

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุมนานัน จังหวัดสมุทรปราการ โดยใช้ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ ตามแนวคิดของ มาร์ควอดด์ (Marquardt, 1996) ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบได้แก่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) ระบบย่อยด้านบุคคล (People Subsystem) ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) โดยการวิจัยนี้ใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ตามแนวคิดของเคมมิสและแม็คแทกการ์ท (Kemmis & McTaggart, 1988) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญคือ การวางแผน (Planning) การปฏิบัติตามแผน (Action) การสังเกตผล (Observation) และการสะท้อนผล (Reflection) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

สถานที่ศึกษา ผู้วิจัยได้เลือกโรงเรียนสุมนานัน จังหวัดสมุทรปราการ เนื่องจากผู้วิจัยมีความรู้ความเข้าใจปรากฏการณ์ในพื้นที่ที่ศึกษาเป็นอย่างดีและได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัย รวมทั้งสะดวกในการประสานงานและติดตามผลการวิจัย ประกอบกับโรงเรียนมีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมีความพร้อมในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้ไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี 2552 นอกจากนี้ครูและบุคลากรยังมีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนาโรงเรียนอีกด้วย

ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ครูโรงเรียนสุมนานัน ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2552 จำนวน 17 คน

การเก็บข้อมูลในการวิจัย ประกอบด้วย การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) การใช้แบบสำรวจ Learning Organization Profile การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview) ตลอดจนการพูดคุยและสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ แล้วจัดข้อมูลเป็นหมวดหมู่และวิเคราะห์เนื้อหา และได้ทำการตรวจสอบข้อมูลตลอดการวิจัย โดยตรวจสอบแบบสามเส้าด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) และยังใช้วิธีการตรวจสอบจากสมาชิก (Member Check) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับสภาพจริงมาอธิบายรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุมนานัน

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุมนานันท์ จังหวัดสมุทรปราการ ประกอบด้วย สาระสำคัญดังนี้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) มีองค์ประกอบ 3 ข้อ คือ
 - 1.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารและครู ได้แก่
 - 1.1.1 การสนทนา
 - 1.1.2 การประชุม
 - 1.1.3 การพูดคุยผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต
 - 1.2 การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ได้แก่
 - 1.2.1 ทักษะการแสวงหาความรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต
 - 1.2.2 ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงาน
 - 1.3 บทบาทในการเรียนรู้ ได้แก่
 - 1.3.1 เรียนรู้ด้วยตนเอง
 - 1.3.2 เรียนรู้จากเพื่อน
 - 1.3.3 เรียนรู้ร่วมกันจากการสนทนา
2. ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) มีองค์ประกอบ 3 ข้อ คือ
 - 2.1 การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ได้แก่
 - 2.1.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้เรียนรู้
 - 2.1.2 ครูสนใจใฝ่เรียนรู้
 - 2.2 การปรับปรุงวิสัยทัศน์เพื่อการเรียนรู้ ได้แก่
 - 2.2.1 การส่งเสริมให้ใช้แหล่งเรียนรู้
 - 2.3 วัฒนธรรมการเรียนรู้ ได้แก่
 - 2.3.1 ครูใกล้ชิดสนิทสนม
 - 2.3.2 ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน
3. ระบบย่อยด้านบุคคล (People Subsystem) มีองค์ประกอบ 4 ข้อ คือ
 - 3.1 ผู้บริหาร ได้แก่
 - 3.1.1 ส่งเสริมการเรียนรู้
 - 3.1.2 ให้คำแนะนำช่วยเหลือ
 - 3.1.3 ให้กำลังใจ
 - 3.2 ครู ได้แก่

- 3.2.1 มีอิสระในการเรียนรู้และทำงาน
- 3.2.2 เรียนรู้ร่วมกันระหว่างปฏิบัติงาน
- 3.2.3 ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจ
- 3.3 นักเรียน ได้แก่
 - 3.3.1 มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ไปพร้อมกับครู
 - 3.3.2 สนใจเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 3.4 ผู้ปกครอง ได้แก่
 - 3.4.1 สนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน
 - 3.4.2 ต้องการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้
- 4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) มีองค์ประกอบ 3 ข้อ คือ
 - 4.1 การสร้าง/แสวงหาความรู้ ได้แก่
 - 4.1.1 การใช้อินเทอร์เน็ต
 - 4.1.2 การอ่านหนังสือ
 - 4.1.3 การใช้แหล่งเรียนรู้
 - 4.1.4 การสนทนา
 - 4.2 การจัดเก็บความรู้ ได้แก่
 - 4.2.1 แฟ้มเอกสาร
 - 4.2.2 สื่ออิเล็กทรอนิกส์
 - 4.3 การแบ่งปัน/ถ่ายโอนความรู้ ได้แก่
 - 4.3.1 การสนทนา
 - 4.3.2 สื่ออิเล็กทรอนิกส์
 - 4.3.3 เอกสาร
- 5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) มีองค์ประกอบ 2 ข้อ คือ
 - 5.1 การใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ได้แก่
 - 5.1.1 การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน
 - 5.1.2 การพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียน
 - 5.1.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 5.2 การใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มพูนองค์ความรู้ ได้แก่
 - 5.2.1 การค้นหาข้อมูลความรู้ต่างๆ
 - 5.2.2 การเรียนเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

อภิปรายผล

จากการวิจัยพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุมนานัน จังหวัดสมุทรปราการครั้งนี้ มีผลการวิจัยที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ของโรงเรียนประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารและครู ได้แก่ การสนทนา การประชุม และการพูดคุยผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารและครูมีโอกาสประชุมร่วมกันเป็นประจำทุกเดือน ประกอบกับมีครูไม่มากนัก จึงสะดวกในการพูดคุยสนทนากันและมีโอกาสพบปะกันบ่อยครั้ง นอกจากนี้โรงเรียนยังจัดให้มีการอบรมคอมพิวเตอร์ครูเป็นประจำทุกปีเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน และยังจัดให้มีการสัมมนาวิชาการประจำปีด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอร์ดต (Marquardt, 1996) ที่ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการฝึกอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกับบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ (Learning How to Learn) สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และมาร์ควอร์ดตยังกล่าวไว้อีกว่าการเรียนรู้ระดับองค์การเกิดจากการแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ แรงบันดาลใจ และแบบแผนความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์การ การสนทนาพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ก็เป็นทักษะหนึ่งที่จำเป็นของบุคคลในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้และทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้เซงก์ (Senge, 1990) ยังกล่าวว่า การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่ได้จากการสนทนาได้แก่ พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้ารับการสนทนาเป็นประจำ พัฒนาความไว้วางใจอย่างลึกซึ้งซึ่งไม่ค่อยได้ในการอภิปราย พัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน และสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตร เพื่อเพื่อนร่วมงานและลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะ จากผลการวิจัยที่พบว่า รูปแบบดังกล่าวมีการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ ทักษะการแสวงหาความรู้ผ่านอินเทอร์เน็ตและทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงานนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์ (2544) ที่กล่าวถึงพลวัตแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การจะต้องมีการส่งเสริมให้การเรียนรู้ในองค์การมีลักษณะของความเป็นพลวัต กล่าวคือ การเรียนรู้จะมีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยที่องค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ โดยจะต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ การฝึกอบรม และเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ประกอบกับบุคลากร จะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง และที่สำคัญต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งมีความสามารถในการคิด ปฏิบัติงานที่ยุ่งยาก สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงาน ได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ และผลการวิจัยยังปรากฏด้วยว่า

รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ยังประกอบด้วย บทบาทในการเรียนรู้ ได้แก่ เรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากเพื่อน และเรียนรู้ร่วมกันจากการสนทนา ซึ่งงานวิจัยของ เพดเลอร์และคณะ (Pedler et al., 1991) ได้กล่าวถึงเรื่อง โอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ บรรยากาศ การเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของทุกคน โดยบรรยากาศการเรียนรู้เป็นหน้าที่แรกของผู้บริหาร คือ การอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ การทดลอง และให้โอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และการที่สมาชิกทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง โดยมีการจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่ สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีแนวทางที่เหมาะสมและมีระบบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้สมาชิกมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง จากผลการวิจัยที่พบว่ามีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารและครู โดยผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตนั้น เนื่องจากครูได้รับการอบรมคอมพิวเตอร์เป็นประจำทุกปี และโรงเรียนยังมีศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาบริการคอมพิวเตอร์ เชื่อมสัญญาณอินเทอร์เน็ต ทำให้ครูมีโอกาสได้ใช้งานมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควาร์ดต์ และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ได้เสนอว่า การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยในการเรียนรู้ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอน การเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์การ เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ ลองเวิร์ทและเดวีส์ (Longworth & Davies, 1999) ยังเสนอว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากขึ้น ผลการวิจัยยัง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ซึ่งได้จำแนกลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 2 มิติ คือ มิติเกี่ยวกับกระบวนการและมิติเกี่ยวกับผลผลิต โดยที่มิติกระบวนการนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะสำคัญ คือ มีการสนับสนุนการเรียนรู้ในหมู่สมาชิกขององค์การ และการเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการเชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่การเรียนรู้ระดับ องค์การ และสมาชิกในทุกระดับเรียนรู้เป็นธรรมชาติและรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และยัง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรัตน์ ดวงทาทม (2549) ที่สรุปว่า ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ใน ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย การที่ทุกคนมีโอกาสในการเรียนรู้และเรียนรู้ร่วมกัน มีการแข่งขันหรือ สิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการ แลกเปลี่ยนหรือถ่ายโอนความรู้ระหว่างกัน มีความสามัคคีและทำงานเป็นทีมเป็นเครือข่าย และมี องค์ความรู้ใหม่

ระบบย่อยด้านองค์การ ผลการวิจัยพบว่า ระบบย่อยด้านองค์การของโรงเรียน ประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้เรียนรู้และครูสนใจ ไม่เรียนรู้ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาตนเองของครู โดยส่งเสริม ให้มีการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ และยังสนับสนุนให้ครูได้รับการอบรมทั้งในและนอก โรงเรียน

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซงเก้ (Senge, 1990) เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้สมาชิกเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ มีความเป็นเลิศและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความไว้วางใจและมีอิสระ ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควาร์ดต์ (Marquardt, 1996) ที่ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุน เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องจัดให้มีโครงสร้างการบังคับบัญชาที่ไม่สลับซับซ้อน จัดให้มีลักษณะแนวราบ (Flat Organization) รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และมีการเพิ่มพูนความรู้ตลอดเวลา สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนในองค์การ ให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ นอกจากนี้มาร์ควอดด์ยังกล่าวว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการส่งเสริมบรรยากาศที่เปิดเผยบรรยากาศการเรียนรู้ มีการสื่อสารแบบระบบเปิด แลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันแบบไม่เป็นทางการ มีปฏิสัมพันธ์รายบุคคล และมีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ไคเซอร์ (Kaiser, 2000) ที่เสนอปัจจัยด้านการดำเนินงานบริหารจัดการที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการปฏิบัติงานใน 4 เรื่อง คือ การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์การ คือ เรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด รวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับทุกแผนกขององค์การ การมุ่งใจเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความกล้าและมุ่งใจสมาชิกเพื่อไปสู่การเรียนรู้ และการพัฒนาในระดับบุคคลและระดับกลุ่มบุคคล ช่วยกันกำหนดเป้าหมาย สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งผู้บริหารให้สมาชิกรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะการอยู่ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของสมาชิก และการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดทรัพยากรและงบประมาณต่าง ๆ ที่ต้องการ ไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย และจากผลการวิจัยที่พบว่า ระบบย่อยด้านองค์การ ยังประกอบด้วยวัฒนธรรมการเรียนรู้ ได้แก่ ครูใกล้ชิดสนิทสนม และครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอดด์และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ที่เสนอว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (Corporate Learning Culture) เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่ การเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตน การไตร่ตรอง และการสร้างสรรค์ วัฒนธรรมขององค์การต้องให้รางวัลพิเศษแก่นวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ สนับสนุนให้มีการย้อนกลับของข้อมูล มีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นแล้วมาร์ควอดด์และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ยังได้เสนอด้วยว่าบรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้

องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยที่การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประชาธิปไตย ความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ และไคเซอร์ (Kaiser, 2000) ยังได้เสนอปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ไม่มีการยึดติดกับความรู้เดิมแต่เป็นความจริงที่เป็นอิสระ และไม่สามารถวัดคำนวณได้ และบุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ได้ รวมทั้งเป็นความรู้ที่ปรากฏตลอดเวลา และสมาชิกยอมรับไม่มีใครรู้คำตอบจากทุกคำถามได้ การมีอิสระในการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่ กล้าเสี่ยงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ความเป็นเอกภาพในองค์การ หมายถึง สมาชิกในองค์การต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์การเสมือนตนเป็นผู้มีส่วนขององค์การ ผลการวิจัยที่พบว่าครูมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันนั้นสอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็องฌัก กูว์แซง (Jean-Jacques Rousseau) ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ที่ระหว่งเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยในการทำงานและประสานงานระหว่างกันอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการสละเวลาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมทีม ทั้งก่อนและระหว่างการปฏิบัติงานเป็นทีม ส่วนมีความสำคัญต่ออนาคตและความจำเป็นของทีม (ฌ็องฌัก กูว์แซง, 2545, หน้า 66)

ระบบย่อยด้านบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ระบบย่อยด้านบุคคลของโรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหาร ได้แก่ ส่งเสริมการเรียนรู้ ให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้กำลังใจ ครู ได้แก่ มีอิสระในการเรียนรู้และทำงาน เรียนรู้ร่วมกันระหว่างปฏิบัติงานและให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจ นักเรียน ได้แก่ มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ไปพร้อมกับครูและสนใจเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้ปกครอง ได้แก่ สนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียนและต้องการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนมีขนาดเล็กทำให้ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีความใกล้ชิดและช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้โครงสร้างการบริหารยังไม่สลับซับซ้อนและมีความยืดหยุ่นมากเพราะมีครูจำนวนน้อยทำให้มีโอกาสพบปะกันได้บ่อย และยังมีการแบ่งหน้าที่การทำงานไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควาร์ดต์ (Marquardt, 1996) ที่ได้กล่าวว่า องค์การจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์การ รวมถึงผู้บริหาร ลูกค้า บริษัทผู้แทนจำหน่าย คู่ค้าทางธุรกิจ และชุมชน ได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีลักษณะเป็นความสัมพันธ์แบบเครือข่าย (Network) และ มาร์ควาร์ดต์ยังกำหนดไว้ว่า โครงสร้างองค์การต้องมีความยืดหยุ่น คล่องตัว มีลักษณะเป็นแนวราบ มีการกระจายอำนาจการปฏิบัติงาน มีอิสรภาพ ควบคุมกิจกรรมราชการที่ยึดรูปแบบระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเกินไป แต่ควรเพิ่มอำนาจและให้โอกาสเพื่อการแสดงความสามารถของสมาชิก

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอตต์และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน โดยสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดการพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้เกิดผล จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารมีบทบาทในการส่งเสริมการเรียนรู้ ให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้กำลังใจนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอตต์ (Marquardt, 1996) ที่กล่าวว่าบทบาทของผู้นำสมัยใหม่ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คือ เป็นผู้สอน เป็น โค้ชและเป็นพี่เลี้ยง เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประสานงานที่หลากหลาย ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยงและมีแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผลการวิจัยในระบบย่อยด้านบุคคลยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สเวนนิ่งาและเวิร์ดสมา (Swieringa & Wierdsma, 1992) ที่กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นต้องส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคคลทุกคนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือ ต้องทำให้บุคคลเรียนรู้ก่อนองค์กร จึงจะเกิดการเรียนรู้ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จะทำให้องค์กรพัฒนาไปในทางที่ดี และสอดคล้องกับแนวคิดของคาน (Khan, 1997) ที่กล่าวว่า การให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่จะก่อให้เกิดความเชื่อดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้จะเป็นตัวผลักดันให้พนักงานแต่ละคนทำการปรับปรุงคุณภาพและผลผลิตอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งให้บริการที่ดีขึ้นหรือดีกว่า

ระบบย่อยด้านความรู้ ผลการวิจัยพบว่า ระบบย่อยด้านความรู้ของโรงเรียน

ประกอบด้วย การสร้าง/ แสวงหาความรู้ ได้แก่ การใช้อินเทอร์เน็ต การอ่านหนังสือ การใช้แหล่งเรียนรู้ และการสนทนา การจัดเก็บความรู้ ได้แก่ แฟ้มเอกสาร และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การแบ่งปัน/ ถ่ายโอนความรู้ ได้แก่ การสนทนา สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และเอกสาร สอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอตต์ (Marquardt, 1996) ที่ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องมีการจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การจัดการหาความรู้ โดยให้มีลักษณะของการผสมผสาน ทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก แล้วนำมาปรับให้เกิดการสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้ในองค์กร เมื่อได้ความรู้ที่ต้องการแล้วต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ต่อจากนั้นจึงนำมาถ่ายทอดและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรต่อไป นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของแซลลิสและโจนส์ (Salli & Jones, 2002, pp. 22-29) ที่กล่าวว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่ที่ต้องมีการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเชื่อมโยงความรู้ระหว่างครูและนักเรียน ระหว่างทีมงาน รวมทั้งการรู้จักนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคมซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้แก่สถานศึกษาในฐานะผู้นำความรู้ในสังคม โดยเฉพาะครู

ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอน จากการเป็นผู้ให้ความรู้แก่นักเรียนมาเป็นการให้ความรู้ด้วยวิธีการสอนให้นักเรียนรู้จักคิดและรู้จักประยุกต์ใช้ความรู้ (Cunningham & Corderio, 2000, pp. 71-72 อ้างถึงใน วิลาวัลย์ มาคุ้ม, 2549, หน้า 64) อีกทั้งสถานศึกษาต้องส่งเสริมให้มีการสร้างความรู้ ใช้ความรู้และแลกเปลี่ยนจนกลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาและสถานศึกษาเป็นแหล่งสร้างความรู้ที่มีพลังมากที่สุด (วิจารณ์ พานิช, 2547, หน้า 62-67) ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548, หน้า 5-6) ที่เห็นว่า การจัดการความรู้ให้เป็นระบบเป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้สามารถศึกษาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนกันมาแยกแยะ วิเคราะห์หรือสังเคราะห์หลอมรวมความรู้ที่ได้ให้สะดวกแก่การศึกษา ทำความเข้าใจหรืออาจจะเขียนเป็นบทความที่เป็นความเรียง มีเนื้อหาที่ประกอบด้วยหัวข้อต่าง ๆ เป็นขั้นเป็นตอนก็ได้ นอกจากนี้มาร์ควอร์ด (Marquardt, 1996, pp. 27-30) ยังเห็นว่า การจัดการความรู้ให้เป็นระบบเป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้นมาหรือ ได้มา จัดเก็บ เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วต่อการนำไปใช้ใหม่ในครั้งต่อ ๆ ไป โดยองค์การจำเป็นต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะจัดเก็บเป็นองค์ความรู้และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งการสร้างและจดจำของแต่ละบุคคล จากผลการวิจัยที่พบว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้นั้นสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548) ที่ให้ความเห็นว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ทำให้หลายวิธีการ โดยกรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นรูปเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็นความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การขีมือตัว เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอร์ด (Marquardt, 1996, pp. 27-30; Davenport, De long & Beers, 1998, pp. 45-47) ที่เห็นว่าผู้บริหารต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งสถานศึกษา ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมีรูปแบบต่าง ๆ ในการเรียนรู้ เช่น ระดมความคิด การทำงานเป็นทีม การให้คำปรึกษา การศึกษาคูงาน การพิมพ์เผยแพร่ การบรรยาย การสาธิต การประชุม อบรมสัมมนา การจัดเสวนา การสร้างเครือข่าย การประชุมทางไกลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต แผนที่ความรู้ ฐานข้อมูล Homepage และ Web Portal ของบุคคลและสถานศึกษาโดยแลกเปลี่ยนวิปฏิบัติที่ดีระหว่างกัน (Best Practice) และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549, หน้า 291-292) ที่เห็นว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เรื่องธรรมชาติ แต่ต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนและต้องใช้เวลา ดังนั้น การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การสัมมนาทางวิชาการ การประชุมปฏิบัติการ การฝึกทักษะ การสนทนา การให้คำปรึกษา จึงเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้ครู พัฒนาการจัดการเรียนการสอน

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ผลการวิจัยพบว่า ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีของโรงเรียน ประกอบด้วยการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มพูนองค์ความรู้ ได้แก่ การค้นหาข้อมูลความรู้ต่าง ๆ และการเรียนเปลี่ยนเรียนรู้อินเตอร์เน็ต ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนมีศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาที่บริการคอมพิวเตอร์เชื่อมสัญญาณอินเทอร์เน็ต ทำให้ครูมีโอกาสใช้คอมพิวเตอร์เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอร์ดต์ (Marquardt, 1996) ที่ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กร เช่น ห้องประชุมฝึกอบรม คอมพิวเตอร์ วิดีทัศน์ และ โสตทัศนอุปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมพนักงานให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังคงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์เพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีตามแนวคิดของมาร์ควอร์ดต์ (Marquardt, 1996) ที่เสนอว่า ให้มีการส่งเสริมการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศจากอินเทอร์เน็ต ใช้เทคโนโลยีในการสร้างความรู้และความคิดจากคนภายในและนอกองค์กร ใช้เทคโนโลยีในการส่งเสริมความรู้ คิดตั้งระบบสนับสนุนการปฏิบัติการทางเทคโนโลยีและใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ จากผลการวิจัยที่พบว่าการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอร์ดต์และเรย์ โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ที่เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ รวมทั้งมีการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของเบนเน็ตต์และโอไบรอัน (Bennett & O'Brien, 1994) ที่เสนอว่า ลักษณะพนักงานที่สำคัญในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สามารถใช้เทคโนโลยี ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นแล้วผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรัตน์ ดวงทาม (2549) ที่สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับบุคคลนั้นมีกรใ้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และในระดับองค์กรนั้นให้มีระบบจัดเก็บและนำเสนอข้อมูลสารสนเทศด้วย และสอดคล้องกับสมรรถนะครูด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาที่คุรุสภา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549) กำหนดไว้ว่า ครูต้องสามารถพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ

เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี และครูต้องสามารถแสวงหาแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

ข้อเสนอแนะ

ผลจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุมนานัน จังหวัดสมุทรปราการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ที่พบว่า มีการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ทั้งการแสวงหาความรู้ผ่านอินเทอร์เน็ตและการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงานนั้น โรงเรียนจะต้องมีการส่งเสริมอย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อให้มีสภาพขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

1.2 จากผลการวิจัยในระบบย่อยด้านองค์การที่พบว่า มีการส่งเสริมให้ใช้แหล่งเรียนรู้นั้น ควรมีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้หลากหลาย ตลอดจนมีการใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเรียนรู้ทั้งของครูและผู้เรียน

1.3 จากผลการวิจัยในระบบย่อยวิจัยด้านบุคคลที่พบว่า ผู้ปกครองและชุมชนมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกันในระดับที่ไม่มากนัก โรงเรียนจะต้องเพิ่มศักยภาพในการร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.4 จากผลการวิจัยในระบบย่อยด้านความรู้ที่พบว่า มีการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ทั้งจากการสนทนา การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์และการใช้ออกสสารนั้น ผู้บริหารจะต้องจัดกิจกรรมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

1.5 จากผลการวิจัยในระบบย่อยด้านเทคโนโลยีที่พบว่า ครูใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและเพิ่มพูนองค์ความรู้ นั้น โรงเรียนต้องมีกลยุทธ์ให้ครูได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

1.6 จากการวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุมนานันซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก ผู้บริหารสามารถนำไปเป็นประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามบริบทและขนาดของโรงเรียนของตน

1.7 จากการวิจัยครั้งนี้ องค์ประกอบต่างๆ ในแต่ละระบบย่อยนั้น มาตรการปฏิบัติของครูในสภาพจริงตามบริบทของ โรงเรียน ซึ่งใช้ระยะเวลาและความร่วมมือจากทุกฝ่าย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบริบทของตนและดำเนินการอย่างต่อเนื่องจริงจัง ซึ่งอาจจะมียุทธศาสตร์หรือสาระสำคัญที่แตกต่างกันไปตามสภาพจริงและบริบทของโรงเรียน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาและติดตามการนำผลการวิจัยไปพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบว่ารูปแบบหรือลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละระบอบย่อย ยังคงอยู่หรือไม่ หรือมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เป็นต้น

2.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

2.3 ควรมีการศึกษาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย