

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 41 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการต่างๆ เพื่อนำมาหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.1 ความเป็นมาของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.3 แนวคิดด้านองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.4 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน
 - 2.1 ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียน
 - 2.2 แนวคิดด้านประสิทธิผลของโรงเรียน
 - 2.3 การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน
3. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์การ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จากการศึกษาความหมาย แนวคิด ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการได้มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ความเป็นมาของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2544 : 46) กล่าวว่า ที่มาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning) เริ่มจากผลงานเรื่อง (Organization Learning : A theory of Action Perspective : 2521) ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นผลงานทางวิชาการที่เขียนโดย Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และโคโนเนียล ศาสตราจารย์สาขาวิชาปรัชญาแห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร

ต่อมาในช่วงปี ค.ศ. 1990 ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และเขียนผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับคือ เซ็นจ์ ศาสตราจารย์ของสถาบัน MIT ของสหรัฐอเมริกา ได้เขียนหนังสือชื่อ ระบบวินัย 5 ประการ : ศิลปะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization) เซ็นจ์ (Senge, 1990 : 11) ในหนังสือเล่มนี้ เซ็นจ์ (Senge) ใช้คำว่า LO แทน OL และได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการทำประชุมปฏิบัติการให้แก่องค์กรชั้นนำต่างๆ ที่โรงเรียนสโลนของความสามารถในการจัดการ (Sloan School of Management) MIT ในปี 1994 ได้เขียนหนังสือชื่อ ระเบียบวินัย 5 ประการ : เป็นการวางแผนและเครื่องมือในการสร้างและองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building & Learning Organization) เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติกว้างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ และในปี ค.ศ. 1998 เซ็นจ์ ได้เขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ ระบบวินัย 5 ประการ : จาก 12 ข้อขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Fifth Discipline Challenge : Mastering the Twelve Challenge to Change Organization) ในปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่า 165 เล่ม และมีการเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ต ได้รับความสนใจอย่างมาก โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจและองค์กรทางการศึกษาในสหรัฐอเมริกา ได้นำไปปฏิบัติใช้กันอย่างแพร่หลายในช่วงระยะเวลา 7 ปีที่ผ่านมา จนกระทั่งเกิดเป็นความเจริญเติบโตทางการศึกษาและความมั่นคงทางเศรษฐกิจเหนือประเทศอื่นใดในโลก

1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น บุคคลภายในองค์กรต้องมีการส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ จากการศึกษาความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 18) ได้ให้ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ

ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรเอง เพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

ทองโบ สูดซารี (2547 : 421) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบการจัดการองค์กรที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์กรในการร่วมกันวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน แสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา

วิจารณ์ พานิช (2547 : 431) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ผลิตผลงานไปพร้อมๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อมกัน

วีระวุธ มาชะศิริานนท์ (2547 : 21) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลงานการปฏิบัติงานเต็มเปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพ เชื่อมโยงรูปแบบเปิดโอกาสให้ทีมงานนั้นทำงานประยุกต์เข้ากับงาน มีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์อันเป็นผลให้เกิดศักยภาพ

ธมลวรรณ พงษ์สถิต (2550 : 13) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์กรโดยกระบวนการการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรทั้งหมดในองค์กร กล่าวคือ บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกัน มีการสร้างองค์ความรู้ที่หลากหลาย มีการคิดค้นและเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการแบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

สิริกาญจน์ จิระสาคร (2553 : 9) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้นและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนา ศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ให้เกิดขึ้นกับองค์กร ตลอดจนมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

การ์วิน (Garvin, 1993 : 78) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์ แสวงหา และถ่ายทอด ความรู้ ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้รองรับความรู้ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

บาเน็ตท์ (Barnett, 1994 : 3) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นเชิงประสบการณ์ที่สร้างสรรค์องค์ความรู้ เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผลจากนั้นนำเข้าสู่งานประจำวัน มุ่งปลูกฝังไว้ในความ

ทรงจำขององค์กร เพื่อจะช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

ดิกสัน (Dixon, 1994 : 136) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับระบบเปิดที่องค์การมีความสัมพันธ์กับสภาวะสิ่งแวดล้อม องค์การต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความเจริญก้าวหน้า ปรับตัวทันต่อการแข่งขัน ต้องมีการเรียนรู้โดยผ่านทีมขององค์การแห่งการเรียนรู้ยังให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความคิดร่วมกัน มีความเชื่อ ความเข้าใจ ความเห็นร่วมกัน ที่ต้องมีการสืบค้น ตรวจสอบและขยายความคิด ความเชื่อเหล่านี้อยู่เสมอ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก คาดคะเนต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงได้ทันการ มีการตรวจสอบความผิดพลาดและแก้ไขข้อบกพร่องอยู่เสมอ

มาร์ซิค และวอลเคินส์ (Marsick and Watkins, 1990 : 353) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ส่งเสริมให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กรในเวลาเดียวกันก็ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่สมาชิกด้วยเช่นกัน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้เอื้ออำนาจแก่สมาชิกเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตลอดจนส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และมีการฟังพหุอากัษย์ซึ่งกันและกันระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชน

มาร์ควอร์ท (Marquard, 1996 : 11) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้ จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยไปด้วย

แบลนชาร์ด และแทรกเกอร์ (Blanchard & Thacker, 2004 : 44 - 45) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การปรับปรุงความสามารถขององค์กร และการตั้งเป้าหมาย ในการเรียนรู้ขององค์การ เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้เป็นรายบุคคล เพื่อให้มีการเรียนรู้คงอยู่ และกระจายไปทั่วทั้งองค์การ เป็นการเพิ่มศักยภาพเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งระบบเช่นนี้จะช่วยสนับสนุนให้พนักงานสร้างความรู้ และถ่ายโอนความรู้ไปสู่ผู้อื่น และพนักงานจะปรับพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับความรู้ที่ได้รับ เพื่อทำให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น การสร้างให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นงานที่ทำหาย โดยขององค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีระบบการบริหารที่ดีสนับสนุน ให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ตามความต้องการขององค์การ

เซ็นจ์ (Senge, 2000 : 1) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนาเป็นสิ่งที่มิสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนทาง

ความคิด เป็นสิ่งที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการมององค์กรในระดับกว้าง ไม่ได้เฉพาะเจาะจงว่าต้องเป็นองค์กรที่ทำงานด้านธุรกิจเท่านั้น และเน้นที่ผลสำเร็จของบุคคลที่มีองค์กรเป็นแหล่งของการเรียนรู้ เพราะถ้าไม่มีการเรียนรู้ของบุคคลก็就不用มีการเรียนรู้ขององค์กร แต่การที่บุคคลจะเรียนรู้แล้วก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรจะเกิดการเรียนรู้เสมอไปหากองค์กรไม่สามารถเชื่อมโยงผลสำเร็จของบุคคลเข้ากับผลสำเร็จขององค์กรโดยส่วนรวมได้

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเอง ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการคิดสิ่งใหม่ได้อย่างอิสระ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของสมาชิกทุกคน โดยเน้นกระบวนการวางแผนความคิดอย่างเป็นระบบ สามารถร่วมกันกำหนดความต้องการและเป้าหมายขององค์กรได้ ส่งเสริมกระบวนการการเรียนรู้แบบการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อให้สมาชิกในองค์กรใช้สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

1.3 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร และการเรียนรู้ร่วมกัน ของคนในองค์กร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1.3.1 แนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ วิโรจน์ สารรัตนะ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 8 - 10) ได้ให้แนวคิดว่า องค์กรประกอบสำคัญที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามแนวคิดของ เซินจ์ 5 ประการ คือ

1.3.1.1 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นไปตามทฤษฎีเชิงระบบ (System Approach) ที่มองโรงเรียนอย่างเป็นระบบของสังคม เป็นการมองอย่างภาพรวม ไม่มองแบบแยกส่วนเพราะการมองหรือคิดแบบแยกส่วนจะเป็นเสมือนการเล่นภาพจิ๊กซอว์ซึ่งหากมองภาพที่ละชิ้นจะไม่สามารถบอกได้ว่าจะทำให้เกิดภาพรวมในรูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไร จะต้องจัดให้เข้าที่ตามลักษณะความสัมพันธ์ จึงจะทำให้มองเห็นภาพรวมได้อย่างชัดเจน เช่นเดียวกับองค์กร หากคิดแยกส่วน มุ่งพัฒนาด้านใดด้านหนึ่ง ไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและการร่วมกัน ส่งผลต่อภาพโดยรวมขององค์กรแล้วพลังของการพัฒนาในองค์กรนั้นก็ลดลง

1.3.1.2 การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Personal Mastery) เป็นไปตามทฤษฎีการจูงใจและทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่กล่าวว่าคนจะมีพันธะผูกพันกับจุดหมายและภารกิจขององค์กรและจะใช้ความพยายามเพื่อการบรรลุผลสำเร็จ หากพวกเขาเกิดความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

1.3.1.3 ความคาดหวังที่ท้าทาย (Mental Model) เป็นไปตามทฤษฎีการจูงใจและภาวะผู้นำเช่นกันโดยเชื่อว่าการสร้างสิ่งนี้ให้เกิดขึ้นในองค์กร จะทำให้สมาชิกมีความตื่นตัว มีแรงจูงใจภายใน ในการที่จะสำรวจสภาพที่เป็นอยู่ และสภาพที่คาดหวังเพื่อการพัฒนาอยู่เสมอ

1.3.1.4 การมีค่านิยมร่วมกัน (Share Vision) เป็นไปตามหลักการของวัฒนธรรม องค์กรและการมีส่วนร่วม ซึ่งเชื่อว่าหากองค์กรให้สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์โดยอาศัยค่านิยมร่วม ของสมาชิกแล้ว ก็จะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะทำให้พวกเขามีความผูกพันกับวิสัยทัศน์ร่วมนั้นและก่อให้เกิดการปฏิบัติตามมา

1.3.1.5 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นไปตามหลักการความร่วมมือ หลักกระบวนการกลุ่ม ซึ่งเชื่อว่าสมาชิกในองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้นหากพวกเขาได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งไม่เพียงในระดับห้องเรียนเท่านั้น แต่จะต้องเป็นทั้งระดับโรงเรียน

1.3.2 แนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Ray Stata

เรย์ สตาต้า (Ray Stata, 1898 อ้างถึงใน ยूरพร ศุทธรัตน์, 2552 : 2 - 22) ได้ให้แนวคิดว่าการเรียนรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น กระบวนการหลักที่จะทำให้เกิดการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) หรือการเรียนรู้ของทั้งระดับบุคคลและองค์กร เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยความรู้เป็นหลัก (Knowledge Intensive) ซึ่ง ได้นำเสนอแนะปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรดังต่อไปนี้

1.3.2.1 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ความสามารถทางความคิดของคนเป็นตัวจำกัดความเข้าใจสิ่งที่ เกิดขึ้นในองค์กร จากการศึกษาพบว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญที่จะนำองค์กรเผชิญต่อการ เปลี่ยนแปลงต่างๆ กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้มีบทบาทเป็นผู้ออกแบบ (Designer) และผู้ปฏิบัติ (Operator) เช่น ออกแบบองค์กรว่าควรมีโครงสร้างอย่างไร มีนโยบายเสริมพันธกิจ ผู้ที่จะออกแบบ องค์กรจะต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ ทำการปรับเปลี่ยน กระตุ้นพฤติกรรมของคนในองค์กร

1.3.2.2 การวางแผน (Planning) การวางแผนจะเกิดประโยชน์โดยตรงในเรื่องวัตถุประสงค์และ กลยุทธ์แล้ว ยังทำให้เกิดการเรียนรู้ในกระบวนการวางแผนนั้นด้วย

สิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ เกิดจากความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ถูกปรับพฤติกรรมที่เข้ากัน ได้กับการเปลี่ยนแปลงนั้น

1.3.2.3 การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) การปรับปรุงคุณภาพโดยรวมหรือการควบคุมภาพโดยรวม (Total Quality Control) ตามแนวคิดนี้เป็นวิธีการทางการจัดการที่ทำให้เกิดการ ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง โดยเน้นเรื่องของคุณภาพผลิตภัณฑ์ การส่งตรงเวลา ระยะเวลาในการ รอคอย และการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด เป็นต้น องค์การมีการนำอัตราการเรียนรู้มาวัดผล การปฏิบัติงาน และทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการปรับปรุงคุณภาพจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะเร่งองค์กรให้เกิดการเรียนรู้

1.3.2.4 พฤติกรรมขององค์การ (Organization Behavior) คุณค่าของพฤติกรรมขององค์การมีผลประสิทธิภาพ การปรับปรุงและ เปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ โดยเฉพาะการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพระหว่างสมาชิกขององค์การ หรือ ระหว่างองค์การจะเป็นตัวสกัดกั้นการเรียนรู้และการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมองค์การ หรือในเรื่องการทำงานเป็นทีม การเปิดเผยตรงไปตรงมา และการทำงานอย่างมีวัตถุประสงค์

1.3.2.5 ระบบข้อมูล (Information Systems) ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ องค์การควรพิจารณาข้อมูล ว่าเป็นข้อมูลที่สนับสนุนหรือเป็นข้อมูลที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ในองค์การ การจัดการระบบข้อมูลจะช่วยแปรรูปข้อมูล (Data) ข้อมูลสารสนเทศ (Information) และแปรรูปจากจากความรู้ (Knowledge) เป็นกิจกรรม (Actions) สิ่งที่สำคัญ คือ การตัดสินใจว่า ข้อมูลสารสนเทศและความรู้ ใดที่จะนำมาใช้ให้กิจกรรมมีประสิทธิภาพ

1.3.3 แนวความคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Argyris and Schon

อากรีส และซุน (Argyris, C. and Schon, D., 1978 อ้างถึงใน กิริตยตยียง, 2549 : 119 - 120) ได้อธิบายว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในระยะยาว ทั้งในด้านทักษะและความเชื่อมั่นของบุคคล สามารถแบ่งวงจรของการเรียนรู้ ได้ 3 รูปแบบ ดังนี้

1.3.3.1 วงจรการเรียนรู้ทางเดียว (Single-loop Learning) เป็นการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อ องค์การเผชิญกับปัญหา และความผิดพลาดทางการจัดการที่มุ่งในการแก้ปัญหา เฉพาะหน้า โดยมี การเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการเก็บสะสมการเรียนรู้

1.3.3.2 วงจรการเรียนรู้ขั้นที่สอง (Double-loop) เป็นการเรียนรู้เพื่อช่วยแก้ปัญหา และสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพที่เป็นรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างการเรียนรู้ และเป็นที่มาของแบบจำลองธุรกิจใหม่ที่สอดคล้องกับ ความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมการแข่งขัน

1.3.3.3 วงจรการเรียนรู้ขั้นที่สาม (Triple-learning) เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาหลักการใหม่ ที่องค์การสามารถนำไปดำเนินการในขั้นตอนอื่น ๆ ต่อไป

1.3.4 แนวความคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge

เซ็นจ์ (Senge, 1990 อ้างถึงใน ฉัตยาพร เสมอใจ, 2547 : 44 - 46) ได้เสนอโครงสร้างที่เรียกว่าวินัยประการที่ 5 สำหรับการสร้างองค์การการเรียนรู้ (The fifth Discipline Field Book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization) ซึ่งประกอบด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่

1.3.4.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การพัฒนาตนเองและองค์การจะเริ่มต้นจากการเรียนรู้จากภายในและเปิดใจรับประสบการณ์ใหม่ๆจากภายนอก การรู้จักตนเอง ความพร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง และเชื่อมโยงสู่การทำงานในองค์การ จากเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจกับกระบวนทัศน์ (Paradigm) ของตนเองอย่างต่อเนื่องว่า เรามองเห็นสิ่งต่างๆหรือเรามีทัศนคติต่อสิ่งนั้นอย่างไร รวมทั้งให้ความสำคัญกับพลังความสามารถของตนเอง และการมองเห็นภาพหรือสิ่งต่างๆตามความเป็นจริงซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการเรียนรู้ของบุคคล

1.3.4.2 การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นกระบวนทัศน์ที่ช่วยให้ผู้จัดการท้าทายสมมุติฐานและมุมมองที่มีต่อความจริงในปัจจุบันของตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความเข้าใจในเรื่องต่างๆ และทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม แบบจำลองความคิดเริ่มต้นขึ้นด้วยการมองภาพของตนเองก่อน หรือการมีวิสัยทัศน์ของตน (Personal Vision) คือ การพยายามค้นหาตัวเองและนำขึ้นมาพิจารณารวมทั้งความสามารถที่จะรักษาสภาพการเรียนรู้และสร้างสมดุลระหว่างสิ่งที่เรากำลังค้นหา กับสภาพแวดล้อม

1.3.4.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การให้คำมั่น และความชัดเจนในความต้องการสร้างการเรียนรู้และสร้างความเต็มใจที่จะเรียนรู้ การมองภาพรวมความต้องการในอนาคตมีความเข้าใจในสิ่งต่างๆตรงกันภายใต้วัตถุประสงค์ คุณค่า ภารกิจ อย่างเดียวกันทั้งองค์การ การมีวิสัยทัศน์ที่แท้จริงที่ไม่ใช่เป็นเพียงคำกล่าวหรือข้อความที่กล่าวออกมาอย่างลอยๆด้วยถ้อยแถลงวิสัยทัศน์ (Vision Statement) เท่านั้นแต่วิสัยทัศน์ร่วมจะทำให้บุคคลมีความสนใจที่จะเรียนรู้เพราะถูก สั่งให้ปฏิบัติ แต่เป็นเพราะเขาต้องการจะทำ

1.3.4.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มปัจจุบันองค์การมีแนวโน้มที่จะทำงานเป็นทีมที่มีสมาชิกจากพื้นฐานที่ต่างกันมากขึ้น แต่หลายองค์การอาจประสบปัญหาในการนำคนที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพรสวรรค์มาทำงานร่วมกัน เพราะแต่ละคนจะมีความต้องการหรือภูมิหลังต่างกัน เช่น ปัญหาความแตกต่างด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ ความคิด ความรู้ และความเชื่อ จนบางครั้งก็อาจ

เกิดปัญหาขึ้นได้ เพราะฉะนั้นก่อนที่สมาชิกองค์กรจะทำงานร่วมกันเป็นทีม ต้องเข้าใจว่าทีมงานมุ่งเน้นการรวมพลังเพื่อประสิทธิภาพ จึงต้องเปลี่ยนแนวคิดจากการประนีประนอม (Compromise) เป็นการประสานประโยชน์ร่วมกันหรือคิดแบบ ชนะ/ชนะ (Think Win/Win) เพราะในการประนีประนอมนั้นแต่ละฝ่ายอาจจะต้องสูญเสียประโยชน์ส่วนตนบางส่วน แต่หลักการประสานประโยชน์ร่วมกัน แต่ละฝ่ายจะได้รับประโยชน์สูงสุดตามที่ตนต้องการ ทีมงานจะได้รับอำนาจและหน้าที่เพื่อประโยชน์ด้านการตัดสินใจให้ได้มากที่สุด อย่างไรก็ตาม องค์การควรทำให้สมาชิกเข้าใจธรรมชาติของงาน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและเจรจาต่อรองที่ดี ในการที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพราะธรรมชาติของการทำงานเป็นทีมจะเป็นการกระจายอำนาจ และประสานพลัง โดยอาจจะมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นได้ แต่การทำงานเป็นทีมอย่างเดียวก็น่าจะเป็นสิ่งที่รับประกันถึงความสำเร็จ เพราะงานบางงานก็ไม่เหมาะสมที่จะทำร่วมกันเป็นทีม อย่างไรก็ตามถ้าบุคคลภายในองค์กรปราศจากความสนใจที่จะพัฒนาทักษะต่างๆ การทำงานเป็นทีม การร่วมงานกันระหว่างสมาชิกก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้

1.3.4.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) สิ่งสำคัญที่สุดของการเรียนรู้ในองค์กรสมัยใหม่จะเกี่ยวกับการมองเห็นภาพความซับซ้อน และเราสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างไร ผ่านการคิดอย่างเป็นระบบที่จะต้องเกิดจากความเข้าใจในภาพรวมของความคิด สาเหตุและการกระทำขององค์กรมากกว่ามองเพียงบางส่วนของปัญหา หรือบางส่วนขององค์กรแต่ต้องสามารถมองภาพรวมขององค์กรว่าเป็นระบบๆหนึ่ง จึงจะทำให้องค์กรพัฒนาไปได้การคิดอย่างเป็นระบบไม่ใช่เพียงว่าเราเรียนรู้ได้อย่างไร แต่เป็นว่าเราเรียนรู้อะไรด้วย

1.3.5 แนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Garvin

การ์วิน (Garvin, 1993 อ้างถึงใน นิติพงษ์ ยาวไชสง, 2554 : 17 - 18) แนะนำว่า องค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีกิจกรรมต่างๆซึ่งเป็นกิจกรรมที่ใช้สำหรับสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1.3.5.1 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) องค์กรเรียนรู้จะใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการกำหนด วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาโดยจะต้องรวบรวมข้อมูลที่เพียงพอ กำหนดสมมติฐานอย่างมีหลักการ ใช้เครื่องมือทางสถิติ และประมวลข้อมูลทางวิทยาศาสตร์ในการหาทางออกที่เป็นไปได้และมีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ

1.3.5.2 การทดลอง (Experimentation) การเรียนรู้โดยการกระทำและประสบการณ์จะเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับการสร้างองค์กรเรียนรู้ การเรียนรู้โดยการกระทำจะช่วยองค์กรหาวิธีที่ดีกว่าในการทำสิ่งต่างๆ การแก้ปัญหา และการริเริ่มความคิดใหม่ๆ

ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากความใจกว้างที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแก้ปัญหา และหลายครั้งอาจจะต้องลองผิดลองถูกเพื่อเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์

1.3.5.3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning from Experience) จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรที่ผ่านมาในอดีต เพื่อที่จะหาความเข้าใจว่าสิ่งต่างๆ เกิดขึ้นได้อย่างไร และเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความรู้ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ช่วยให้มั่นใจว่าจะทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานดีขึ้นได้อย่างไร และเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

1.3.5.4 การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น (Learning from others Experience) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซับซ้อน และผันผวนในปัจจุบัน ทำให้การเรียนรู้จากการทดลองและประสบการณ์อาจจะไม่เพียงพอต่อการปรับตัวและการแข่งขันในอนาคต ดังนั้นองค์กรการเรียนรู้จะต้องสามารถสร้างประโยชน์โดยการเรียนรู้จากทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอื่นๆ พยายามหาแนวทางที่ดีกว่าในการทำสิ่งต่างๆ เทคนิคใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาการปฏิบัติงาน ตลอดจนป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำๆ กันกับที่เคยเกิดขึ้นกับองค์กรอื่นๆ

1.3.5.5 การส่งผ่านความรู้ (Transferring Knowledge) เป็นสิ่งสำคัญในองค์กรการเรียนรู้ เพราะนอกจากการเรียนรู้ในรูปแบบและระดับต่างๆ แล้ว องค์กรจะต้องสามารถส่งผ่านความรู้โดยทั้งความรู้ของบุคคลและของทีม ต้องส่งผ่านและปรับใช้ไปทั่วองค์กร เพื่อที่จะเลือกใช้งานได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกับความต้องการของเหตุการณ์ โดยจะต้องมีระบบกลั่นกรอง จัดเก็บและเลือกใช้ที่ดี

1.3.6 แนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peam et al.

พีม และคณะ (Peam et al., 1995 อ้างถึงใน อัมพร ปัญญา, 2553 : 32) ได้เสนอแนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการจัดกิจกรรม 10 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การตรวจสอบแนวคิดของผู้บริหารระดับสูง การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาแนวคิดและความเข้าใจเรื่องการเรียนรู้และวัตถุประสงค์รวมทั้งค่านิยมในการทำงาน ในการพัฒนาแนวคิดต้องมีการทำความเข้าใจในจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคามขององค์กรซึ่งมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูงในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์สำหรับองค์กร

กิจกรรมที่ 2 วิเคราะห์ระดับการเรียนรู้ในองค์กร ขั้นตอนสำคัญที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การสำรวจสถานการณ์ปัจจุบัน และระบุขอบเขตที่ต้องการเปลี่ยนแปลง การตรวจสอบการเรียนรู้ของบุคลากรในทุกๆระดับ สามารถช่วยนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาระดับการเรียนรู้ในองค์กร

กิจกรรมที่ 3 วางแผนการดำเนินการ การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องใช้เวลาวางแผนอย่างระมัดระวัง เพราะแผนงานที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จในการวางแผนที่มงานควรจะมีการถกเถียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในแผนความจะประกอบไปด้วย ผู้ที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน ความต้องการทรัพยากร และเครื่องมือวัดความสำเร็จในการดำเนินการ

กิจกรรมที่ 4 ตรวจสอบบทบาทของการฝึกอบรม และผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรม องค์การแห่งการเรียนรู้คล้ายกับการเคลื่อนที่จากความเชื่อมั่นสู่การฝึกอบรม โดยรวมกับการฝึกอบรมในการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร และต้องมีการฝึกอบรมผู้ทำหน้าที่ให้การชี้แนะให้การสนับสนุน รวมทั้งมีการติดตามบทบาทของการฝึกอบรม มีการพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของการเรียนรู้ และการฝึกอบรม

กิจกรรมที่ 5 จัดเตรียมผู้บริหารที่สนับสนุนการเรียนรู้ การใช้วิธีการควบคุมการทำงานอย่างเข้มงวดจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ ดังนั้นหลายองค์การจะพัฒนาให้ผู้บริหารทำหน้าที่ในการสอน เป็นผู้ชี้แนะ เป็นผู้ให้คำปรึกษา และมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่จะยับยั้งหรือเพิ่มมูลค่าของการเรียนรู้ให้กับผู้อื่น

กิจกรรมที่ 6 ให้การสนับสนุนการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีความต่อเนื่อง ดังนั้นควรจะให้การสนับสนุนทั้งด้านเวลาและปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ และต้องเป็นกระบวนการสนับสนุนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

กิจกรรมที่ 7 พัฒนากลุ่มและทีมการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้จะระดมพรสวรรค์ของคนมาสู่การทำงานเป็นทีม การทำงานสามารถดำเนินงานได้ด้วยทีมของตนเองได้อย่างอิสระทำให้ทีมมีศักยภาพการทำงานร่วมกันในทีมจะไม่มีปัญหาถ้าคนในทีมมีความเข้าใจในความรู้สึกและความต้องการของเพื่อนในทีม

กิจกรรมที่ 8 ยกระดับทักษะการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน ทักษะการเรียนรู้ของทุกคนในองค์การสามารถสร้างเสริมขึ้นมาได้และพัฒนาโดยกระบวนการเรียนรู้ไปสู่ประสบการณ์การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ จะทำให้เกิดความเข้าใจในแนวคิดหรือทฤษฎี สามารถนำมาใช้และสร้างความตื่นตัวเกี่ยวกับการเรียนรู้ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ

กิจกรรมที่ 9 การสนับสนุนให้เปิดการเรียนรู้ เป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคลากรเป็นกลยุทธ์ที่จะทำให้บุคลากรเกิดความอย่ความสะดวกในการเรียนรู้

กิจกรรมที่ 10 วิเคราะห์งานและความต้องการของการเรียนรู้ในทีมจะทำให้เข้าใจถึงลักษณะของงาน วิธีการที่จะทำให้บุคลากรเข้าใจในงานและแนวโน้มการฝึกอบรมที่จะพัฒนาทักษะในการทำงานโดยที่บุคลากรก็มีความเต็มใจที่จะเรียนรู้การเพิ่มทักษะเหล่านั้น

1.3.7 แนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt

มาร์ควอर्थ (Marquardt : 1996) ที่ได้อธิบายว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรเริ่มจาก

1.3.7.1 การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ให้เกิดการทำงานเป็นทีมมากขึ้น

1.3.7.2 การบริหารความรู้ (Knowledge Management) คือ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบและสามารถนำความรู้มาใช้แก้ไขปัญหาเพื่อการปฏิบัติงาน

1.3.7.3 การให้อำนาจและความสามารถแก่บุคคล (People Empowering) เพื่อสามารถตัดสินใจได้อย่างเป็นอิสระ และพัฒนาตนเองเพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ได้รับมอบหมาย

1.3.7.4 การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เพื่ออำนวยความสะดวกและความรวดเร็วในการสนับสนุนภารกิจขององค์กร

1.3.7.5 การสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic) ให้กับตนเองและทีมงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักการศึกษาที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตาราง 1 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักการศึกษา

คนที่	นักการศึกษา	แนวคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
1	วิโรจน์ สารรัตนะ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) 2. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Personal Mastery) 3. ความคาดหวังที่ท้าทาย (Mental Model) 4. การมีค่านิยมร่วม (Share Vision) 5. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
2	Ray Stata	<ol style="list-style-type: none"> 1. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) 2. การวางแผน (Planning) 3. การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) 4. พฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior) 5. ระบบข้อมูล (Information Systems)
3	Argyris And Schon	<ol style="list-style-type: none"> 1. วงจรการเรียนรู้ทางเดียว (Single-loop Learning) 2. วงจรการเรียนรู้ขั้นที่สอง (Double-loop) 3. วงจรการเรียนรู้ขั้นที่สาม (Triple-learning)

ตาราง 1 (ต่อ)

คนที่	นักการศึกษา	แนวคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
4	Senge	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) 2. การมีแบบแผนความคิด (Mental models) 3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)
5	Garvin	<ol style="list-style-type: none"> 1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) 2. การทดลอง (Experimentation) 3. เรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning from experience) 4. เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น (Learning from others experience) 5. การส่งผ่านความรู้ (Transferring knowledge)
6	Peam	<ol style="list-style-type: none"> 1. กิจกรรมที่ 1 การตรวจสอบแนวคิดของผู้บริหารระดับสูง 2. กิจกรรมที่ 2 วิเคราะห์ระดับการเรียนรู้ในองค์กร 3. กิจกรรมที่ 3 วางแผนการดำเนินการ 4. กิจกรรมที่ 4 ตรวจสอบบทบาทของการฝึกอบรม 5. กิจกรรมที่ 5 จัดเตรียมผู้บริหารที่สนับสนุนการเรียนรู้ 6. กิจกรรมที่ 6 ให้การสนับสนุนการเรียนรู้ 7. กิจกรรมที่ 7 พัฒนากลุ่มและทีมการเรียนรู้ 8. กิจกรรมที่ 8 ยกระดับทักษะการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน 9. กิจกรรมที่ 9 การสนับสนุนให้เปิดการเรียนรู้ 10. กิจกรรมที่ 10 วิเคราะห์งานและความต้องการของการเรียนรู้ในทีม
7	Marquardt	<ol style="list-style-type: none"> 1. การปรับเปลี่ยนองค์กร(Organization Transformation) 2. การบริหารความรู้ (Knowledge Management) 3. การให้อำนาจและความสามารถแก่บุคคล (People Empowering) 4. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) 5. การสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic)

จากแนวคิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักการศึกษาสรุปได้ว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้บุคคลในองค์กรจะต้อง มีความกระตือรือร้น ใฝ่หาความรู้ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาความคิดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ผูกตั้งคำถามเพื่อให้เกิดรูปแบบความคิดใหม่ มีความเข้าใจในตนเอง มีความเข้าใจผู้อื่น มีความรู้ที่คิดอย่างสมเหตุสมผล มีการวางแผน กำหนดทิศทางและแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา และมีส่วนรับผิดชอบต่อการสร้างความสำเร็จ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ แนวคิดใหม่ ๆ เพื่อสร้างทักษะวิธีคิดร่วมกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ด้วยการเชื่อมโยงเชิงระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกันเพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจากการศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากนักการศึกษาหลายท่าน ผู้วิจัยเห็นว่าสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เซ็นจ์ สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41 ผู้วิจัยจึงเลือกนำแนวคิดของ เซ็นจ์ มาใช้ในการศึกษาสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในครั้งนี้

1.4 ลักษณะขององค์การแห่งเรียนรู้

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540 : 36 - 37) องค์การแห่งการเรียนรู้ ยังมีลักษณะที่โดดเด่น ดังนี้

1. เล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. สร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. สนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีความสามารถตอบถึงความคับหน้าอุปสรรคของงานได้
5. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้
6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผย
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการ และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์การ
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์การ
9. กระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่เหล่าผู้ปฏิบัติ

ทดลอง

ธุรกิจ

10. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงที่ดีแล้วอย่างรอบคอบ และกล้า
11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์ของการเรียนรู้แก่
12. คำนึงถึงความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. โยงการพัฒนาดนของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม
15. สร้างเครือข่ายในองค์กรด้านเทคโนโลยี
16. สร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
17. ให้โอกาสบ่อยครั้ง ให้เรียนรู้ทางประสบการณ์
18. คัดค้านแนวคิดปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. ให้รางวัลแก่ความคิดริเริ่มและจัดตั้งโครงสร้างรองรับ
20. ก่อให้เกิดความไว้วางใจเชื่อใจตลอดทั่วทั้งองค์กร
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. สนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. ใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
24. ใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มององค์การว่าเป็นองค์การมีชีวิต (Organism) ที่เรียนรู้และเติบโตได้
26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

ทศพร ประเสริฐสุข (2543 : 15) ได้กล่าวถึงลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้จะแตกต่างจากองค์การทั่วไปคือ จะมีการเรียนรู้ผสมผสานอยู่ในกิจกรรมทุกประเภท เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันไม่ใช่งานพิเศษ และองค์การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ บุคลากรเป็น ตัวจักรสำคัญซึ่งจะต้องเรียนรู้หรือใฝ่หา แสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา และจะต้องเปลี่ยนแปลงแนวคิดและพฤติกรรม (Thinking and Behavior) ไปสู่ความก้าวหน้าทันสมัยได้ตลอดเวลา โดยองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการดังนี้

1. จิตใจเปิดกว้าง (Openness) หมายถึง การมีแนวคิดที่เปิดกว้างสู่สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ การรับรู้และพยายามเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอก โดยพยายามศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) บุคคลในองค์การต้องมีความรู้พื้นฐานเพียงพอที่จะคิดสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่องค์การ มีความยืดหยุ่นในการคิดและการกระทำจนทำให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์
3. การรับรู้ความสามารถของตน (Self - Efficacy) หมายถึงการรับรู้และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าสามารถประสบความสำเร็จในงานต่าง ๆ ได้

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Reinvention the Culture) หมายถึงการสร้างสรรค์วัฒนธรรมที่สนับสนุนการตื่นตัว ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาคนและองค์กรและมีการแก้ปัญหาที่เชิงรุก

จันทราณี สงวนนาม (2551 : 206 - 207) การที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องสร้างคุณลักษณะ 6 ประการให้เกิดขึ้น ดังต่อไปนี้

1. การใฝ่รู้ใฝ่เรียนของบุคลากร (Personal Mastery) สถานศึกษาต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถ เชี่ยวชาญในหน้าที่ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้เป็นทีมต่อไป

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการร่วมคิดร่วมทำและเป็นการถ่ายทอดทิศทางเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร จากผู้บริหารและครูผู้สอนหรือคณาจารย์ซึ่งเป็นลักษณะของการสื่อสารแบบสองทางเพื่อสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ เป้าหมาย และทิศทางของสถานศึกษาร่วมกัน

3. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอาจใช้แนวทางการทำไปปรับปรุงไป โดยมีการร่วมปรึกษาหารือแบบไม่เป็นทางการทุกครั้งที่มีการปฏิบัติภารกิจเสร็จเพื่อการทำครั้งต่อไปให้ดีกว่าหรือที่เรียกว่า After Action Review

4. การมีโมเดลความคิดใหม่ (Mental Model) เป็นกรอบความคิดที่ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจ โดยตีความต่อสิ่งที่ได้ยินหรือรับรู้ต่าง ๆ ซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละคน โมเดลความคิดจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่คุ้นเคยได้เป็นอย่างดี หากสถานศึกษายอมรับแต่โมเดลความคิดเดิม ๆ ที่มีอยู่ ก็จะทำให้เกิดปฏิเสธต่อสิ่งที่ไม่คุ้นเคย ทำให้ไม่เกิดความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น

5. การมีการเสวนา (Dialogue) การเสวนาเป็นพื้นฐานของการสร้างความเข้าใจในแนวคิดของผู้อื่น ก่อให้เกิดการฟังที่ดีจากมุมมองที่หลากหลายและช่วยให้เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น

6. ฝึกการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หลักการคิดอย่างเป็นระบบก็คือต้องทำความเข้าใจกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ในภาพรวมอย่างเป็นระบบ มิใช่แยกส่วนต่าง ๆ จากระบบมาทำความเข้าใจ

มาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, อ้างถึงใน สุจิตรา ธนานันท์, 2550 : 133) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะ 11 ประการ ดังกล่าวต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) กล่าวคือเป็นโครงสร้างองค์กรที่เล็กแบนราบ (Flat organization) และมีความคล่องตัวสูง เพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงานยิ่งขึ้นรวมทั้งทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน นอกจากนี้องค์กรจะต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic structure) เพื่อให้การทำงานมีลักษณะเชื่อมโยงกันทุกฝ่าย

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate learning culture) ซึ่งมีลักษณะของวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรจะเอื้อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรตระหนักและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร และมีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาโดยไม่กลัวความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น และที่สำคัญผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ทั้งในด้านการเงินและขวัญกำลังใจ

3. การให้อำนาจและความรับผิดชอบในงานเพิ่มมากขึ้น (Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ พนักงานมีโอกาสที่จะเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ที่มีการกระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องให้หัวหน้าทำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้และมีการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในองค์กร ไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น สมาชิกในองค์กรทุกคนจะมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้มีการเรียนรู้จากทุก ๆ ส่วน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเป็นเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารซึ่งกันและกัน

6. เทคโนโลยี (Learning technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์รวมทั้งมีการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) โดยจะให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) ซึ่งมีผลทำให้การเรียนรู้ทั้งที่ตั้งใจเกิดประสิทธิภาพ

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ทั้งในด้านการยกย่องการดำเนินการและการประเมิน ทั้งนี้ผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นผู้กำหนดมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางทั้งหมด

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน มีการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ให้ความเสมอภาค

และความเท่าเทียมกันทุกคน ให้ความเป็นอิสระภายใต้บรรยากาศที่มีความเป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบมีเครือข่าย (Teamwork and networking) รูปแบบการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในองค์กร และเป็น การสร้างให้เกิดระบบการทำงานอย่างเป็นเครือข่ายอันจะนำไปสู่พลังร่วม (Synergy) ในองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และมีการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นความคิดเห็น ซึ่งเป็นการมองภาพ ความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร ซึ่งจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ด้วยความรู้สึกผูกพันบนพื้นฐาน ของค่านิยมปรัชญา ความเชื่อ ที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม ร่วมกัน โดยมีจุดหมายไปในทางเดียวกัน จากแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้เสนอ มาในข้างต้นนั้น พบว่า ภาพรวมของในแต่ละแนวคิดนั้นมีลักษณะไปในทิศทางเดียวกัน แต่อาจจะมี ความแตกต่างกันไปบ้างในส่วนของกระบวนการที่จะไปถึงอย่างไรก็ตาม องค์การ แห่งการเรียนรู้นั้นถือได้ว่าไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัว ด้วยเหตุนี้ องค์การแต่ละแห่งจึงต้องนำ แนวคิดทั้งหลายเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ขององค์กร

เพดเลอร์ และคณะ (Pedler, et al., อ้างถึงใน ปีติพงษ์ วรรณวี, 2551 : 21) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีกลยุทธ์ในการ ดำเนินการด้านกลยุทธ์ การเรียนรู้ (Learning to Strategy) และการสร้างนโยบายการมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) กลยุทธ์การเรียนรู้ คือ การที่องค์กรใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง ส่วนการสร้างนโยบายของ การมีส่วนร่วม คือ การที่สมาชิกทุกคนได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการก่อรูป (Formation) นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking In) องค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมี การมองภายในที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ ด้านที่ 1 การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ข่าวสาร ข้อมูล ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือการลงโทษ เทคโนโลยีข่าวสาระ สนเทศถูกใช้สร้างเป็นฐานข้อมูล และระบบสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงทิศทางขององค์กร และทำให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง ด้านที่ 2 การสร้างระบบบัญชี งบประมาณ และการรายงาน เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การมีระบบเงินเพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานและบุคคลให้ ทราบถึงสถานะของการเสี่ยงขององค์กร ส่วนระบบควบคุมนั้นออกแบบและดำเนินการเพื่อ สร้างความพึงพอใจกับลูกค้า ด้านที่ 3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) องค์การ แห่งการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ทุกคนในหน่วยงานขององค์กรมองเห็นว่าหน่วยงานอื่น ๆ คือ ลูกค้าที่มาใช้บริการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน ด้านที่ 4 ระบบการให้รางวัล

ที่ยืดหยุ่น (Reward Flexibility) ระบบการให้รางวัลกับการทำงานควรมีความยืดหยุ่น เช่น การพิจารณาถึงผลของการปฏิบัติงานมากกว่ากำหนดอัตราตายตัว นอกจากนี้ควรตระหนักถึงระบบให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินด้วย

3. ด้านโครงสร้าง (Structure) จะต้องมีโครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable Structure) มีการจัดระบบโครงสร้างที่ยืดหยุ่นเพื่อให้โอกาสแก่ทุกคนในองค์กรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

4. ด้านการมองภาพภายนอก (Looking Out) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการมองภาพภายนอกองค์กร ที่สำคัญ 2 ประการ คือ การให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Works as Environmental) การให้สมาชิกวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดำเนินการได้โดยให้สมาชิกได้พบกับบุคคลภายนอกองค์กรเพื่อการรับรู้ รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เช่น พนักงานธนาคารออมสินได้พบกับลูกค้า หรือผู้ผลิตในชุมชนเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตลาด เหตุการณ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม แนวโน้มของโลกและสิ่งต่าง ๆ และการเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter – Company Learning) การเรียนรู้ระหว่างองค์กรดำเนินการได้โดยร่วมมือระหว่างองค์กรคู่แข่งในการแบ่งปันความคิด และข้อมูลข่าวสารเป็นประจำและสมาชิกขององค์กรต้องติดตามการมีส่วนร่วมในการประชุมเรียนรู้

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างโอกาสในการเรียนที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้ ประการที่ 1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ภารกิจแรกของผู้จัดการในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ การทดลองที่ได้จากประสบการณ์ซึ่งสิ่งนี้ต้องใช้เวลาในการรับข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ประการที่ 2 ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน (Self - Development Opportunity or All) การให้มีแหล่งทรัพยากรและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่พร้อมเพียงเป็นการให้โอกาสกับสมาชิกทุกคนได้พัฒนาตนเอง โดยมีแนวทางที่เหมาะสม มีระบบย้อนกลับของข้อมูล เพื่อกระตุ้นให้พนักงานรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

เซ็นจ์ (Senge, 1990 อ้างถึงใน ฉัตยาพร เสมอใจ, 2547 : 44 - 46) ผู้ที่มีความสำคัญในการผลักดันแนวคิดเรื่อง องค์กรที่เรียนรู้ ได้เสนอไว้ว่า องค์กรที่เรียนรู้นั้นจะต้องปฏิบัติตามข้อบัญญัติ 5 ประการ คือ

1. มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ (System Thinking) คือ คนในองค์กรสามารถมองเห็นถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่าง ๆ ในโลกซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependence) เช่น สามารถคาดคะเนผลกระทบของการให้สัมภาษณ์ของนายกรัฐมนตรี

มาเลเซีย ซึ่งส่งผลกระทบต่อไปถึงตรชนีดาว์นโจนส์ที่ตลาดหุ้นนิวยอร์ก และย้อนกลับมากระทบ การลงทุน การส่งออก และการมีงานทำของคนไทยได้ เป็นต้น

2. มีความสามารถในการตระหนักถึงกรอบความคิด (Metal Model) ของตนเอง ซึ่งเป็นกรอบในการเรียนรู้ทำความเข้าใจความเป็นไปต่างๆ และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน กรอบความคิด ของตนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ ทำความเข้าใจได้ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering) ซึ่งจะเรียกส่วนนี้ว่าเป็น การ Rethink ซึ่งหมายถึงการกลับไปเริ่มคิดใหม่ตั้งแต่รากฐาน (Chang in the Fundamental Thinking) เช่น เดิมเราเคยมีกรอบความคิดว่าการเข้ายึดครองประเทศอื่นนั้นจะต้องใช้กำลัง ทหารเข้าทำการรบ แต่ในปัจจุบันคงจะเห็นได้ว่าเพียงแค่การทำกรกดปุ่มคอมพิวเตอร์ หรือโทรศัพท์สั่งซื้อขายเงินตราต่างประเทศ เพียงไม่นาน ก็สามารถที่จะเข้ายึดครอง ทู่น ที่ดิน แร่งงาน และการประกอบการ อันเป็นปัจจัยการผลิตทางเศรษฐศาสตร์ของประเทศเสือดัวที่ หนึ่ง สอง สาม หรือสี่ ก็ได้แล้ว

3. องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนา ตนเองไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ได้ (Personal Mastery) ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่างๆ ในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่วระบบ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน ฯลฯ เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะต่างกับองค์กรแบบดั้งเดิมที่แบ่งงานตามหน้าที่เฉพาะ ตามสายงาน หรือขั้นตอนของสายการผลิตที่กำหนดขึ้นมาอย่างตายตัว จนคนที่ทำงานสามารถเรียนรู้ได้แต่ จากงานที่ทำเฉพาะหน้าซึ่งเป็นการจำกัดขีดความสามารถในการเรียนรู้ของคนให้เหลือเท่ากับ เครื่องจักรหรือฟันเฟืองชิ้นหนึ่งเท่านั้นและเมื่อบุคคลเหล่านี้ได้เวลาที่จะต้องเจริญก้าวหน้าขึ้นไป เป็นผู้บริหาร ที่ต้องมองกว้างไกล แบบนายท้ายหรือกัปตันเรือ ก็พบว่าโลกทัศน์ และ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลเหล่านี้ ได้ถูกเก็บกด เอาไว้จนยากที่จะรื้อฟื้นขึ้นมาได้

4. องค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ซึ่งจะ เป็นกรอบความคิด เกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนา ร่วมกัน ที่จะมุ่งมั่นทำให้กลายมาเป็นความจริง ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์กร เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน คือ สภาพของ องค์กรที่ทุกคนต้องการ และเพื่อป้องกันการเรียนรู้แบบต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำไป คนละทิศละทาง จนสูญเสียความเป็นองค์กร ที่ทุกคนมีจุดหมายร่วมกัน

5. ในองค์กรที่เรียนรู้ จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และในด้านของประสบการณ์การเรียนรู้ ซึ่งอาจจะมี ทั้งความสำเร็จ และความล้มเหลว ข้อสำคัญ คือ การนำความรู้เหล่านี้มาแลกเปลี่ยนกันยอมทำ

ให้เกิดการแพร่กระจาย (Diffusion) ของวิทยาการใหม่ ๆ ส่วนในด้านการนำความล้มเหลวมาแลกเปลี่ยนกันนั้น ก็จะช่วยไม่ให้อีกคนต้องมาทำผิดซ้ำในเรื่องที่เคยมีคนพลาดมาแล้ว นั่นเอง และนอกจากนี้การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ ก็จะช่วยให้อีกคนทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่ด้วย

จากลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ที่ส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์กรแห่งนี้มีกระตือรือร้นพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการคิดสิ่งใหม่ได้อย่างอิสระ โดยเน้นกระบวนการวางแผนความคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของสมาชิกทุกคนให้สามารถร่วมกันกำหนดความต้องการและเป้าหมายขององค์กรได้ ส่งเสริมกระบวนการการเรียนรู้แบบการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อให้สมาชิกในองค์กรใช้สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ประสิทธิผลของโรงเรียน คือ ผลสำเร็จของงานที่ได้ดำเนินภายในโรงเรียนแห่งนั้น ซึ่งเป็นไปตามที่ความมุ่งหวัง หรือได้กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้

2.1 ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียน

ประสิทธิผล คือ ความสำเร็จของโรงเรียน ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากแนวทางหรือวิธีการอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน สามารถตอบสนองจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างสำเร็จ จากการศึกษาความหมาย แนวคิด ด้านประสิทธิผลของโรงเรียนของนักวิชาการต่างๆ ได้นำมาเรียบเรียงไว้ดังนี้

ภรณ์ กীরติบุตร (2529 : 2) กล่าวว่านักวิชาการในสาขาต่าง ๆ มีมุมมองที่แตกต่างกัน โดยในมุมมองของนักเศรษฐศาสตร์ มองว่าประสิทธิผลองค์กร (Organization Effectiveness) เป็นเรื่องของผลกำไรหรือผลประโยชน์จากการลงทุน (Return of Investment) นักวิทยาศาสตร์มองประสิทธิผลในรูปของ ผลผลิตใหม่ ๆ ซึ่งอยู่ในรูปของประสิทธิภาพ หรือปริมาณผลผลิตที่เป็นสินค้าและบริการ และนักสังคมสงเคราะห์ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า

หมายถึงคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งจะเห็นว่า ส่วนใหญ่เป็นการเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

เปรมสุรีย์ เชื้อมทอง (2536 : 9) กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพคือ ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ดังนั้นประสิทธิผลของโรงเรียนก็คือ ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์กับการบริหารงานเพื่อนำมาให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536 : 169) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับผลของงานที่องค์กรพึงประสงค์ หรือหมายถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2543 : 9 - 10) กล่าวว่า ผู้บริหารต่างก็มุ่งพยายามสร้างผลสำเร็จ ในการจัดการให้เกิดขึ้น 2 ทาง คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่เป็นเครื่องมือใช้วัดความสำเร็จของกิจการ สำหรับคำว่า ประสิทธิภาพ คือ การสามารถสร้างผลงานที่มีคุณค่าสูงกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป หรือพูดง่าย ๆ คือ การวัดอัตราส่วนของรายได้ต่อรายจ่ายนั่นเอง แต่คำว่า ประสิทธิภาพ คือ เป็นเพียงการวัดว่ากิจการสามารถทำได้สำเร็จผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเปล่า แต่จะไม่มีมีการสนใจคิดเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่ได้ใช้ไปว่าได้ใช้ไปมากน้อยเพียงใด

สุรัชย์ ช่วยเกิด (2547 : 17) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า ประสิทธิภาพ คือ ความสามารถของโรงเรียนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ (Outcome) ของการปฏิบัติงานในโรงเรียนโดยพิจารณาจาก ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของครู และการรับรู้ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม ที่เป็นความสามารถในการผลิตทั้งปริมาณและคุณภาพของผลผลิต ประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการยืดหยุ่น รวมทั้งการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จรัส เปรี้ยวน้อย (อ้างถึงใน ปิติพงษ์ วรรณรี, 2551 : 35) ได้นำแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านมาบูรณาการในแต่ละองค์ประกอบที่เห็นว่าน่าจะเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาดมศึกษาตามสภาพสังคมไทย ดังนี้

1. ด้านนโยบายโรงเรียน ได้แก่ การกระจายอำนาจ ความชำนาญเฉพาะอย่าง เทคโนโลยีและอุปกรณ์
2. ด้านบุคคล สามารถแยกออกเป็น ผู้บริหาร ได้แก่ การอุทิศตนในการปฏิบัติงานความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การปรับปรุงงาน และครู ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร การปฏิบัติงานตามบทบาทการจูงใจ
3. ด้านการบริหารงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำ ฉันทน์เพื่อนร่วมงาน การมุ่งเน้นทางด้านวิชาการ

วิทยา ด้านข้าราชการ (2551 : 15) ได้ให้ความหมายว่าประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายนั้นๆ ประสิทธิผลจึงวัดกันที่ว่าองค์กรสามารถสนองผู้บริโภคสินค้าหรือบริการที่เป็นที่ต้องการหรือไม่และสามารถบรรลุในสิ่งที่พยายามจะทำมากน้อยเพียงใด

สาวิตา น้อยทรง (2552 : 38) สรุปได้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ตลอดจนมีความสามารถในการบูรณาการผสมผสานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งเอาไว้

มณีรัตน์ คุ้มวงศ์ดี (2556 : 30) สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่มีความสามารถในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนา เพื่อให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แท้จริง ที่บูรณาการผสมผสานการคงสภาพขององค์กรทำให้เกิดความพึงพอใจและผลสำเร็จของการทำงานให้องค์กรหรือหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และรวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนจนทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการมองประสิทธิภาพในภาพรวมทั้งระบบ

มอทท์ (Mott, 1972 อ้างถึงใน สมบัติ บุญเกิด, 2548 : 16) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า ประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการยืดหยุ่น

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991 : 373) ได้รวบรวมแนวคิดของนักการศึกษาที่ได้ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือความพึงพอใจในการทำงานของครู หรือขวัญของสมาชิกโรงเรียนดี และสรุปว่าประสิทธิผลของโรงเรียนพิจารณาจากตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1991 : 76) อธิบายถึงประสิทธิผลโรงเรียนว่า มีความหมาย 2 ประการ คือ ความหมายแบบทั่วไป หมายถึง ความสามารถในการผลิตที่จะทำให้เกิดผลตามที่ปรารถนา ความหมายอีกประการหนึ่งคือความหมายเชิงเทคนิค หมายถึง วัฏจักรของการบริหารการศึกษา โดยประสิทธิผลจะนำมาซึ่งความหมายเฉพาะหรือพิเศษ ในส่วนนี้จะเน้นไปที่ความมีสัมฤทธิ์ผลที่ดีในทักษะพื้นฐานของนักเรียนที่สามารถวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ฮอลท์ และฮินด์ส (Holt and Hinds, 1994 : 27) ให้ทัศนะคติเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่น่าสนใจว่า เป็นเรื่องยากที่จะให้นิยามได้อย่างชัดเจนว่า ประกอบด้วยอะไรบ้าง อาจต้องมีการอภิปรายหรือถกเถียงกันได้ไม่รู้จักจบ หากมองในทัศนะของผู้ปกครอง โรงเรียนที่มีประสิทธิผลก็อาจจะหมายถึงเด็กมีความสุขหรือไม่ เด็กได้คะแนนดีหรือไม่ โรงเรียนสะอาดสะอ้านเป็นระเบียบเรียบร้อยหรือไม่ ครูเอาใจใส่เด็กดีหรือไม่ ที่โรงเรียนมีคนที่คุณเองชอบหรือเชื่อถือได้หรือไม่ หรือตนเองควรจะให้ความร่วมมือกับโรงเรียนดีหรือไม่ เป็นต้น ในทัศนะของครู ก็อาจมองว่าเด็กทุกคนได้เรียนรู้หรือไม่ คณะครูเอาใจใส่เด็กและมีความผูกพันกับภารกิจหน้าที่ดีหรือไม่ ผู้บริหารให้การสนับสนุนดีหรือไม่ และตนควรทำงานอยู่ที่โรงเรียนนี้อีกต่อไปหรือไม่ เป็นต้น หรือในทัศนะของผู้บริหาร อาจจะมองว่า โรงเรียนเป็นที่นิยมกันหรือไม่ โรงเรียนเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับโรงเรียนอื่น เด็กมาโรงเรียนนี้กันหรือไม่ ผู้ปกครองมีการบ่นหรือตำหนิอะไรหรือไม่ เป็นต้น

เรด และคณะ (Reid et al., 1998 อ้างถึงใน ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล, 2547 : 38) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ และครูใหญ่ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาโททางการศึกษา พบว่า ครูบางคนให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึงความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในขณะที่บางคนเห็นว่าประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้สมาชิก

จากความหมายของประสิทธิผลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิผล หมายถึงความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยอาจวัดได้จาก ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงของผู้เรียน ความพึงพอใจ การมีทัศนคติที่ดีสามารถแก้ไขปัญหาได้ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรภายในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 แนวความคิดด้านประสิทธิผลของโรงเรียน

จากการแนวคิดด้านประสิทธิผลโรงเรียนตามแนวความคิดของนักการศึกษาหลายท่าน ซึ่งแต่ละท่านมีแนวคิดด้านประสิทธิผลที่แตกต่างกันออกไป สามารถอธิบายได้ดังนี้

2.2.1 แนวคิดด้านประสิทธิผลของโรงเรียนตามรูปแบบของ Halton

ฮาลตัน (Halton, 1994 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2548 : 324) ได้อธิบายองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ 1) การมีจุดหมายร่วม 2) มีบรรยากาศการเรียนรู้ 3) เน้นการเรียนรู้ ดังนี้

2.2.1.1 การมีจุดหมายร่วม คือ การที่บุคคลที่เกี่ยวข้องต่อการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนได้มีการกำหนดจุดหมาย หรือเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน ซึ่งการมี

จุดหมายร่วมกันจะนำไปสู่การให้ความร่วมมือในการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จตามที่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การมีจุดหมายร่วมมีประเด็นที่เป็นองค์ประกอบย่อยคือ

(1) การมีค่านิยมร่วมและมีความเชื่อร่วม หมายถึง การที่บุคคลที่เกี่ยวข้องมีความตระหนักและมองเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการศึกษาพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการดำเนินการทางการศึกษาของโรงเรียน ตลอดจนมีศรัทธาต่อโรงเรียนร่วมกัน มีจุดหมายชัดเจน การมีจุดหมายร่วมกันดังกล่าวข้างต้นของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องเป็นจุดหมายที่มีความชัดเจนมีความเข้าใจตรงกันและสามารถนำไปปฏิบัติ ตรวจสอบและประเมินได้จริง

(2) มีภาวะผู้นำทางการสอน หมายถึง ผู้บริหารและครูต้องมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้เองตลอดจนสามารถเป็นที่พึ่งพาด้านการจัดการเรียนการสอนแก่ครู ผู้สอนคนอื่นๆ ได้

2.2.1.2 มีบรรยากาศการเรียนรู้ คือ การสร้างและพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกโรงเรียนด้วย การจัดการด้านบรรยากาศการเรียนรู้จึงต้องมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

(1) ความเกี่ยวข้องและความรับผิดชอบของนักเรียน หมายถึง ความผูกพันที่นักเรียนมีต่อโรงเรียน ตลอดจนความเอาใจใส่ในภารกิจของโรงเรียน และปฏิบัติตามตามระเบียบวินัยของโรงเรียน

(2) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง การจัดองค์ประกอบด้าน สภาพแวดล้อมได้แก่ อาคารสถานที่ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ห้องเรียนและสถานที่สำหรับการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน เป็นต้น

(3) การยอมรับ หมายถึง การที่บุคลากรทุกฝ่ายให้การเคารพและนับถือซึ่งกัน และกัน มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมที่จะรับฟังแนวคิด เหตุผลและความสามารถของกันและกันอย่างแท้จริง

(4) พฤติกรรมทางบวกของนักเรียน หมายถึง การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ตามที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้นของนักเรียน

(5) การสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง หมายถึง การกระทำใดๆ ที่เป็น การให้ความช่วยเหลือโรงเรียนของในกิจกรรมทางการศึกษาที่โรงเรียนจัดขึ้น ได้แก่ การสนับสนุนด้านกำลังกาย กำลังทรัพย์และกำลังสติปัญญา เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการในโรงเรียนบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

2.2.1.3 เน้นการเรียนรู้ คือ การให้ความสำคัญกับกระบวนการค้นคว้าหาความรู้ของนักเรียน รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

ด้วยกันหรือระหว่างบุคลากรภายนอกกับบุคลากรภายในโรงเรียน โดยมีองค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ดังนี้

(1) เน้นการสอนและหลักสูตร หมายถึง การที่โรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตร ของโรงเรียนให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างแท้จริง

(2) มีการพัฒนาครู หมายถึงโรงเรียนมีการเสริมสร้างศักยภาพในการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การจัดอบรมให้ความรู้ที่สอดคล้องกับภาระงานของครู การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูด้วยกันอยู่เสมอ รวมถึงการให้ครูได้มีการสร้างองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับงานในหน้าที่ของตนอย่างต่อเนื่อง

(3) มีความคาดหวังสูง หมายถึง โรงเรียนมีการตั้งเป้าหมายในการบริหารจัดการศึกษาไว้สูงในระดับที่สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติการใด ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นร่วมกัน

(4) ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนสม่ำเสมอ หมายถึง โรงเรียนต้องมีการประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนให้ครอบคลุมศักยภาพของผู้เรียนทุกด้าน ได้แก่ ด้านกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา โดยต้องมีการติดตามและประเมินอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำผลจากการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการพัฒนาผู้เรียนต่อไป

2.2.2 แนวคิดด้านประสิทธิผลของโรงเรียนตามรูปแบบของ Steers

สตีแยร์ส (Steers, 1977 : 7 - 8) ได้เสนอตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งแยกตามลักษณะไว้ 4 ประการคือ

2.2.2.1 ลักษณะขององค์กร ประกอบด้วย

(1) โครงสร้าง ได้แก่ ความมากน้อยของการกระจายอำนาจ การแบ่งงาน ตามความชำนาญเฉพาะด้าน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ขนาดขององค์กร และช่วงการบังคับบัญชา

(2) เทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือ หรือวิธีการซึ่งองค์กรในการแปรสภาพตัวป้อนออกไปเป็นผลผลิต ได้แก่ เครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต กระบวนการ และวิธีการผลิต

2.2.2.2 ลักษณะของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย

(1) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

(2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ บรรยากาศขององค์กร เช่น นโยบายการบริหารงานบุคคล รูปแบบการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร

2.2.2.3 ลักษณะของพนักงาน ได้แก่ ความผูกพันที่มีต่อองค์กร และผล
การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

2.2.2.4 นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย
ขององค์กร การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน รวมถึง
การปรับตัวขององค์กร และการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

2.2.3 แนวคิดด้านประสิทธิผลของโรงเรียนตามรูปแบบของ Mott

มอทท์ (Mott : 1972) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของสถานศึกษาในแง่ของ
ความสามารถ 4 ประการ ดังนี้

2.2.3.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนสูง
ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนสูง ซึ่งหมายถึง ปริมาณและคุณภาพ
ของนักเรียน ประสิทธิผลของสถานศึกษาที่สร้างความเชื่อมั่นได้สูง โดยวัดความนิยมจากชุมชน
และผู้ปกครองนักเรียนประการหนึ่ง ได้แก่ สถานศึกษานั้นมีนักเรียนเข้าเรียนมีปริมาณมากและ
คุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก สถานศึกษาที่มีทั้งปริมาณและ
คุณภาพสูงดังกล่าวนี้ จะได้แก่ สถานศึกษาในเมือง สถานศึกษาระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียง
สถานศึกษาที่มีความพร้อมทั้งด้านปัจจัยต่างๆ ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่าง
เพียงพอ อาคารสถานที่บรรยากาศสิ่งแวดล้อมเหมาะสม ปัจจัยด้านการเงินคลังตัว สามารถ
จัดซื้อ จัดจ้าง และเบิกจ่ายได้อย่างสะดวก มีบุคลากรคือครูผู้สอน ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดี
มีประสิทธิภาพ เรื่องคุณภาพของนักเรียน ส่วนใหญ่จะดูที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเกณฑ์ซึ่ง
วัดเพียงประการเดียว ซึ่งเป็นความเข้าใจผิด ควรจะพิจารณาถึงสิ่งประกอบต่างๆ ได้แก่
การพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจของนักเรียน ความคิดสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความ
ปรารถนา และความคาดหวังต่างๆ รวมทั้งการประพฤติตนอย่างเหมาะสม มีจริยธรรม คุณธรรม
ค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งลักษณะต่างๆ ดังกล่าว นับเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่สังคมมีความ
คาดหวังและมีความต้องการอย่างมาก จึงอาจกล่าวได้ว่า คุณภาพที่เกิดกับผู้เรียน นอกจากจะ
เป็นผู้ที่มีความสนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม
มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรายวิชาต่างๆ สูงที่น่าพอใจแล้ว ยังมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ
ทักษะ เจตคติ ค่านิยมละคุณธรรมต่างๆ ที่พึงปรารถนา ให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและอยู่ใน
สังคมได้อย่างมีความสุข องค์ประกอบต่างๆ ในการเสริมสร้างประสิทธิผล ทั้งด้านปริมาณและ
คุณภาพของนักเรียนนั้น นอกจากปัจจัยต่างๆ ซึ่งได้แก่ อาคารที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความ
ต้องการของผู้บริหาร บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ร่มรื่น สะอาด สวยงาม วัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอ
และทันสมัยต่อการเรียนการสอน แล้ว บุคคลที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารและครู เป็นผู้มีบทบาท
สำคัญยิ่งต่อประสิทธิผล หากผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

และมองเห็นถึงความสำคัญของงานวิชาการในโรงเรียนอย่างแท้จริง หากแนวคิดส่งเสริมและพัฒนาทางกระบวนการและผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ตลอดจนการปรับพฤติกรรมการสอนให้ทันสมัย ทันท่วงการเปลี่ยนแปลงและความเจริญทางด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ แล้ว เป็นที่เชื่อว่าโรงเรียนนั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิผลในด้านปริมาณและคุณภาพของผู้เรียน

2.2.3.2 ความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนมีทัศนคติทางบวก
 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง มีความคิดเห็นเท่าที่ความรู้สึกรู้สึก หรือพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษา แสดงออกในทางที่ตรงตามเหตุผลและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษานอกจากจะสร้างเสริมความเจริญของบุคคลในทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวแล้ว ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่างๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยรวม มีจิตใจกว้างขวาง ไม่ทำตนต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผล ยอมรับกฎกติกาของสังคมที่ได้กำหนดขึ้น และปฏิบัติด้วยความจริงใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความคิดเห็นของส่วนรวม เห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติภารกิจของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมจิตใจและมีวินัยในตนเอง อดกลั้น และเผชิญหน้า กับเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ตลอดจนสามารถดำเนินการอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

2.2.3.3 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ในองค์กรการต่าง ๆ จะประกอบด้วย “คน” และ “งาน” สถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ย่อมประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ นักเรียน และนักการภารโรง ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น สถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่างๆ ของสถานศึกษาจะต้องสอดคล้องและทันสมัย ทันท่วงการกับความเจริญก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงนโยบายของสถานศึกษาไม่ควรยึดตายตัวจนเปลี่ยนแปลงไม่ได้ จะทำให้ล้าสมัยในขณะเดียวกันจะต้องสามารถปรับตัวให้ทันสมัย ทันท่วงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอนควรมีนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม ให้สะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการ และเกิดบรรยากาศการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุง เปลี่ยนแปลงองค์กร รูปแบบการบริหารงาน และการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นผู้พัฒนา มีความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้เพื่อให้ปรับตัว อยู่ได้ในสังคมอย่างมีความสุขนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการ และวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ทั้งเนื้อหาวิชา และคุณธรรม จริยธรรม มากกว่าที่จะบอกความรู้ หรือสอนหนังสือธรรมดา เพราะวิธีการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนจะเป็นวิธีที่ติด ตัวนักเรียน ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ต่อการประกอบอาชีพ และพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มี คุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

2.2.3.4 ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน องค์กรต่าง ๆ หรือสถานศึกษาในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้การกำหนด รูปแบบการบริหารงานภายในสถานศึกษานั้น แต่ละสถานศึกษาจะมีการกำหนด รูปแบบให้ เหมาะสมกับขนาดและภารกิจของสถานศึกษา แต่ไม่ว่าจะรูปแบบการบริหารงานแบบใดก็ตาม ในการทำงานของสถานศึกษาย่อมประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย คือการมุ่ง ถึงความสำเร็จสูงสุด ที่เกิดจากการทำงาน บทบาทหน้าที่เป็นส่วนประกอบรองลงมาเพื่อร่วมกัน ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การ ประสานงานเป็นแนวทางของความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้เกิดความชัดเจนและเกิดความ เรียบร้อย และกิจกรรม คือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย การจัดการ ศึกษาในโรงเรียนเป็นการสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของบุคคลตามแนวทาง ที่เหมาะสม การบริหารและการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนจึงมีความยืดหยุ่นพอควร นับตั้งแต่หลักสูตร ควรปรับให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น สภาพของบุคคลและทรัพยากรที่มี อยู่ การจัดวิชาต่าง ๆ สำหรับการเรียนการสอน รวมทั้งกิจกรรมทั้งในหลักสูตรและเสริมหลักสูตร ควรจัดให้เพียงพอและหลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการและความถนัด ของผู้เรียน จะช่วยเป็นแนวทางพัฒนาการเรียนรู้การปรับตัวบุคลิกภาพของนักเรียนได้อย่าง เหมาะสม กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ บางเรื่องเป็นสิ่งล้าสมัยไม่ทันกับสภาพยุคปัจจุบัน ควรมี การปรับปรุงให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น การบริหารและการจัดการนั้น ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญยิ่ง ในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดความราบรื่นเรียบร้อยและเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจึง ควรปฏิบัติตนให้เหมาะสม ไม่ควรใช้อำนาจหน้าที่ในทางเผด็จการ ไม่สมควรยึดกฎระเบียบโดย เครื่องครัด สิ่งใดที่จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานควรมีการยืดหยุ่นบ้าง แต่ไม่เสียประโยชน์และ เป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงานให้มีการยอมรับ และมีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน ไม่ควรวางตัวเป็นผู้บังคับบัญชา แต่ควรวางตัวเสมือน เป็นเพื่อนร่วมงาน เพื่อไม่ให้เกิดช่องว่างซึ่งกันและกัน ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลในบางโอกาส พยายามสร้าง บรรยากาศในโรงเรียนให้เกิดความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือร่วมใจแก่บุคคลากรทุกฝ่ายยอมให้ เกิดประสิทธิผลในโรงเรียนได้

2.2.4 แนวคิดด้านประสิทธิผลของโรงเรียนตามรูปแบบของ Hoy and Miskel

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel : 2005) นำเสนอตัวชี้วัดสำคัญด้านผลลัพธ์ของโรงเรียนที่แสดงถึงคุณลักษณะของควมมีประสิทธิภาพของโรงเรียนไว้ 3 ประการ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ (Academic Achievement) ความพึงพอใจในงานของครู (Job Satisfaction) และการรับรู้ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งหมด (Overall Perceptions of School Effectiveness) และได้ให้ทัศนะเพิ่มเติมว่าโรงเรียนเป็นองค์การที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) โดยได้วิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการภายใน 5 ประการ ได้แก่ การเรียนและการสอน โครงสร้าง บุคคล วัฒนธรรมและบรรยากาศ ตลอดจนนโยบายทางการเมืองที่มีความเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์กัน และถูกกำหนดโดยอำนาจของสภาพแวดล้อมภายนอกส่วนผลผลิตของโรงเรียนนั้นจะประกอบด้วย ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของนักเรียน ครู และผู้บริหาร ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพซึ่งสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนได้

ฮอย และมิสเกล Hoy and Miskel ยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยกล่าวว่า สถานศึกษาที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องอาศัยกระบวนการเชิงระบบ นับตั้งแต่ปัจจัยป้อนเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนปัจจัย (Transformational Process) และผลลัพธ์ (Output) โดยในแต่ละกระบวนการจะมีเกณฑ์ความมีประสิทธิภาพและทั้ง 3 กระบวนการจะต้องคำนึงถึงกลุ่มประชาชนที่มีสิทธิมีเสียงในสถานศึกษา ระยะเวลา และตัวชี้วัดที่หลากหลาย ซึ่งการที่สถานศึกษาจะมีประสิทธิผลได้นั้นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายด้าน ทั้งในด้านทรัพยากรการเงิน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ความพร้อมของนักเรียน สมรรถภาพของครู ด้านเทคโนโลยี การสนับสนุนจาก ผู้ปกครอง รวมถึงมาตรฐาน และนโยบายของสถานศึกษา สิ่งเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยนำเข้าที่จะเป็น สาเหตุเบื้องต้นที่จะทำให้สถานศึกษามีประสิทธิผล นอกจากนั้น ยังต้องพิจารณาถึงเกณฑ์การ ประเมินในเรื่องวิสัยทัศน์ และความสามัคคีของบุคลากรในสถานศึกษา คุณภาพหลักสูตร คุณภาพ การสอน เวลาในการเรียนรู้ คุณภาพภาวะผู้นำ ซึ่งถือเป็นเกณฑ์การประเมินด้านกระบวนการที่สำคัญในการที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในสถานศึกษา และเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลอีกหนึ่ง ด้านของสถานศึกษา คือ ด้านผลผลิตหรือปัจจัยป้อนออก ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาจากการประสบความสำเร็จในงานการเรียนรู้อของนักเรียน ความพึงพอใจในงานระดับของการขาดงาน อัตราการออกกลางคัน และคุณภาพของการปฏิบัติงาน

จากแนวความคิดด้านประสิทธิผลของโรงเรียนที่นักการศึกษาที่ได้เสนอแนวคิดไว้ข้างต้นสามารถสรุปเป็นตารางได้ ดังนี้

ตาราง 2 สรุปแนวคิดด้านประสิทธิผลของโรงเรียน

คนที่	นักการศึกษา	แนวคิดด้านประสิทธิผลของโรงเรียน
1	Halton	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีจุดหมายร่วม <ol style="list-style-type: none"> 1.1 การมีค่านิยมร่วมและมีความเชื่อร่วม 1.2 มีจุดหมายชัดเจน 1.3 มีภาวะผู้นำทางการสอน 2. มีบรรยากาศการเรียนรู้ <ol style="list-style-type: none"> 2.1 ความเกี่ยวข้องและความรับผิดชอบของนักเรียน 2.2 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 2.3 การยอมรับ 2.4 พฤติกรรมทางบวกของนักเรียน 2.5 การสนับสนุนจากชุมชนและผู้ปกครอง 3. เน้นการเรียนรู้ <ol style="list-style-type: none"> 3.1 เน้นการสอนและหลักสูตร 3.2 มีการพัฒนาครู 3.3 มีความคาดหวังสูง 3.4 ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนสม่ำเสมอ
2	Steers	<ol style="list-style-type: none"> 1. ลักษณะขององค์กร <ol style="list-style-type: none"> 1.1 โครงสร้าง 1.2 เทคโนโลยี 2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม <ol style="list-style-type: none"> 2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 2.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 2.3 ลักษณะของพนักงาน 2.4 นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ
3	Mott	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนสูง 2. ความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนมีทัศนคติทางบวก 3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน 4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน

ตาราง 2 (ต่อ)

คนที่	นักการศึกษา	แนวคิดด้านประสิทธิผลของโรงเรียน
4	Hoy and Miskel	1. ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ (Academic Achievement) 2. ความพึงพอใจในงานของครู (Job Satisfaction) 3. การรับรู้ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งหมด (Overall Perceptions of School Effectiveness)

จากแนวคิดด้านประสิทธิผลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า แนวคิดด้านประสิทธิผล คือ โรงเรียนที่มีลักษณะการจัดการศึกษาที่มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน มีการกำหนดจุดหมายหรือเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน ให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ส่งเสริมการพัฒนา ศักยภาพในการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานในหน้าที่ของครูอย่างต่อเนื่อง สร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางสติปัญญาและทัศนคติที่ดีให้แก่ผู้เรียน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดด้านประสิทธิผลของ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel : 2005) มาใช้ในการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาตัวแปร 2 ประการ ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานของครู และการรับรู้ประสิทธิผลของโรงเรียน ส่วนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสามารถดูได้จากการรับรู้ประสิทธิผลของโรงเรียน

2.3 การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

ภรณ์ กীরติบุตร (2529 : 185) ได้เสนอออกเป็น 3 แนวทาง ดังนี้ 1) การประเมินประสิทธิผลในด้านเป้าหมาย (The Goal Approach) 2) การประเมินระบบสิทธิผลในแง่ของระบบ-ทรัพยากร (The System Resource Approach) และ 3) การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลักเกณฑ์ (The Multi Criteria of effectiveness) ซึ่งสามารถสรุป ได้ดังนี้

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (The Goal Approach) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่โดยใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ เช่น การวัดความสำเร็จ และความสามารถในการผลิต วัดความสำเร็จจากผลกำไร ฯลฯ

2. การประเมินระบบสิทธิผลในแง่ของระบบ-ทรัพยากร (The System Resource Approach) เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยอาศัยแนวคิดว่าองค์กรเป็นระบบปิดซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยน และแข่งขันจึงประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์กรในการแสวงหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลักเกณฑ์ (The Multi Criteria of Effectiveness) เป็นการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้เกณฑ์หลายอย่างเพื่อพิจารณาผลสำเร็จขององค์การ

จันทรานี สวงนาม (2545 : 112 - 114) ได้กล่าวถึงการวัดประสิทธิผลว่า เกณฑ์ที่ใช้ประเมินเพื่อตัดสินความมีประสิทธิภาพขององค์การมีหลายรูปแบบทั้งเกณฑ์เดี่ยวและเกณฑ์รวม เกณฑ์เดี่ยว (Single Criterion) เกณฑ์เหล่านี้มักได้รับการยอมรับจากบุคคลโดยทั่ว ๆ ไป เกณฑ์เหล่านี้ ได้แก่ การมีผลกำไรสูง ความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานในภาพรวม ผลผลิตขององค์การ การลาออก ฯลฯ ส่วนเกณฑ์รวม (Multiple Criterion) การใช้หลายเกณฑ์เพราะองค์การต่าง ๆ มักจะมีการกำหนดเป้าหมายไว้หลายประการ ดังนั้น เกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การจึงต้องมีหลายประการ จึงมักจะมีการใช้เกณฑ์เดี่ยวหลาย ๆ เกณฑ์รวมกันเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ เช่น เกณฑ์ที่รวมเอาความพึงพอใจ การมีผลกำไรสูง รวมทั้งความเจริญเติบโตขององค์การร่วมกัน

روبบิน (Robbins, 1987 : 22) ได้กล่าวถึงการวัดประสิทธิผลว่า มีแนวความคิดและเกณฑ์การวัดที่แตกต่างกัน และได้แนวทางในการศึกษา เพื่อวัดประสิทธิผลขององค์การไว้เป็น 4 แนวทาง คือ

1. แนวทางที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย (The Goal-Attainment Approach) โดยวัด ประสิทธิภาพขององค์การจากความสามารถในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ แนวทางนี้ยึดหลักว่า องค์การมีความตั้งใจที่จะบรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง โดยอาจมีเป้าหมายเดียวหรือหลายเป้าหมายก็ได้ แนวทางที่มุ่งการบรรลุเป้าหมาย คือ องค์การจะต้องมีความมั่นคง มีเหตุผลและแสวงหาเป้าหมายที่แท้จริง

2. แนวทางเชิงระบบ (The Systems Approach) วัดประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดเชิงระบบที่มีทรัพยากรนำเข้า กระบวนการแปรสภาพทำให้เกิดผลผลิต การศึกษา ในแนวนั้นนอกจากจะมุ่งเน้นเป้าหมายแล้ว ยังมุ่งเน้นวิธีการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายด้วย

3. แนวทางเชิงกลยุทธ์ - เฉพาะส่วน (The Strategic-Constituencies Approach) กล่าวถึงการที่องค์การต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา ได้แก่ ความกดดันและข้อเรียกร้องจากกลุ่มผลประโยชน์ แต่จะมีเฉพาะบางส่วนเท่านั้นที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การ คือ กลุ่มผลประโยชน์นั้น ๆ มีอำนาจควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นต่อ องค์การ ดังนั้น ความอยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดหาและรักษา ทรัพยากรจะแสดงถึงระดับความมีประสิทธิภาพขององค์การ

4. แนวทางการแข่งขัน - คุณค่า (The Competing - Values Approach) กล่าวถึงเป้าหมาย ที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ มาจากบุคคลที่กำหนดเป้าหมายที่มีค่านิยมต่างกัน ดังนั้น การวัดประสิทธิผลขององค์การจึงขึ้นกับค่านิยม (Values) ความพึงพอใจ (Preferences) และความสนใจ (Interests) ของผู้ประเมินหรือวัดประสิทธิผลขององค์การ

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991 : 384 - 397) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยพิจารณาจากความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability) การบรรลุเป้าหมาย (Achievement) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ความสนใจในชีวิต (Central Life Interests)

จากการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การประเมินประสิทธิผล มีเกณฑ์ประเมินเพื่อตัดสินความมีประสิทธิภาพขององค์กรที่มองการประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย ในแง่ของระบบ - ทรัพยากร กลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดขององค์กร และในเรื่องการแข่งขัน เพื่อให้ได้ลูกค้า และลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า โรงเรียนที่มีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลที่ดีด้วยเช่นกัน ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้วินัย 5 ประการของ เซ็นจ์ มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา และการหาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ ฮอย และมิสเกล มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน

3.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้แห่งตน คือ การที่ผู้บริหารและครูทุกคนในโรงเรียนมีความกระตือรือร้น ใฝ่หาความรู้ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาดูงานจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ แล้วนำมาวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียน จัดสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน นำวิจัยเข้ามาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับการเรียนการสอน อีกทั้งมีการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ๆ กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อตนเองและสถานศึกษาได้การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน หมายความว่าหากครูผู้สอนมีการพึงพอใจต่องานที่ได้รับผิดชอบ ครูผู้สอนย่อมใฝ่แสวงหาความรู้อย่างสม่ำเสมอเพื่อนำความรู้นั้นมาพัฒนาผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาต่าง ๆ สูงขึ้น

3.2 การมีแบบแผนความคิด คือ การที่ผู้บริหารและครูมีการพัฒนาความคิดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ฝึกตั้งคำถามเพื่อให้เกิดรูปแบบความคิดใหม่ มีความเข้าใจในตนเอง มีความเข้าใจในผู้อื่น มีความรู้ที่นึกคิดอย่างสมเหตุสมผล สามารถจำแนก แยกแยะความถูกต้องในสถานการณ์ต่างๆ มีแบบแผนทางความคิดอย่างเป็นระบบ กล้าคิด การตัดสินใจ พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนแนวความคิด ความเชื่อ ค่านิยมที่ส่งผลต่อการพัฒนาและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ประสิทธิผลโดยรวม โดยโรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานกำหนด ครูผู้สอนมีการพัฒนาความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ให้

เกิดสิ่งใหม่ ๆ มีการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้ ความคิด สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ นักเรียนมีคุณภาพตามหลักสูตร

3.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ การที่ผู้บริหารและครูร่วมกันวางแผน กำหนดทิศทางและแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความคิดเห็น มุมมองทัศนคติ มีส่วนรับผิดชอบต่อการสร้างความสำเร็จ เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ที่สามารถสร้างภาพในอนาคตที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ประสิทธิผลโดยรวม ซึ่งเป็นการกำหนดร่วมกันขององค์การในการบริหารงานมีการกระจายอำนาจด้านการบริหาร งานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไปมีความชัดเจน มีการนำผลการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนต่อไป โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน

3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การที่ผู้บริหารและครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยการอภิปรายแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ แนวคิดใหม่ ๆ โดยกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายกันอย่างกว้างขวางนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน สร้างทักษะวิถีคิดร่วมกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและเจรจาต่อรองที่ดี เพื่อหาข้อสรุปและจัดทำเป็นกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน หากครูผู้สอนมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ก็จะทำให้การทำงานร่วมกันภายในองค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มองภาพในอนาคตที่จะเกิดขึ้นในองค์กรว่าเป็นสิ่งที่สมาชิกที่คนต้องร่วมมือกัน ยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของส่วนรวม มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย เห็นความสำคัญของการอยู่ร่วมกันในสังคม

3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ คือ การที่ผู้บริหารและครู เปลี่ยนวิถีคิดจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม และทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ด้วยการเชื่อมโยงเชิงระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกันเพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความเป็นจริง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ประสิทธิผลโดยรวม โรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานกำหนด นักเรียนจะมีคุณภาพตามหลักสูตร สิ่งเหล่านี้เกิดจากการที่องค์การมีการคิดและการทำงานที่เป็นระบบ เป็นขั้นตอน มีการกระจายอำนาจด้านการบริหาร งานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไปมีความชัดเจน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ

อัญญรัตน์ บำรุงราษฎร์ (2551 : 75) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นสูงกว่า ส่วนด้านรูปแบบวิธีการคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบไม่แตกต่างกัน

สาวิตา น้อยทรง (2552 : 89) ได้ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเมืองพัทยา 3 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนเชิงจัดการและปฏิรูปทุกรูปแบบระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ทั้งโดยรวมและรายด้านระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นฤมล บุญพิมพ์ (2553 : 174) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับประสิทธิผลในการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี พบว่า การเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี จำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษา ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมีการคิดเชิงระบบ มีสมาชิกที่มีความเป็นเลิศ มีตัวแบบจากภายใน มีวิสัยทัศน์ร่วม และมีการเรียนรู้เป็นทีมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

มณีรัตน์ คุ่มวงศ์ (2556 : 67) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนบ้านปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียนบ้านปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนบ้านปลวกแดง มีความสำคัญทางบวก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

รัทเทอร์ (Rutter : 1989) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบปัจจัยที่สำคัญได้แก่ การมุ่งเน้นวิชาการ ความคาดหวังทางวิชาการสูง เป้าหมายของโรงเรียนเป็นข้อตกลงของกลุ่ม พฤติกรรมของนักเรียนเป็นระบบ มีการจัดการในห้องเรียนที่ดี ให้อาหารกลางวัน และชื่นชมทั้งครูและนักเรียนที่ทำความดี กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้นักเรียนอย่างเคร่งครัด และให้สวัสดิการแก่นักเรียนเป็นรายบุคคล นอกจากนี้โรงเรียนยังประกอบด้วยสภาพแวดล้อมที่ดี

บาลเลส (Bales : 1993) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องพัฒนาการของ ผู้บริหารองค์การที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรี้นรู้ โดยได้ศึกษาในหน่วยงานของรัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา ผลของการศึกษา พบว่า บางครั้งการเรี้นรู้จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะของ การอุปถัมภ์ คือ เป็นเหตุการณ์ที่เฉพาะหน้า หรือเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อนจะส่งผลต่อ การเรี้นรู้ของสมาชิกในองค์การมากกว่าการเรี้นรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ขององค์การหรือ การเรี้นรู้ที่ผ่านการดำเนินการอย่างเป็นทางการบ่อยครั้งที่การตอบสนองต่อเหตุการณ์ เฉพาะหน้าหรือเหตุการณ์ที่อุปถัมภ์ขึ้นก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดกระบวนการการเรี้นรู้ในองค์การได้มากกว่ามีงานวิจัยหลายชิ้นที่สอดคล้องกับทฤษฎีการเรี้นรู้ที่กล่าวถึงการเรี้นรู้ที่เกิดขึ้นในภาวะที่ไม่ปกติ หรือการตอบสนองต่อภาวะการณ์เฉพาะหน้า การเรี้นรู้ในลักษณะดังกล่าว ผู้บริหารองค์การจะต้องมีส่วนอย่างมากในที่นี้ได้มีการกล่าวถึงความสำคัญของพัฒนาการของ ผู้บริหารกับการเกิดองค์การแห่งการเรี้นรู้ไว้เป็นสาระสำคัญ

เพอร์สัน (Person : 1993, อ้างถึงใน จารุณี มุขพรหม, 2545 : 34) ได้ทำการศึกษาเรื่องการสำรวจหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลของวิทยาลัยในรัฐแคลิฟอร์เนียเหนือ โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ ผู้บริหาร คณะครูในวิทยาลัย และเจ้าหน้าที่ในระดับต่างๆ ในวิทยาลัย โดยที่ผู้ตอบกลับมาจะถือว่าเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผลที่ได้รับจาก การจัดการและจากแบบสอบถามความคิดเห็นในด้านต่างๆ พบว่าแบบสอบถามเกี่ยวกับความพอใจที่ได้รับจากการจัดการซึ่งมี 27 ปัจจัย มีความพึงพอใจ 17 ปัจจัย และแบบสอบถามเกี่ยวกับ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจำนวน 10 ปัจจัย เป็นปัจจัยที่ลูกจ้างต้องการให้เกิดขึ้นในวิทยาลัย นอกจากนี้ยังพบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในปัจจุบันไม่มีผลต่อการยอมรับในผลของการจัดการ และถึงแม้การบริหารวิทยาลัยไม่สามารถที่จะให้ลูกจ้างในวิทยาลัยดำเนินการได้ทั้งหมด ผู้บริหารก็ควรให้การสนับสนุนให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อเป็นการสร้างประสบการณ์ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ควรมีการหาความรู้ และความชำนาญของคณะครูและบุคลากรในวิทยาลัยควรหาผลมาผสมผสานให้

ควบคู่ไปกับการจัดการอย่างชาญฉลาดของผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้เกิดแนวทางในการดำเนินการให้ถูกต้องและเหมาะสมในวิทยาลัย

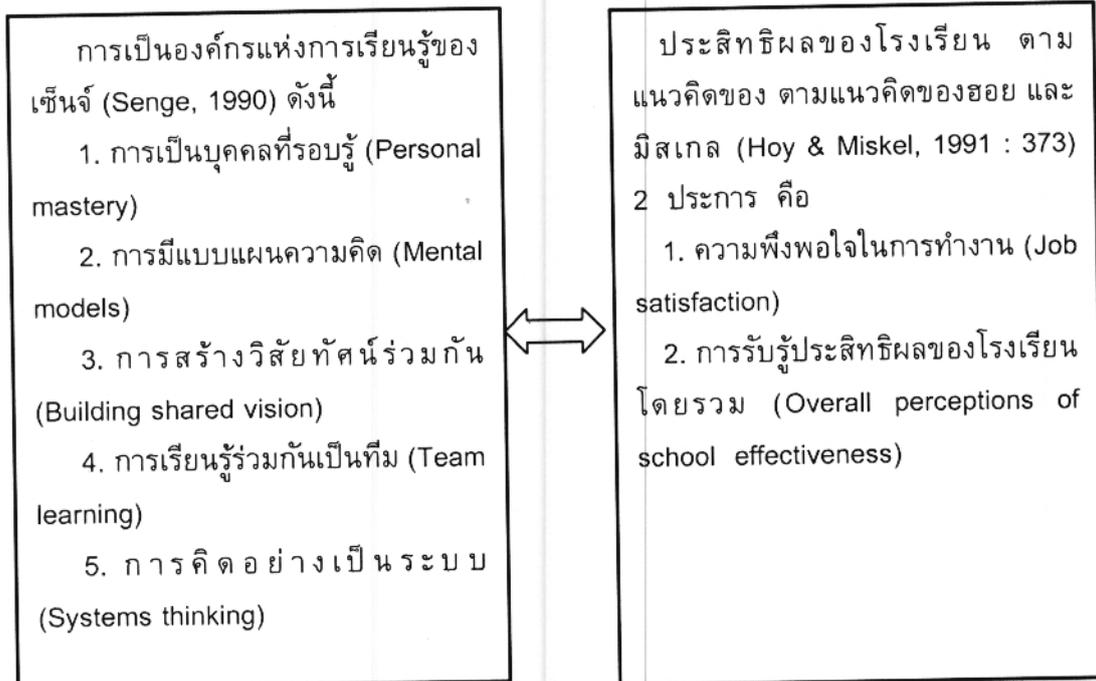
กราดอร์ (Grader : 2003) ได้วิจัยเรื่อง การนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาต้องทำความเข้าใจประเด็นที่ว่า จะนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยที่สามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผล การปฏิบัติงานให้พนักงาน ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และการ สังเกต กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของโรงเรียนขนาดกลาง ผลการวิจัยแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่ง ไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารให้ความสนใจองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบ ทั่วๆไป และผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องวิสัยทัศน์ของพนักงานได้ กลุ่ม ที่สอง ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้มีทักษะทางด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พนักงานจะมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็น ผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงาน สำหรับการวิจัยในอนาคต ควรจะศึกษาเรื่องการพัฒนา เครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ในโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยความสำเร็จขององค์กรต้องเกิดจากการพัฒนาแห่งตน และสามารถถ่ายทอดการเรียนรู้ไปใช้ในการทำงาน มีการประเมินตนเองมีความคิดแบบ ไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีปฏิสัมพันธ์ กับคนรอบข้างและชุมชนดีขึ้น ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศขององค์กรที่ได้รับการยอมรับจากครู มีการประสานความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลในองค์กร มีวิธีการเข้าถึงความรู้ ระบบการคิด การสร้างความรู้ระบบรองรับการ เรียนรู้ แรงจูงใจในการเรียนรู้ ประสิทธิภาพในการเรียนรู้ และการประสานงานระหว่างหน่วยงาน กันเป็นอย่างดีกับผู้ร่วมงาน

5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในครั้งนี ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดความสัมพันธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 โดยมีกรอบแนวคิดดังนี้

ตัวแปรที่ศึกษา



ภาพ 1 กรอบแนวคิดความสัมพันธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน