผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง และมีระบบอาวุโสมาก ส่วนมูลนิธิพิทักษ์สิทธิเด็กมีบรรยากาศการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมและเครือข่ายและกระบวนการทำงานที่ส่งเสริมความคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนจุดอ่อนที่เหมือนกันทั้งสององค์กร คือ มีช่องว่างทางความคิดของผู้บริหารระดับสูงกับการปฏิบัติจริงในองค์กรเกี่ยวกับความจำเป็นต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

นันทพร โชตินุชิต (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์จำกัดมหาชน” ผลการศึกษาพบว่า การทำงานแบบทีมข้ามสายงานนั้นเปรียบเสมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างกว้างขวางและขยายขีดความสามารถของตนเองได้ตามต้องการ

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อการก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช” พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาการเรียนรู้ในระดับบุคคลคือความพร้อมทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการ การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้ จากการทำงานร่วมกัน

เสาวรศ บุณนาค (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลวิชาชีพพบว่า ตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 42

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545 : 67) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยศึกษาปัจจัยกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน



โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขตการศึกษา 9 พบว่าโรงเรียนประถมศึกษามีการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของระดับมาก ไม่มากนักในขณะที่การพัฒนาปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษายังพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และมีทิศทางเป็นบวก และพบว่าปัจจัยทางการบริหารต่างร่วมกันอธิบายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 46.30 โดยมีปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน ปัจจัยการพัฒนาคุณภาพการบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลือชัย จันทร์โป (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย” กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือผู้บริหารและครูจากโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย 23 โรงเรียน จำนวน 345 คน ผลการศึกษาส่วนหนึ่งพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างขององค์กร การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์กร โดยปัจจัยทั้ง 8 ข้อ สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ได้ร้อยละ 68

สมใจ อุ่นสำราญ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและความคิดเชิงระบบกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา” พบว่า ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและความคิดเชิงระบบร่วมกันมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยปัจจัยทั้ง 3 ร่วมกันสามารถกำหนดความแปรปรวนของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ประมาณร้อยละ 77

ประเสริฐ ศิริเสวีวรรณ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบปรับตัว ในบริษัทย่อยของบริษัทฯ ข้ามชาติในประเทศไทย” พบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลกระทบทางบวกต่อความสามารถการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกระบวนการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นบางส่วน

บุบผา พวงมาลี (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร” ผลการศึกษพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับสูง เมื่อแยกเป็นสังกัดมีผลดังนี้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงกลาโหม และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง สังกัดกรุงเทพมหานครและสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยอยู่

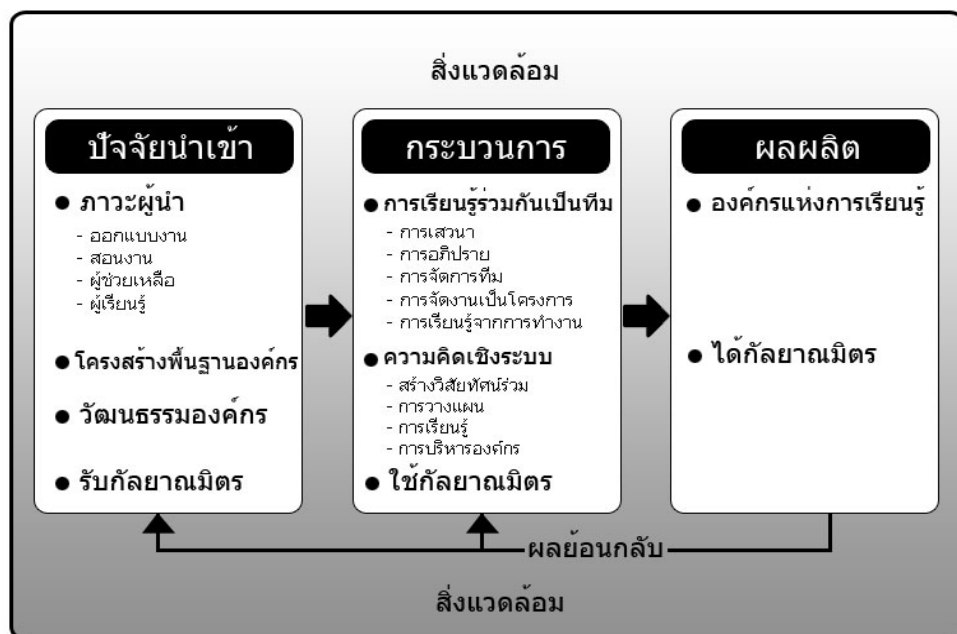
ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการมีแบบแผนความคิด สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสังกัดอื่นอยู่ในระดับสูง ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขและกระทรวงกลาโหม อยู่ในระดับสูง ส่วนสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติสังกัดกรุงเทพมหานครและทบวงมหาวิทยาลัยอยู่ระดับปานกลาง ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงกลาโหม และสำนักงานตำรวจแห่งชาติอยู่ในระดับสูง ส่วนสังกัดกรุงเทพมหานครและทบวงมหาวิทยาลัย อยู่ระดับปานกลาง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ สังกัดกระทรวงกลาโหมอยู่ในระดับสูงและสังกัดอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

วีระพล อมรปิยะฤกษ์ (2546: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง “การรับรู้ความเป็นองค์กร การเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1” พบว่า ครูมีการรับรู้ความเป็นองค์กรการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ทุกองค์ประกอบเรียงตามลำดับ คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่ามีลักษณะของการศึกษาวิจัยที่แบ่งได้สองกลุ่มคือ กลุ่มที่ศึกษาและแสดงถึงลักษณะของการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ งานวิจัยของ ประพันธ์ หาญขว้าง (2538: บทคัดย่อ); สุนทรี กุลนันทน์ และชาติชาย ณ เชียงใหม่ (2539: บทคัดย่อ); นันทพร โชติณัฐิต (2540: บทคัดย่อ); สันติมา ศรีสังข์ สุวรรณ (2540: บทคัดย่อ); เสาวรส บุญนาค (2543: บทคัดย่อ) วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545: บทคัดย่อ); ลือชัย จันทรไพบี (2546: บทคัดย่อ); สมใจ อุ่นสำราญ (2546: บทคัดย่อ) และประเสริฐ ศิริเสวีวรรณ (2543: บทคัดย่อ) ส่วนกลุ่มที่สองศึกษาลักษณะการเรียนรู้ การเรียนรู้และ การเสริมสร้างความเป็นองค์กรและการพัฒนาตัวชี้วัดสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ งานวิจัยของ บุษพา พวงมาลี (2542: บทคัดย่อ) และวีระพล อมรปิยะฤกษ์ (2546: บทคัดย่อ) ซึ่งเมื่อสังเคราะห์งานวิจัยทั้งสองกลุ่มแล้วพบว่า งานวิจัยสามารถเชื่อมโยงสู่การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ โดยสามารถสร้างองค์ความรู้และอธิบายระบบการบริหารจัดการที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเมื่อทำการศึกษากับสถานศึกษาในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษา นอกโรงเรียนซึ่งมีลักษณะและภารกิจเฉพาะต่างจากองค์กรอื่น ย่อมจะทำให้เกิดประโยชน์ในการนำองค์ความรู้นั้นไปพัฒนาองค์กรที่มีลักษณะหรือภารกิจคล้ายคลึงกันได้

เมื่อสรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นระบบการบริหารจัดการอันประกอบด้วยปัจจัยนำเข้าที่เหมาะสม ได้แก่ บุคลากร คุณภาพ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร มีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลได้แก่กระบวนการเรียนรู้เป็นทีม กระบวนการคิดที่เป็นระบบ ได้ผลผลิตที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 กรอบความคิดในการวิจัยการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน