

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนสุमानัน จังหวัดสมุทรปราการ*
PARTICIPATORY ACTION RESEARCH OF
LEARNING ORGANIZATION MODEL
DEVELOPMENT OF SUMANAN SCHOOL,
SAMUTPRAKAN PROVINCE



เอกพล สุมานันทกุล**

ผศ.ดร. ภาวดี อ่อนตันวิ***

ผศ.ดร. ลิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์****

รศ.ดร. เรณู พงษ์เรืองพันธุ์*****

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุมานัน จังหวัดสมุทรปราการ ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้แนวคิดของเคมมิสและแม็คแท็กการ์ด (Kemmis & McTaggart, 1988) ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ ครู จำนวน 17 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร การใช้แบบสำรวจสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ การสังเกตและการสัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เชิงปรากฏการณ์วิทยา ผลการวิจัยปรากฏว่า รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุมานัน ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ด้าน คือ 1) ด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารและครู การพัฒนาทักษะ

* วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

** นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

*** ที่ปรึกษาหลัก ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**** ที่ปรึกษาร่วม ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

***** ที่ปรึกษาร่วม คณบดี วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยบูรพา



การเรียนรู้ และบทบาทในการเรียนรู้ 2) ด้านองค์การ ประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ การปรับปรุงวิสัยทัศน์เพื่อการเรียนรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ 3) ด้านบุคคล ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง 4) ด้านความรู้ ประกอบด้วย การสร้าง/ แสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการแบ่งปัน/ ถ่ายโอนความรู้ 5) ด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย การใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มพูนความรู้ สำหรับประสิทธิผลของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุมนานันท์ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงการบริหารคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและครู ผู้บริหารสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ครูใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและเพิ่มพูนความรู้ รวมทั้งครู ผู้ปกครอง และนักเรียนได้เรียนรู้ร่วมกันผ่านการผลิตสื่อการเรียนรู้และกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน

คำสำคัญ: การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม/ การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้/โรงเรียนสุมนานันท์ จังหวัดสมุทรปราการ

ABSTRACT

The purpose of this study was to develop a learning organization model of Sumanan School, Samutprakan province using participatory action research process as proposed by Kemmis & McTaggart. The major informants of this study consisted of seventeen teachers from Sumanan School. Data were collected by document analysis, questionnaire of learning organization profile, in-depth interview and participatory observation. The phenomenological analysis was used to analyze the collected data. The study revealed that the learning organization model of Sumanan School was composed of five subsystems; (1) Learning subsystem involved sharing and learning of administrators and teachers, learning skills development, and roles of learning; (2) Organization subsystem involved emphasis on learning, vision improving for learning and learning culture; (3) People subsystem involved administrator, teachers, students and parents (4) Knowledge subsystem involved knowledge creation/acquisition, knowledge storage and knowledge sharing/transferring; and (5) Technology subsystem involved using technology for working and using technology for enhancing knowledge. The implementation of learning organization model resulted in changes in school administration. Specially, it encouraged a participative administration style between administrator and teachers as well as administrator support of using technology for working and knowledge sharing. Teachers used technology for working and enhancing knowledge. Teachers, parents and students were together learning through produced educational media and school activities.

KEYWORDS: Participatory Action Research: PAR/ Learning Organization Model Development/ Sumanan School, Samutprakan Province

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคปัจจุบันเป็นสังคมแห่งเศรษฐกิจฐานความรู้ องค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเองโดยเร็ว เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ปัจจุบันมีกระแสแนวคิดเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ซึ่งเป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ หรือธุรกิจเอกชน ต่างสามารถจะประยุกต์ใช้ร่วมกับรูปแบบการบริหารรูปแบบอื่น ๆ ที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์กรให้เพียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และให้บรรลุความสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวมตลอดทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียนควรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ ขณะที่โรงเรียนได้ก้าวเข้าสู่ศตวรรษใหม่นั้น โรงเรียนจะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Hoy & Miskel, 2001) จากการศึกษาแนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซนเก้ (Senge, 1990) พบว่า องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องพัฒนาองค์ประกอบ 5 ประการต่อไปนี้ ขึ้นมาก่อน คือ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) ความเป็นเลิศของบุคคล 3) รูปแบบวิธีการคิด 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม นอกจากนี้ มาร์ควอดต์ (Marquardt, 1996) ยังได้เสนอตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบได้แก่ 1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตของการเรียนรู้ 2) ระบบย่อยด้านองค์กรที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนองค์กร 3) ระบบย่อยด้านคนซึ่งกล่าวถึงการเสริมอำนาจของบุคคล 4) ระบบย่อยด้านความรู้ อันหมายถึง การจัดการความรู้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และความรู้เป็นสิ่งสำคัญขององค์กรสมัยใหม่ และ 5) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีนั้นคือการปรับใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาองค์กรภาครัฐ โดยที่องค์กรภาคเอกชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนเอกชน ยังไม่ได้มีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนที่ชัดเจน และงานวิจัยที่พบส่วนใหญ่ใช้แนวคิดวินัยห้าประการของเซนเก้เป็นพื้นฐาน ยังไม่พบงานวิจัยที่ใช้แนวคิดตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบของมาร์ควอดต์อย่างชัดเจน จึงมีความน่าสนใจอย่างยิ่งที่จะศึกษาตามแนวคิดของมาร์ควอดต์ นอกจากนั้นแล้ว การที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาดังกล่าวทุก ๆ ขั้นตอนนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าจะทำให้การดำเนินการประสบความสำเร็จและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน วิธีการที่เหมาะสมอีกอย่างหนึ่งที่ควรนำมาใช้และทำให้การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดประสิทธิผล คือ กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และจากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสุมนานพบว่ามีรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนยังไม่มีชัดเจนเป็นรูปธรรม ทำให้ครูและบุคลากรไม่สามารถพัฒนาตนเองและโรงเรียนให้มีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสนใจที่จะพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ในยุทธศาสตร์ดังกล่าว ทั้งยังเป็นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนให้เป็นรูปธรรมเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับโรงเรียนเอกชนอื่น ๆ ได้นำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตนและยังสอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาสังคมแห่ง การเรียนรู้อีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุมนานันท์ จังหวัดสมุทรปราการ ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

คำถามการวิจัย

รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุมนานันท์ จังหวัดสมุทรปราการ ที่พัฒนาด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะอย่างไร

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. โรงเรียนได้รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
2. เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน
3. สร้างการมีส่วนร่วมและเป็นการดึงเอาศักยภาพของครูมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน
4. ได้แนวทางการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้เพื่อสร้างรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุมนานันท์ จังหวัดสมุทรปราการ โดยศึกษาตามแนวคิดของ มาร์ควอดต์ (Marquardt, 1996) เกี่ยวกับตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบได้แก่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) ระบบย่อยด้านบุคคล (People Subsystem) ระบบย่อยความรู้ (Knowledge Subsystem) และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ในการวิจัยครั้งนี้ใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของเคมมิสและแม็คแท็กการ์ด (Kemmis & McTaggart, 1988) ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การปฏิบัติตามแผน (Action) การสังเกตผล (Observation) การสะท้อนผล (Reflection) โดยเลือกพื้นที่ที่ศึกษา คือ โรงเรียนสุมนานันท์ ซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

2. กลุ่มผู้วิจัยร่วมและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

2.1 กลุ่มผู้วิจัยร่วม ประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้บริหารและครูที่ตอบรับการทาบทามเป็นผู้ช่วยวิจัยโดยมีคุณสมบัติ คือ เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ ยินดีให้ความร่วมมือกับการวิจัย มีประสบการณ์ปฏิบัติงานในโรงเรียนสุมนานันท์ไม่น้อยกว่า 3 ปีการศึกษา มีเหตุผลกล้าแสดงความคิดเห็นและมีคุณลักษณะของผู้นำ

2.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนสุมนานันท์ จำนวน 17 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

2. การสำรวจสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้แบบสำรวจที่ได้พัฒนาจาก Learning Organization Profile: LOP ของมาร์ควอดต์ (Marquardt, 2002, pp. 237-241) ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเอื้ออำนาจแก่บุคคล การจัดการ ความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จำนวน 50 ข้อ

3. การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) เป็นการเข้าไปอยู่และปฏิบัติตนให้ เป็นส่วนหนึ่งของพื้นที่ที่ศึกษา ซึ่งเป็นการสังเกตด้วยตัวผู้วิจัยเอง โดยผู้วิจัยเลือกการมีส่วนร่วมใน ฐานะผู้สังเกต (Participant as Observation) เข้าร่วมในกิจกรรมและเปิดเผยเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ด้านการวิจัยของตนเอง

4. การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยกลุ่มที่ผู้วิจัยเจาะจงในการสนทนากลุ่ม คือ ครูผู้ปฏิบัติงานจำนวน 17 คน

5. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อติดตามการปฏิบัติตามแผนพัฒนาองค์การ แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยสัมภาษณ์ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน

การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูลตลอดการวิจัยเพื่อสร้างความวางใจ (Credibility) ของผลการ วิจัย โดยการตรวจสอบแบบสามเส้าด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) เป็นการตรวจสอบโดยการเก็บข้อมูลหลากหลายวิธี โดยเริ่มจากการสังเกต การสัมภาษณ์ แล้วนำมา บันทึกรวมทั้งพิจารณาการตีความทาง พฤติกรรม บรรยากาศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้ข้อมูลหลักและ สมาชิกที่ทำกิจกรรมกลุ่ม เพื่อนำมาประกอบการแปลความหมายร่วมกับผลการถอดเทปและการบันทึก ภาคสนามวิธีการอื่น นอกจากนี้ยังใช้วิธีการตรวจสอบจากสมาชิก (Member Check) โดยนำข้อมูลที่ ได้กลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลหลักอ่านหรือถามซ้ำอีกครั้ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับความเป็นจริงตาม ประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลมากที่สุด

สรุปผลการวิจัย

การพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้ บริหารและครู โดยผู้บริหารสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และจะส่งเสริมให้มีการแลก เปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกัน ครูใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับเพื่อนครูด้วยกัน ให้กับผู้ปกครองและนักเรียนผ่านสื่อ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น

รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุมนานัน จังหวัดสมุทรปราการ ประกอบด้วย สาระ สำคัญดังนี้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) มีองค์ประกอบ 3 ข้อ คือ

1.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารและครู ได้แก่ การสนทนา การประชุม และการพูดคุยผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

1.2 การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ได้แก่ ทักษะการแสวงหาความรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต และ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงาน

1.3 บทบาทในการเรียนรู้ ได้แก่ เรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากเพื่อน และเรียนรู้ร่วมกันจาก

การสนทนา

2. ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) มีองค์ประกอบ 3 ข้อ คือ
 - 2.1 การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้เรียนรู้และครูสนใจใฝ่เรียนรู้
 - 2.2 การปรับปรุงวิสัยทัศน์เพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ การส่งเสริมให้ใช้แหล่งเรียนรู้
 - 2.3 วัฒนธรรมการเรียนรู้ ได้แก่ ครูใกล้ชิดสนิทสนม ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน
3. ระบบย่อยด้านบุคคล (People Subsystem) มีองค์ประกอบ 4 ข้อ คือ
 - 3.1 ผู้บริหาร ได้แก่ ส่งเสริมการเรียนรู้ ให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้กำลังใจ
 - 3.2 ครู ได้แก่ มีอิสระในการเรียนรู้และทำงาน เรียนรู้ร่วมกันระหว่างปฏิบัติงานและให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจ
 - 3.3 นักเรียน ได้แก่ มีส่วนร่วมในการเรียนรู้และสนใจเรียนรู้ด้วยตนเอง
 - 3.4 ผู้ปกครอง ได้แก่ สนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียนและต้องการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้
4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) มีองค์ประกอบ 3 ข้อ คือ
 - 4.1 การสร้าง/แสวงหาความรู้ ได้แก่ การใช้อินเทอร์เน็ต การอ่านหนังสือ การใช้แหล่งเรียนรู้ และการสนทนา
 - 4.2 การจัดเก็บความรู้ ได้แก่ แฟ้มเอกสารและสื่ออิเล็กทรอนิกส์
 - 4.3 การแบ่งปัน/ ถ่ายโอนความรู้ ได้แก่ การสนทนา สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และเอกสาร
5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) มีองค์ประกอบ 2 ข้อ คือ
 - 5.1 การใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 5.2 การใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มพูนองค์ความรู้ ได้แก่ การค้นหาข้อมูลความรู้ต่างๆ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

อภิปรายผล

จากการวิจัยมีรายละเอียดที่ค้นพบ สามารถอภิปรายได้ ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ของโรงเรียน ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารและครู ได้แก่ การสนทนา การประชุม และการพูดคุยผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารและครูมีโอกาสดูแลประชุมร่วมกันเป็นประจำทุกเดือน ประกอบกับมีครูไม่มากนัก จึงสะดวกในการพูดคุยสนทนากันและมีโอกาสพบปะกันบ่อยครั้ง นอกจากนี้โรงเรียนยังจัดให้มีการอบรมคอมพิวเตอร์ครูเป็นประจำทุกปีเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน และยังจัดให้มีการสัมมนาวิชาการประจำปีด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควาร์ดต์ (Marquardt, 1996) ที่ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการฝึกอบรมและเรียนรู้วิธีทำงานเป็นทีม ประกอบกับบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ (Learning How to Learn) สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และมาร์ควาร์ดต์ยังกล่าวไว้อีกว่า การเรียนรู้ระดับองค์การเกิดจากการแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ แรงบันดาลใจ และแบบแผนความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์กร การสนทนาพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ก็เป็นทักษะหนึ่งที่เป็นของบุคคลในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

รู้และทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ซิงก์ (Senge, 1990) ยังกล่าวว่า การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่ได้จากการสนทนา ได้แก่ พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้ารับการสนทนาเป็นประจำ พัฒนาความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง ซึ่งไม่ค่อยได้ในการอภิปราย พัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ดีขึ้นของแต่ละคน และสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตร เพื่อเพื่อนร่วมงานและลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะ จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบดังกล่าว มีการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ ทักษะการแสวงหาความรู้ผ่านอินเทอร์เน็ตและทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงานนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ปัญญา อัครกุลประดิษฐ์ (2544) ที่กล่าวถึงพลวัตรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การจะต้องมีการส่งเสริมให้การเรียนรู้ในองค์การมีลักษณะของความเป็นพลวัต กล่าวคือ การเรียนรู้จะมีลักษณะเคลื่อนไหลอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยที่องค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ โดยจะต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ การฝึกอบรม และเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ประกอบกับบุคลากร จะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง และที่สำคัญต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งมีความสามารถในการคิด ปฏิบัติงานที่ยุ่งยาก สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงาน ได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ และผลการวิจัยยังปรากฏด้วยว่า รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านกรเรียนรู้ ยังประกอบด้วย บทบาทในการเรียนรู้ ได้แก่ เรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากเพื่อน และเรียนรู้ร่วมกันจากการสนทนา ซึ่งงานวิจัยของเพดเลอร์ และคณะ (Pedler, et al., 1991) ได้กล่าวถึงเรื่องโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของทุกคน โดยบรรยากาศการเรียนรู้เป็นหน้าที่แรกของผู้บริหาร คือ การอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ การทดลอง และให้โอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และการที่สมาชิกทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง โดยมีการจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านตนเอง มีแนวทางที่เหมาะสมและมีระบบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้สมาชิกมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง จากผลการวิจัยที่พบว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารและครูโดยผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตนั้น เนื่องจากครูได้รับการอบรมคอมพิวเตอร์เป็นประจำทุกปี และโรงเรียนยังมีศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาบริการคอมพิวเตอร์เชื่อมสัญญาณอินเทอร์เน็ต ทำให้ครูมีโอกาสดูใช้งานมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอดต์และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ได้เสนอว่า การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยในการเรียนรู้ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์การ เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ลองเวิร์ธและเดวิส (Longworth & Davies, 1996) ยังเสนอว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากขึ้น ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสมคิด สร้อยน้ำ (2547) ซึ่งได้จำแนกลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 2 มิติ คือ มิติเกี่ยวกับกระบวนการและมิติเกี่ยวกับผลผลิต โดยที่มิติกระบวนการนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะสำคัญ คือ มีการสนับสนุนการเรียนรู้ในหมู่สมาชิกขององค์การ และการเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการเชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่การเรียนรู้ระดับองค์การ และสมาชิกในทุกระดับเรียนรู้เป็นธรรมชาติและรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรัตน์ ดวงทาชม (2549) ที่สรุปว่า ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับกลุ่ม ประกอบด้วย การที่ทุกคนมีโอกาสในการเรียนรู้และเรียน

รู้ร่วมกัน มีการแข่งขันหรือสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน มีความสามัคคีและทำงานเป็นทีมเป็นเครือข่าย และมีองค์ความรู้ใหม่

2. ระบบย่อยด้านองค์การ ผลการวิจัยพบว่า ระบบย่อยด้านองค์การของโรงเรียน ประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้เรียนรู้และครูสนใจใฝ่เรียนรู้ ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาตนเองของครู โดยส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ และยังสนับสนุนให้ครูได้รับการอบรมทั้งในและนอกโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซงกี (Senge, 1990) เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้สมาชิกเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ ความเป็นเลิศ และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความไว้วางใจและมีอิสระ ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควาร์ดต (Marquardt, 1996) ที่ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุน เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องจัดให้มีโครงสร้างการบังคับบัญชาที่ไม่สลับซับซ้อน จัดให้มีลักษณะแนวราบ (Flat Organization) รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และมีการเพิ่มพูนความรู้อยู่ตลอดเวลา สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนในองค์การ ให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ นอกจากนี้ มาร์ควาร์ดตยังกล่าวว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการส่งเสริมบรรยากาศที่เปิดเผยบรรยากาศการเรียนรู้ มีการสื่อสารแบบระบบเปิด แลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันแบบไม่เป็นทางการ มีปฏิสัมพันธ์รายบุคคล และมีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของไคเซอร์ (Kaiser, 2000) ที่เสนอปัจจัยด้านการดำเนินงานบริหารจัดการที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการปฏิบัติงานใน 4 เรื่อง คือ การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์การ คือ เรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด รวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับทุกแผนกขององค์การ การมุ่งใจเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความกล้าและตั้งใจสมาชิกเพื่อไปสู่การเรียนรู้ และการพัฒนาในระดับบุคคลและระดับกลุ่มบุคคล ช่วยกันกำหนดเป้าหมาย สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งผู้บริหารให้สมาชิกรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะการอยู่ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของสมาชิก และการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดทรัพยากรและงบประมาณต่าง ๆ ที่ต้องการไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย และจากผลการวิจัยที่พบว่า ระบบย่อยด้านองค์การ ยังประกอบด้วยวัฒนธรรมการเรียนรู้ ได้แก่ ครูใกล้ชิดสนิทสนม และครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควาร์ดตและเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ที่เสนอว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (Corporate Learning Culture) เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยที่ การเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตน การไตร่ตรอง และการสร้างสรรค์ วัฒนธรรมขององค์การต้องให้รางวัลพิเศษแก่นวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ สนับสนุนให้มีการย้อนกลับของข้อมูล มีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นแล้ว มาร์ควาร์ดตและเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ยังได้เสนอด้วยว่าบรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยที่การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์

ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร และไคเซอร์ (Kaiser, 2000) ยังได้เสนอปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ไม่มีการยึดติดกับความรู้เดิมแต่เป็นความจริงที่เป็นอิสระ และไม่สามารถวัดคำนวณได้ และบุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ได้ รวมทั้งเป็นความรู้ที่ปรากฏตลอดเวลา และสมาชิกยอมรับไม่มีใครรู้คำตอบจากทุกคำถามได้ การมีอิสระในการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่ กล้าเสี่ยงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ความเป็นเอกภาพในองค์การ หมายถึง สมาชิกในองค์การต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์การเสมือนตนเป็นผู้มีส่วนขององค์การ การผลการวิจัยที่พบว่าครูมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันนั้นสอดคล้องกับแนวคิดของฌ็องฌัก กูแซร์ (Jean-Jacques Rousseau) ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยในการทำงานและประสานงานระหว่างกันอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการใช้เวลาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมทีม ทั้งก่อนและระหว่างการปฏิบัติงานเป็นทีม ล้วนมีความสำคัญต่ออนาคตและความจำเป็นของทีม (ฌ็องฌัก กูแซร์, 2545, หน้า 66)

3. ระบบย่อยด้านบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ระบบย่อยด้านบุคคลของโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ได้แก่ ส่งเสริมการเรียนรู้ ให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้กำลังใจ ครู ได้แก่ มีอิสระในการเรียนรู้และทำงาน เรียนรู้ร่วมกันระหว่างปฏิบัติงานและให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจ นักเรียน ได้แก่ มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ไปพร้อมกับครูและสนใจเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้ปกครอง ได้แก่ สนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียนและต้องการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนมีขนาดเล็กทำให้ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีความใกล้ชิดและช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้โครงสร้างการบริหารยังไม่สลับซับซ้อนและมีความยืดหยุ่นมากเพราะมีครูจำนวนน้อยทำให้มีโอกาสพบปะกันได้บ่อย และยังมีการแบ่งหน้าที่การทำงานไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควาร์ด (Marquardt, 1996) ที่ได้กล่าวว่า องค์กรจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์การ รวมถึงผู้บริหาร ลูกค้า บริษัทผู้แทนจำหน่าย คู่ค้าทางธุรกิจ และชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีลักษณะเป็นความสัมพันธ์แบบเครือข่าย (Network) และมาร์ควาร์ดยังกำหนดไว้ว่า โครงสร้างองค์การต้องมีความยืดหยุ่น คล่องตัว มีลักษณะเป็นแนวราบ มีการกระจายอำนาจการปฏิบัติงาน มีอิสรภาพ ควรยกเลิกระบบราชการที่ยึดรูปแบบระเบียบกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเกินไป แต่ควรเอื้ออำนาจและให้โอกาสเพื่อการแสดงความสามารถของสมาชิก นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควาร์ดและเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน โดยสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดการพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้เกิดผล จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหาร มีบทบาทในการส่งเสริมการเรียนรู้ ให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้กำลังใจนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควาร์ด (Marquardt, 1996) ที่กล่าวว่าบทบาทของผู้นำสมัยใหม่ที่เอื้อต่อการเรียนรู้คือ เป็นผู้สอน เป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยง เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประสานงานที่หลากหลาย ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยงและมีแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผลการวิจัยในระบบย่อยด้านบุคคลยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สเวนนิ่งโกและเวิร์ดสมา (Swieringa

& Wierdsma, 1992) ที่กล่าวว่า การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคคลทุกคนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือ ต้องทำให้บุคคลเรียนรู้ก่อนองค์การ จึงจะเกิดการเรียนรู้ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จะทำให้องค์การพัฒนาไปในทางที่ดี และสอดคล้องกับแนวคิดของคาน (Khan, 1997) ที่กล่าวว่า การให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่จะก่อให้เกิดความเชื่อถือระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้จะเป็นตัวผลักดันให้พนักงานแต่ละคนทำการปรับปรุงคุณภาพและผลผลิตอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งให้บริการที่ดีขึ้นหรือดีกว่า

4. ระบบย่อยด้านความรู้ ผลการวิจัยพบว่า ระบบย่อยด้านความรู้ของโรงเรียน ประกอบด้วย การสร้าง/ แสวงหาความรู้ ได้แก่ การใช้อินเทอร์เน็ต การอ่านหนังสือ การใช้แหล่งเรียนรู้ และการสนทนา การจัดเก็บความรู้ ได้แก่ แฟ้มเอกสาร และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การแบ่งปัน/ ถวายนความรู้ ได้แก่ การสนทนา สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และเอกสาร สอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควาร์ดต์ (Marquardt, 1996) ที่ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องมีการจัดการความรู้ภายในองค์การโดยเริ่มตั้งแต่การจัดการหาความรู้ โดยให้มีลักษณะของการผสมผสาน ทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก แล้วนำมาปรับให้เกิดการสร้างสรรคิให้สามารถใช้ได้ในองค์การ เมื่อได้ความรู้ที่ต้องการแล้วต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ต่อจากนั้นจึงนำมาถ่ายทอดและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การต่อไป นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของซาลลีและโจนส์ (Salli & Jones, 2002, pp. 22-29) ที่กล่าวว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่ที่ต้องมีการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเชื่อมโยงความรู้ระหว่างครูและนักเรียน ระหว่างทีมงาน รวมทั้งการรู้จักนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้แก่สถานศึกษาในฐานะผู้นำความรู้ในสังคม โดยเฉพาะครูต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอน จากการเป็นผู้ให้ความรู้แก่นักเรียน มาเป็นการให้ความรู้ด้วยวิธีการสอนให้นักเรียนรู้จักคิดและรู้จักประยุกต์ใช้ความรู้ (วิลาวลีย์ มาคัม, 2549, หน้า 64 อ้างอิงมาจาก Cunningham & Corderio, 2000, pp. 71-72) อีกทั้งสถานศึกษาต้องส่งเสริมให้มีการสร้างความรู้ ใช้ความรู้และแลกเปลี่ยนจนกลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาและสถานศึกษาเป็นแหล่งสร้างความรู้ที่มีพลังมากที่สุด (วิจารณ์ พานิช, 2547, หน้า 62-67) ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548, หน้า 5-6) ที่เห็นว่า การจัดความรู้ให้เป็นระบบเป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใ้สามารถศึกษาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนกันมาแยกแยะ วิเคราะห์หรือสังเคราะห์หลอมรวมความรู้ที่ได้ให้สะดวกแก่การศึกษา ทำความเข้าใจหรืออาจจะเขียนเป็นบทความที่เป็นความเรียง มีเนื้อหาที่ประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ เป็นขั้นเป็นตอนก็ได้ นอกจากนี้มาร์ควาร์ดต์ (Marquardt, 1996, pp. 27-30) ยังเห็นว่า การจัดการความรู้ให้เป็นระบบเป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้นมาหรือได้มา จัดเก็บเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วต่อการนำไปใช้ใหม่ในครั้งต่อไป โดยองค์การจำเป็นต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะจัดเก็บเป็นองค์ความรู้และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งการสร้างและจดจำของแต่ละบุคคล จากผลการวิจัยที่พบว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้นั้นสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548) ที่ให้ความเห็นว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นรูปเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น และสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอร์ดต (Marquardt, 1996, pp. 27-30; Davenport, De long & Beers, 1998, pp. 45-47) ที่เห็นว่าผู้บริหารต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งสถานศึกษา ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมีรูปแบบต่างๆ ในการเรียนรู้ เช่น ระดมความคิด การทำงานเป็นทีม การให้คำปรึกษา การศึกษาดูงาน การพิมพ์เผยแพร่ การบรรยาย การสาธิต การประชุม อบรมสัมมนา การจัดเสวนา การสร้างเครือข่าย การประชุมทางไกลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต แผนที่ความรู้ ฐานข้อมูล Homepage และ Web Portal ของบุคคลและสถานศึกษาโดยแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดีระหว่างกัน (Best Practice) และสอดคล้องกับแนวคิดของวิลาลีย์ มาคัม (2549, หน้า 291-292) ที่เห็นว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เรื่องธรรมชาติ แต่ต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนและต้องใช้เวลา ดังนั้น การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การสัมมนาทางวิชาการ การประชุมปฏิบัติการ การฝึกทักษะ การสนทนา การให้คำปรึกษา จึงเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้ครูพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ผลการวิจัยพบว่า ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีของโรงเรียน ประกอบด้วยการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มพูนองค์ความรู้ ได้แก่ การค้นหาข้อมูลความรู้ต่างๆ และการเรียนเปลี่ยนเรียนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนมีศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาที่บริการคอมพิวเตอร์เชื่อมต่อสัญญาณอินเทอร์เน็ต ทำให้ครูมีโอกาสใช้คอมพิวเตอร์เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอร์ดต (Marquardt, 1996) ที่ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กร เช่น ห้องประชุมฝึกอบรม คอมพิวเตอร์ วีดีทัศน์ และโสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมพนักงานให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับยุทธศาสตร์เพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีตามแนวคิดของมาร์ควอร์ดต (Marquardt, 1996) ที่เสนอว่า ให้มีการส่งเสริมการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศจากอินเทอร์เน็ต ใช้เทคโนโลยีในการสร้างความรู้และความคิดจากคนภายในและนอกองค์กร ใช้เทคโนโลยีในการสั่งสมความรู้ จัดตั้งระบบสนับสนุนการปฏิบัติการทางเทคโนโลยีและใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ จากผลการวิจัยที่พบว่ามีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอร์ดตและเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ที่เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ รวมทั้งมีการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร และยังสอดคล้องกับแนวคิดของเบนเน็ตต์และโอเบรอน (Bennett & O'Brien, 1994) ที่เสนอว่า ลักษณะพนักงานที่สำคัญในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สามารถใช้เทคโนโลยี ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นแล้วผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสวีสต์ ดวงทาม (2549) ที่สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับบุคคลนั้น มีการใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทนต่อการเปลี่ยนแปลงและใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และในระดับองค์กรนั้นให้มีระบบจัดเก็บและนำเสนอข้อมูลสารสนเทศด้วย และสอดคล้องกับสมรรถนะครูด้านนวัตกรรม

และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาที่คุรุสภา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549) กำหนดไว้ว่า ครูต้องสามารถพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี และครูต้องสามารถแสวงหาแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ที่พบว่า มีการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ทั้ง การแสวงหาความรู้ผ่านอินเทอร์เน็ตและการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงานนั้น โรงเรียนจะต้องมีการส่งเสริมอย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อให้มีสภาพขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

1.2 จากผลการวิจัยในระบบย่อยด้านองค์การที่พบว่า มีการส่งเสริมให้ใช้แหล่งเรียนรู้นั้น ควรมีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้หลากหลาย ตลอดจนมีการใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอก โรงเรียนด้วย เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเรียนรู้ทั้งของครูและนักเรียน

1.3 จากผลการวิจัยในระบบย่อยด้านบุคคลที่พบว่า ผู้ปกครองและชุมชนมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกันในระดับที่ไม่มากนัก โรงเรียนจะต้องเพิ่มศักยภาพในการร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันต่อไป

1.4 จากผลการวิจัยในระบบย่อยด้านความรู้ที่พบว่า มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ทั้ง จากการสนทนา การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์และการใช้เอกสารนั้น ผู้บริหารจะต้องจัดกิจกรรมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

1.5 จากผลการวิจัยในระบบย่อยด้านเทคโนโลยีที่พบว่า ครูใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และเพิ่มพูนองค์ความรู้นั้น โรงเรียนต้องมีกลยุทธ์ให้ครูได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนต่อไป

1.6 จากการวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุมนานันซึ่งเป็น โรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก ผู้บริหารสามารถนำไปเป็นประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนตามบริบทและขนาดของโรงเรียนของตน

1.7 จากการวิจัยครั้งนี้ องค์ประกอบต่างๆ ในแต่ละระบบย่อยนั้น มาการปฏิบัติของครู ในสภาพจริงตามบริบทของโรงเรียน ซึ่งใช้ระยะเวลาและความร่วมมือจากทุกฝ่าย ดังนั้น ผู้บริหารจึง ต้องนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบริบทของตนและดำเนินการอย่างต่อเนื่องจริงจัง ซึ่งอาจจะมียุทธศาสตร์หรือสาระสำคัญที่แตกต่างกันไปตามสภาพจริงและบริบทของโรงเรียน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาและติดตามการนำผลการวิจัยไปพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบว่ารูปแบบหรือลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละ ระบบย่อย ยังคงอยู่หรือไม่ หรือมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

2.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยกระบวนการ วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

2.3 ควรมีการศึกษาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐพันธุ์ เชนันนนท์. (2545). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ปัญญา อัครกุลประดิษฐ์. (2544). *การศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติระหว่างองค์กรภาครัฐและองค์กรเอกชน*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). *องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้*. วันที่ค้นข้อมูล 12 พฤษภาคม 2551, เข้าถึงได้จาก <http://isc.ru.ac.th/data/PS0003601.doc>
- วิลาวุธ มาคุ้ม. (2549). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ. (2548). *ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). *การพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). *คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คุรุสภา.
- สุรัตน์ ดวงทาม. (2549). *การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Bennette, J., & O' Brien M. (1994). The Building Block of the Learning Organization. *Training*, 31(6), 41-49.
- Davenport, T., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management project. *Sloan Management Review*, 39, 43-57.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, Research, and Practice* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kaiser, S. M. (2000). *Mapping the learning organization: Exploring a model of organizational learning*. Doctoral Dissertation, Louisiana State University.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). *The Action Research Planner* (3rd ed.). Geelong, Australia: Deakin University Press
- Khan, S. (1997). The Key to Being a Leader Company: Empowerment. *Journal for Quality & Participation*. 20(1): 44-49.



- Longworth, N., & Davies, K. (1996). *Lifelong Learning: New Vision, New Implications, New Roles for People, Organizations, Nations, and Communities in the 21st Century*. London: Kogan Page.
- Marquardt, M. (1996). *Building the Learning Organization*. New York: McGraw – Hill.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. California: Davies-Black Publishing.
- Marquardt, M., & Reynolds A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: IRWIN
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. Maidenhead: McGraw-Hill
- Sallis, E., & Jones, G. (2002). *Knowledge Management in Education*. London: Kogan Page.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Swieringa, J., & Wierdsma, A. (1992) *Becoming a Learning Organization beyond the Learning Curve*. Cambridge: Addison-Wesley