



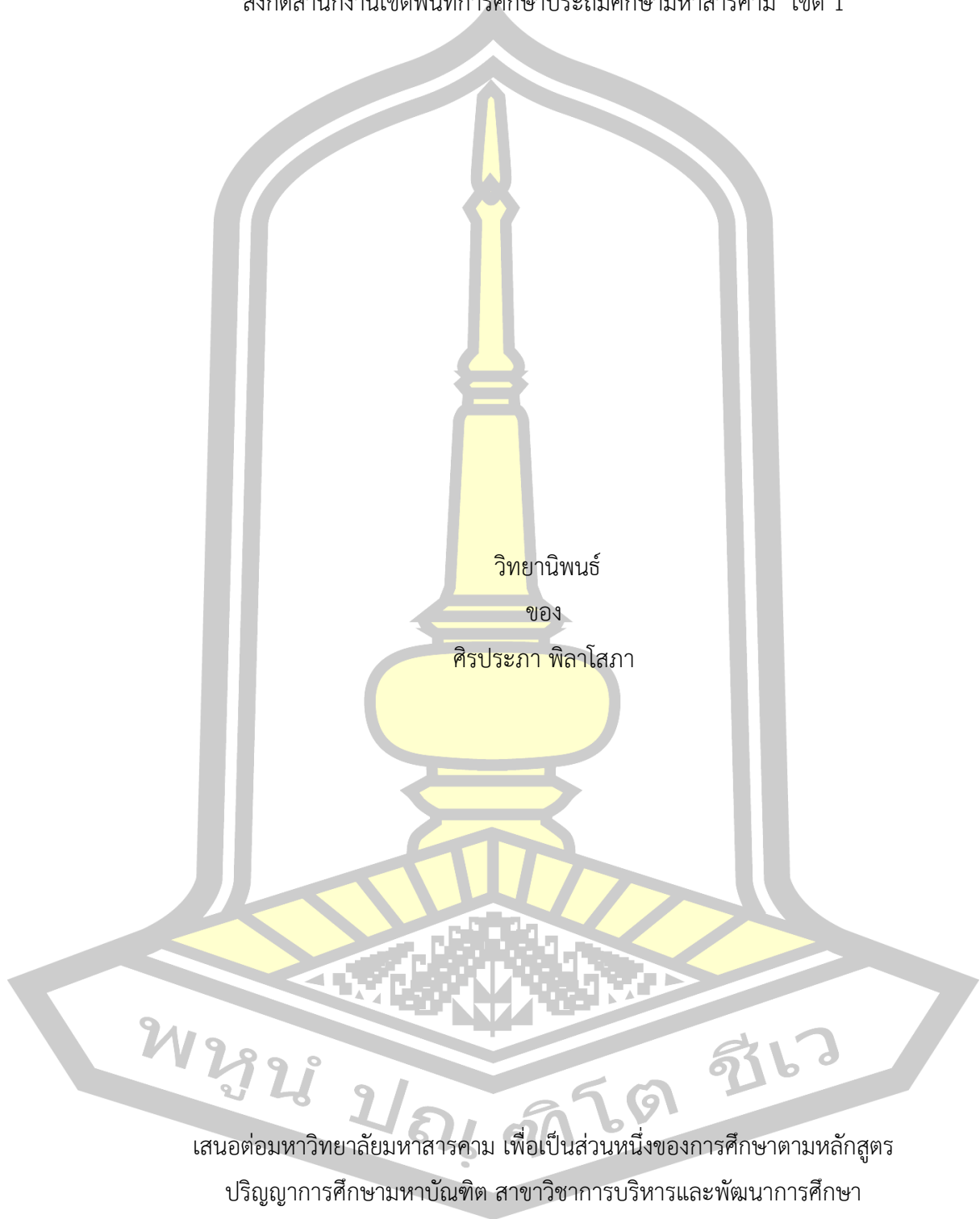
การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาใน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

วิทยานิพนธ์
ของ
ศิริประภา พิลาโสภา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา
กุมภาพันธ์ 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาใน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

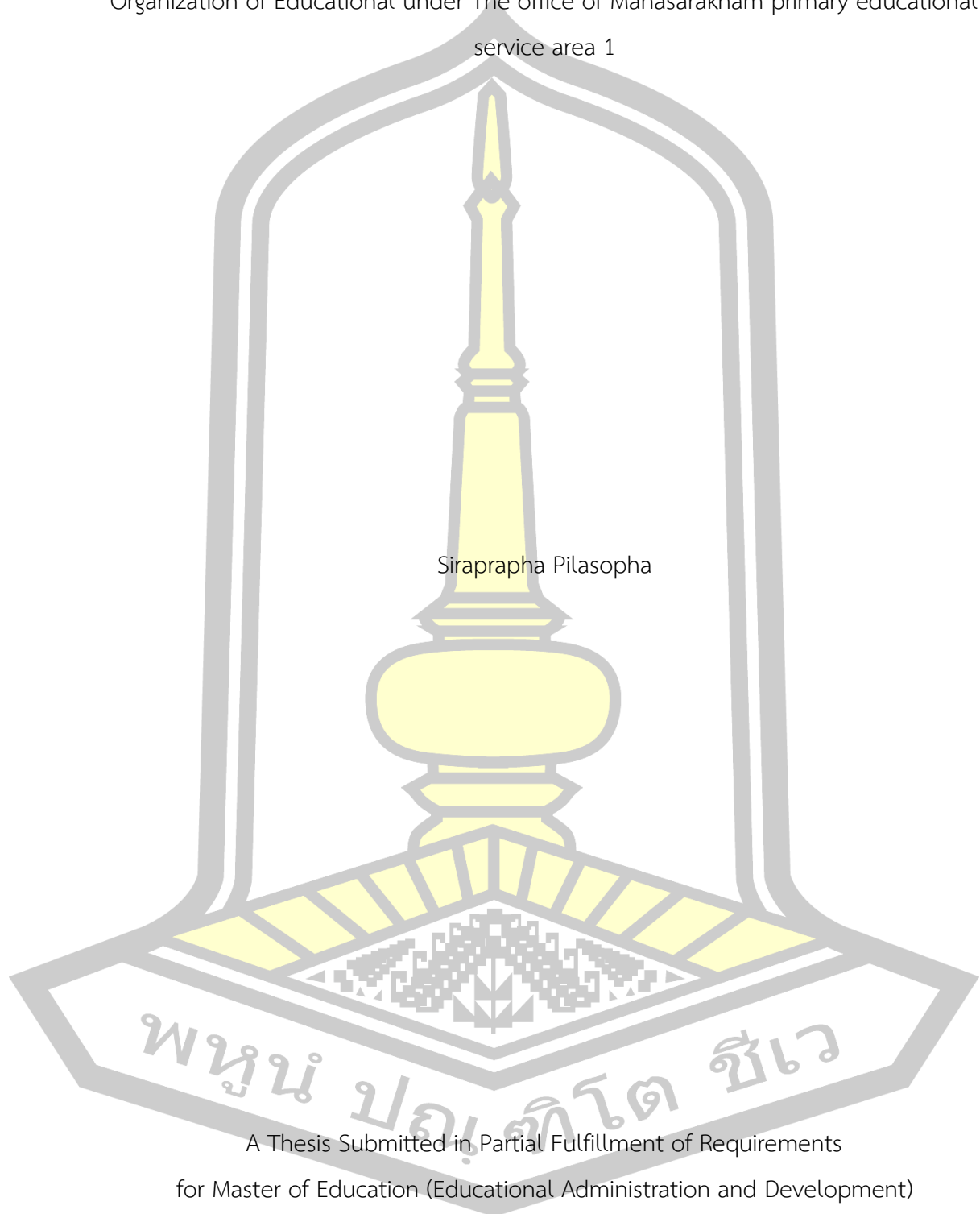


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Development of Administration Guidelines of Educational Toward Become a Learning
Organization of Educational under The office of Mahasarakham primary educational
service area 1



Siraprapha Pilsopha

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements
for Master of Education (Educational Administration and Development)

February 2020

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวศิริประภา พิลา
โสภา แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. สาคร อัมจักร)

กรรมการ

(ผศ. ดร. กาญจน์ เรืองมนตรี)

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. อำนาจ ชนวงค์)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทาลัย
มหาสารคาม

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1		
ผู้วิจัย	ศิริประภา พิลาโสภา		
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาคร อัจฉกร		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนาการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2563

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาแนวทางการบริหาร สถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคามเขต 1 การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษา สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคามเขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำนวน 327 คน เครื่องมือที่ใช้ในการ เก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหาร สถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคามเขต 1 โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทาง จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

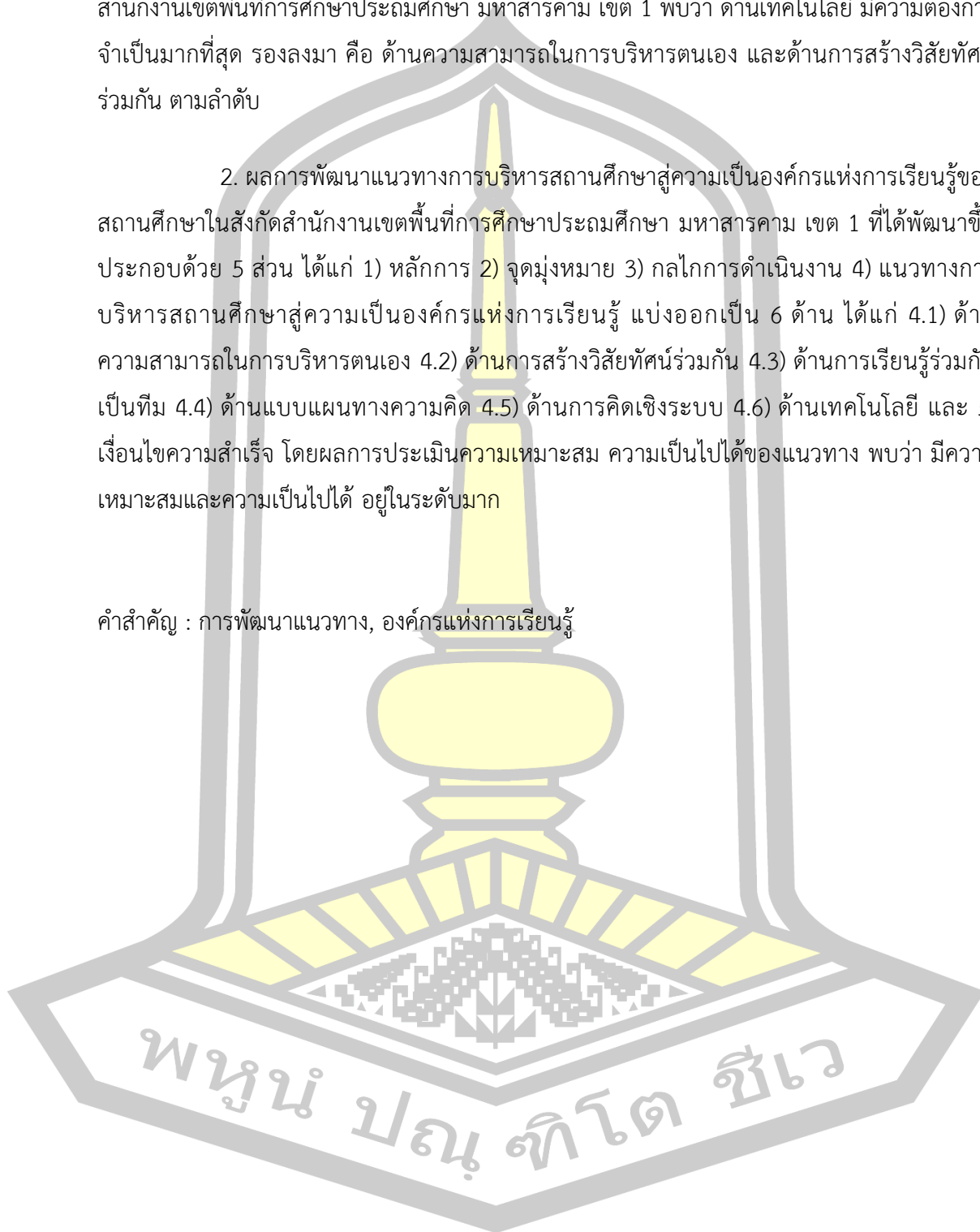
ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนสภาพที่ พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และลำดับความต้องการจำเป็นในการ

พัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 พบว่า ด้านเทคโนโลยี มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ

2. ผลการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ที่ได้พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) กลไกการดำเนินงาน 4) แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 4.1) ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง 4.2) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4.3) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 4.4) ด้านแบบแผนทางความคิด 4.5) ด้านการคิดเชิงระบบ 4.6) ด้านเทคโนโลยี และ 5) เงื่อนไขความสำเร็จ โดยผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของแนวทาง พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : การพัฒนาแนวทาง, องค์กรแห่งการเรียนรู้



TITLE	Development of Administration Guidelines of Educational Toward Become a Learning Organization of Educational under The office of Mahasarakham primary educational service area 1		
AUTHOR	Siraprapha Pilasopha		
ADVISORS	Assistant Professor Sakorn Atthajakara , Ed.D.		
DEGREE	Master of Education	MAJOR	Educational Administration and Development
UNIVERSITY	Mahasarakham University	YEAR	2020

ABSTRACT

The research aimed to study current conditions desirable conditions and need of Educational Toward Become a Learning Organization of Educational and Development of Educational Toward Become a Learning Organization of Educational under The office of Mahasarakham primary educational service area 1. This research was divided into 2 phases: phases 1: study current conditions desirable conditions and need of Educational Toward Become a Learning Organization of Educational under The office of Mahasarakham primary educational service area 1. Samples were selected from administrators and teachers under The office of Mahasarakham primary educational service area 1 totally 327 and phases 2: Development of Educational Toward Become a Learning Organization of Educational under The office of Mahasarakham primary educational service area 1. focus group discussion the 7 professionals were group the of informants. The research instrument were evaluation form. The Statistics used for analyzing data were mean and standard deviation.

The result of the research revealed that:

1. The results of the current state of Educational Toward Become a Learning Organization of Educational. Were reported that the current state of

Educational Toward Become a Learning Organization of Educational under The office of Mahasarakham primary educational service area 1 were at a moderate level. Considering each side, it was found that Moderate level in all aspects. Desirable conditions of Educational Toward Become a Learning Organization of Educational under The office of Mahasarakham primary educational service area 1 were at high level. Considering each side, it was found that most of them were in the middle level. And Order of Needs to Developing Guidelines on Educational Toward Become a Learning Organization of Educational under The office of Mahasarakham primary educational service area 1 were in Technology. Are needed the most, followed by the Personal Mastery. And Shared Vision.

2. The result of Development of Educational Toward Become a Learning Organization of Educational under The office of Mahasarakham primary educational service area 1 were 5 categories. The first category was the Principle. The second category was the Purpose. The third category was the Mechanism the operation. The fourth category was the Effective Academic Management Practices Guidelines. The Guidelines was divided into 6 factors. 1 was personal mastery. 2 was shared vision. 3 was team learning. 4 was mental model. 5 was systems thinking. 6 was technology. The sixth category were the Conditions of Success. With the expert by focus group discussion were give the interest and get the benefit suggestion. The results of possibility, suitability of developing guidelines were at high level.

Keyword : Developing guidelines, Learning Organization

พหุ ประถมศึกษา

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาคร อัมฉัก อธิการบดีที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา ชี้แนะ และตรวจสอบแก้ไข ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง

ขอขอบพระคุณ คณะอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่เสนอแนะในสิ่งที่เป็นประโยชน์ตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ขอขอบคุณคณะครูและอาจารย์ทุกท่านที่เคยอบรมสั่งสอน ให้ความรู้สนับสนุนการแก่ผู้วิจัยจากเริ่มศึกษาเล่าเรียนในสถานศึกษาแห่งนี้ จวบจนถึงปัจจุบัน

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ญาณภัทร สีหะมงคล ดร.สัมภาษณ์ คำผุย ผู้อำนวยการไพฑูล บุญมั่ง ศึกษาานิเทศก์ธวัน จันทศักดิ์ และครูสมควร ชื่นนิรันดร์ ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย และขอขอบพระคุณ ดร.ปัญญาพัฒน์ ชันทอง ดร.สัมภาษณ์ คำผุย ว่าที่ร้อยตรีหญิง ดร.ปรางทิพย์ พิณิจ ผู้อำนวยการไพฑูล บุญมั่ง ผู้อำนวยการเอี่ยมจิต จันทร และครูสมควร ชื่นนิรันดร์ ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการและครูโรงเรียนสารคามพิทยาคม โรงเรียนผดุงนารี และโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหาร และครู โรงเรียนบ้านหนองหว้าโนนทอง ที่ให้กำลังและเป็นที่ปรึกษาในการการวิจัยในครั้งนี้จนสำเร็จสมบูรณ์ คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดามารดา ครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ สติปัญญาและประสบความสำเร็จในชีวิต

พูน บุญ ทิโต ชีวะ

ศิริประภา พิลาโสภา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
บัญชีตาราง.....	ฉ
บัญชีภาพประกอบ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	6
ความสำคัญของการวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
การบริหารการศึกษา.....	11
การบริหารสถานศึกษา.....	16
องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	24
วงจรการบริหารคุณภาพ.....	56
แนวทางและการพัฒนาแนวทาง.....	60
การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}).....	63

การสนทนากลุ่ม (Focus Group).....	68
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1.....	74
บริบทองค์กรแห่งการเรียนรู้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1	81
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	85
1. งานวิจัยในประเทศ	85
2. งานวิจัยต่างประเทศ	93
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	96
ระยะที่ 1 : ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนว ทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1	98
ระยะที่ 2 : การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1	102
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	106
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	106
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	106
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	106
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินการนิเทศภายใน สถานศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27	107
ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1116	116
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	149
ความมุ่งหมายของการศึกษา.....	149
สรุปผล	149
อภิปรายผล.....	150

ข้อเสนอแนะ.....	160
บรรณานุกรม.....	162
ภาคผนวก.....	172
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ.....	173
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้สำหรับงานวิจัย.....	176
ภาคผนวก ค คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	186
ภาคผนวก ง แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1.....	194
ประวัติผู้เขียน.....	215



บัญชีตาราง

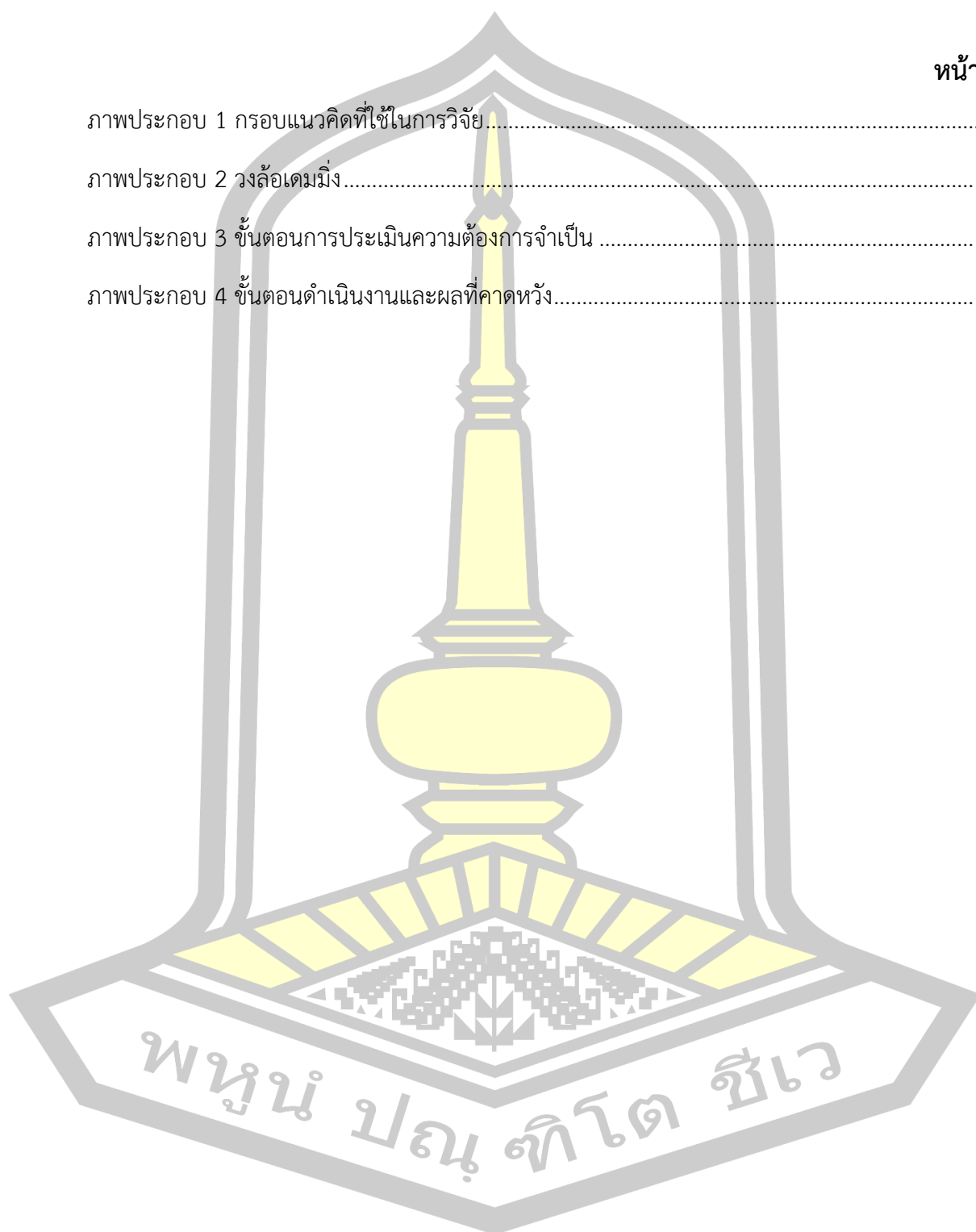
	หน้า
ตาราง 1 สังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	43
ตาราง 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	107
ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย ภาพรวม.....	108
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้าน ความสามารถในการบริหารตนเอง	109
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	110
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีความต้องการจำเป็น และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารงานวิชาการ ที่มีประสิทธิผลสำหรับสถานศึกษา อาชีวศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม	111
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีความต้องการจำเป็น และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนทางความคิด.....	113
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีความต้องการ จำเป็น และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ.....	114
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีความต้องการ จำเป็น และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี	115

ตาราง 10 การสังเคราะห์ความถึแนวทางการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาที่มี การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง	118
ตาราง 11 การสังเคราะห์ความถึแนวทางการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาที่มี การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	120
ตาราง 12 การสังเคราะห์ความถึแนวทางการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาที่มี การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม.....	122
ตาราง 13 การสังเคราะห์ความถึแนวทางการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาที่มี การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านแบบแผนทางความคิด	124
ตาราง 14 การสังเคราะห์ความถึแนวทางการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาที่มี การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการคิดเชิงระบบ.....	126
ตาราง 15 การสังเคราะห์ความถึแนวทางการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาที่มี การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านเทคโนโลยี	128
ตาราง 16 การสังเคราะห์แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	129
ตาราง 17 แสดงการนำแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ตามขั้นตอนของวงจรการบริหารคุณภาพ	136
ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	143
ตาราง 19 การตรวจสอบยืนยันการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยผลการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	144



บัญชีภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	9
ภาพประกอบ 2 วงล้อเดมมิ่ง.....	59
ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น.....	65
ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนดำเนินงานและผลที่คาดหวัง.....	97



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจสังคม และเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นทั่วโลกในปัจจุบัน การกระจายของข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศเกิดขึ้นอย่างแพร่หลายสิ่งเหล่านี้ ล้วนเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรภาครัฐต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว (ปริดา ยังสุขสถาพร, 2559) การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง องค์กรจำเป็นต้องมีการสร้างนวัตกรรมเนื่องจากนวัตกรรมเป็นสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ทางเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์หรือทักษะและประสบการณ์ด้านการจัดการมาพัฒนาให้เป็นนวัตกรรมใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ หรือบริการใหม่ที่เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา” (ปริดา ยังสุขสถาพร, 2559) องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงถือได้ว่าเป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์กร ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์กร หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อน เป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการ เพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (ชวลิต โพธิ์นคร, 2555)

การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สิ่งมีชีวิตทุกชนิดมีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมเพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิต อยู่ในโลกนี้ได้สิ่งมีชีวิตใดก็ตามที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมก็ไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ไดโนเสาร์ที่สูญพันธุ์ไปเมื่อนับล้านปีที่แล้วเป็นต้นหากเราจะเปรียบเทียบองค์กรหนึ่ง ๆ ที่กำลังดำเนินกิจการอยู่เป็นสิ่งมีชีวิตที่ดำรงชีวิต อยู่ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ (Globalization) องค์กรใดที่มีการเรียนรู้มีการปรับตัวที่ดีก็สามารถดำรงอยู่ได้ ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระแสของความต้องการพัฒนาองค์กรดูเหมือนจะมีอิทธิพลแผ่ไปทั่วโลก มีนักคิดนักบริหารจำนวนมากได้เสนอแนวคิด อธิบายปรากฏการณ์และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง องค์กรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่และสืบทอดจุดหมายของ องค์กรต่อไปเพื่อก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 อย่าง มั่นคงบรรดาแฟชั่น ของการบริหาร (Management Fashions) ที่เป็นที่แพร่หลายในปัจจุบัน ได้แก่ การปรับรีออกแบบกระบวนการทำงาน (re-engineering) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ TQM) และที่กำลังมาแรงในกระทรวงสาธารณสุขก็คือแนวคิดเกี่ยวกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO) (บดินทร์ วิจารณ์, 2553) ประกอบกับ

ความก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมผนวกกับการแข่งขันที่มีความรุนแรง ทำให้องค์กรทางการศึกษาต้องปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลาขณะเดียวกันก็ต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องสามารถเรียนรู้และตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว นั่นคือ การปรับเปลี่ยนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่างที่จะเกิดขึ้น (สุธรรม ธรรมทัตตานนท์, 2554) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกัน ของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสถานะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันการมีองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสถานะการแข่งขัน Learning Organization หรือ การทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นคำที่ใช้เรียกการรวมชุดของความคิดที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องขององค์กร Chris Argyris ได้ให้แนวคิดทางด้าน Organization Learning ร่วมกับ Donald Schon ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์กรให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยการตรวจสอบและแก้ไขผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์กร (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร เพราะแต่ละองค์กรนั้นมีบริบทที่แตกต่างกัน องค์กรจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ตนเองเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันว่าการมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในเรื่องใดบ้างและมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในเรื่องใดที่ต้องการการพัฒนาการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยเวลาในการสร้างและปรับเปลี่ยนเนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ไปสู่ระดับองค์กรและมีลักษณะเป็นไปอย่างช้า ๆ มีกระบวนการต่อเนื่องไม่มีจุดจบ เป็นวิวัฒนาการ (Evolution) มากกว่าที่จะทำแบบปฏิวัติ (Revolution) เพียงครั้งเดียว คือ พลิกโฉมองค์กรแล้วก็สิ้นสุดไปไม่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มต้นที่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรตามด้วยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและท้ายที่สุดจะเป็นการปรับเปลี่ยนที่มีความต่อเนื่องยั่งยืน การเรียนรู้เป็นทีมจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในตัวบุคคลขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จของทีมจะกลายเป็นการสร้างควมมีมาตรฐานและความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (น้ำทิพย์ วิภาวิน,

2555) ปัจจุบันเห็นได้อย่างชัดเจนว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในโลกอย่างมากในแทบทุกด้าน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตและความเป็นอยู่ของมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การศึกษาวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ของโลกจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อมนุษย์ รวมทั้งด้านการศึกษาด้วย ในแวดวงการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การปฏิรูปการศึกษาซึ่งมีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี คนเก่ง มีความเมตตากรุณา และมีชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ด้วยความสำคัญดังกล่าว การก้าวให้ทันโลกนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนของเราต้องปรับตัวให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (อังคณา นาสาริ , 2555) จากการศึกษา "กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา" ของ วิจารย์ พานิช (2555) กล่าวว่า การพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ เป็นหัวใจของการปฏิรูประบบราชการ เป็นทิศทางที่ยอมรับกันทั่วไป เพื่อช่วยกันขับเคลื่อนระบบราชการไทยไปสู่ระบบเรียนรู้องค์กรการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ จึงได้เสนอ "ทศปฏิบัติสู่ความเป็นองค์กรการเรียนรู้ของหน่วยราชการ" ทั้งนี้ ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องยึดหลัก 5 ประการ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดในหน่วยงาน การสร้างความเป็นเลิศส่วนบุคคลในหน่วยงาน การพัฒนาโลกทัศน์ของบุคลากรให้เป็นโลกทัศน์ที่เหมาะสม การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีม และการพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ (ประชุม โพธิกุล, 2548) จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนมัธยมของไทยยังมีข้อจำกัดอย่างมากในด้านสื่อการเรียนรู้และด้านโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ ระบบการศึกษาระดับมัธยมของไทยยังประสบปัญหาในด้านคุณภาพครูอีกด้วย โรงเรียนมัธยมในเขตชนบทนั้นมีจำนวนบุคลากรและทรัพยากรน้อยกว่าโรงเรียนที่อยู่ในเขตเมืองอย่างมาก การจัดสรรทรัพยากรของไทยนั้นมีความไม่เท่าเทียมสูงกว่าประเทศในกลุ่ม OECD มาก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้บัญญัติเกี่ยวกับการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ดังนี้ มาตรา 9 (3) ให้มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา และมาตรา 10 การจัดการศึกษานั้นรัฐให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รวมทั้งแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ภายใต้วิสัยทัศน์ “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ” โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อให้คนไทยทุกคนได้เรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัยอย่างมีคุณภาพใน ทุกระดับทุกประเภทการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) จากประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดให้เขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายเป็น

183 เขต และมีมัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประกอบไปด้วย เขตอำเภอเมือง อำเภอแกลง อำเภอกันทรวิชัย และบรบือ ตั้งอยู่ที่อำเภอเมืองมหาสารคาม (ราชกิจจานุเบกษา, 2553) มีโรงเรียนประถมศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1 จากข้อมูล 10 มิถุนายน 2556 มีโรงเรียนประถมศึกษาทั้งหมดจำนวน 188 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1, 2560) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจหลักคือ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร

จากการดำเนินงานในปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งพบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่มีปัญหาความสามารถในการแข่งขัน อันเป็นปัจจัยสำคัญที่เกิดขึ้นจากการศึกษาขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยปัญหาสำคัญ 2 ประการ คือ 1) นักเรียนจากสถานศึกษาขนาดเล็กมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาขนาดอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขาดความพร้อมทางด้านปัจจัย เช่น มีครูไม่ครบชั้นเรียน ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอนและวัสดุอุปกรณ์ โดยเฉพาะสื่อและเทคโนโลยีที่มีราคาแพง ซึ่งเนื่องจากการบริหารโดยใช้เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณส่วนใหญ่ใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการจัดสรร 2)

สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ กล่าวคือมีการลงทุนค่อนข้างสูง เมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาขนาดใหญ่กว่า เช่น อัตราส่วนครู : นักเรียน ซึ่งตามมาตรฐานต้อง 1 : 25 แต่สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก อัตราส่วนครู : นักเรียน เท่ากับ 1:8 -11 เท่านั้น ในการบริหารงานของสถานศึกษาต้องบริหารงานเป็นไปตามมาตรฐานการบริหารงานสถานศึกษาตามภารกิจที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ทั้ง 4 ด้าน เหมือนกับโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการทั้งประเทศในการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา และจากการดำเนินงานที่ผ่านมาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1 พบว่า ยังประสบปัญหาและอุปสรรคขัดข้องหรือข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ มาโดยตลอด โดยเฉพาะช่วงที่มีการยุบรวมภายในการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามทุกเขตพื้นที่ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ผลการเรียนรู้ของนักเรียนอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ การขาดสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย อาคารสถานที่ไม่ได้อำนวยต่อการจัดการเรียนการสอนงบประมาณการจัดซื้อหนังสือไม่เพียงพอ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1, 2560) ซึ่งปัญหาดังกล่าวมีผลต่อการพัฒนาผู้เรียน เนื่องจากสถานศึกษาขาดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และเป็นแหล่งก่อเกิดนวัตกรรมใหม่ที่จะไปพัฒนาผู้เรียนและองค์กรให้ไปสู่การเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน

จากที่กล่าวมา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาควรมีแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งคุณลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทาง เป็นการพัฒนาเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมี

แผนที่มีจุดหมายเพื่อแก้ปัญหาโดยมีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนใช้กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและการระดมทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบกล่าวคือเป็นแนวคิดที่มองการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในลักษณะที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องร่วมกัน ถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันในลักษณะเกื้อกูลกัน การพัฒนาองค์กรเป็นระบบกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลาและใช้เวลานานโดยเน้นกระบวนการพัฒนาองค์กร จึงเป็นกระบวนการแก้ปัญหาขององค์กรที่ดำเนินงานต่อเนื่องกันไม่ใช่เป็นการแก้ปัญหาเพียงครั้งเดียวแล้วเลิกไปหากต้องดำเนินการปรับปรุงอยู่เรื่อย ๆ การพัฒนาองค์กรต้องการให้ผู้มีการเปลี่ยนแปลงได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนักปฏิบัติการณ์ส่วนใหญ่เน้นความต้องการบุคคลที่สามซึ่งเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์กรมุ่งเน้นเพิ่มสมรรถนะและสุขภาพที่สมบูรณ์โดยทั่วไปจะต้องมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541) โดยเป็นไปตามความตรงเชิงโครงสร้างตามหลักวิชาในเรื่องแนวปฏิบัติในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรพฤติกรรมของคนในองค์กรในด้านการเป็นบุคคลรอบรู้การมีแบบแผนของความคิดการมีวิสัยทัศน์ร่วมการเรียนรู้เป็นทีมและการคิดเชิงระบบเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสมในเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของโรงเรียน และมีความเป็นไปได้ในเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของโรงเรียน (ปรีชา กองจินดา, 2549)

จากปัญหาดังกล่าว การพัฒนาแนวทางและปรับปรุงความสามารถการเรียนรู้ของสถานศึกษา บุคลากรระดับผู้บริหารลงมาจนถึงผู้ปฏิบัติงาน ควรดำเนินการร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อสรรสร้างสิ่งใหม่ ใช้เทคโนโลยีให้เกิดผลคุ้มค่า และที่สำคัญคือการเชื่อมโยงทีมงาน และองค์ความรู้ต่าง ๆ ภายในและภายนอกสถานศึกษาเข้าด้วยกัน กำหนดเป้าหมายและกระตุ้นให้แต่ละส่วนเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานในส่วนของตนอย่างสอดคล้องประสานกับทีมงานอื่น ๆ เพื่อเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการประเมินและพัฒนาข้าราชการครูให้มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

คำถามการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีคำถามการวิจัยเพื่อนำสู่การวิจัย ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1 อยู่ในระดับใด
2. การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1 ควรเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1 เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นผลการวิจัยจะมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
2. ได้แนวทางพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา

1.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการได้องค์ประกอบการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 ด้าน ดังนี้ (Senge, 1990; Marquardt and Reynolds, 1994; Marquardt, 1996; Marsick and Watkins, 2003; Robbins and Coulter, 2007; วิจารย์ พานิช, 2550; กมลรัตน์ วัชรินทร์, 2552)

- 1.1 ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง (Personal Mastery)
- 1.2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
- 1.3 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
- 1.4 ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Model)
- 1.5 ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)
- 1.6 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

1.2 วงจรการบริหารงานคุณภาพ

ผู้วิจัยได้นำขั้นตอนการดำเนินงานตามหลักการของวงจรการบริหารคุณภาพ มาใช้เป็นขั้นตอนในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ (โทซาวะ บุนจิ, 2544; เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545; วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2545)

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan)

ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล (Do)

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check)

ขั้นตอนที่ 4 ปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข (Act)

2. ขอบเขตประชากร และกลุ่มตัวอย่าง / กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามและความมุ่งหมายการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอแบ่งเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร และข้าราชการครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 2,047 คน โดยเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 241 คน และครู จำนวน 1,806 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและข้าราชการครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปีการศึกษา 2560 กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างจำนวน 327 คน และใช้เทคนิคการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Sampling) เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง

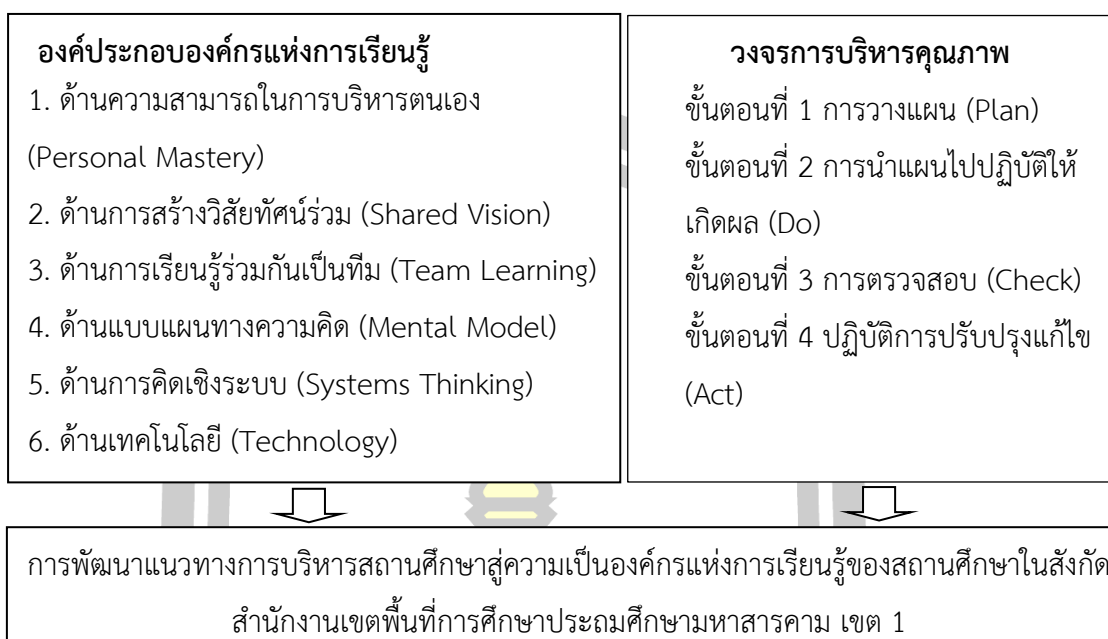
ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) ในการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อให้ได้แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 แห่ง

2.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลซึ่งทำหน้าที่ประเมินแนวทาง (โดยประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้) ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน

กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการ (Senge, 1990; Marquardt and Reynolds, 1994; Marquardt, 1996; Marsick and Watkins, 2003; Robbins and Coulter, 2007; วิจารณ์พานิช, 2550; กมลรัตน์ วัชรินทร์, 2552) โดยสังเคราะห์องค์ประกอบที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกันเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยนำมาประกอบเป็นแนวทางพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายที่ใช้เพื่อความเข้าใจตรงกันดังนี้

1. แนวทางและการพัฒนาแนวทาง หมายถึง วิธีการที่จะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยการปฏิบัติตามแผนและโครงการอย่างเป็นลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกัน เป็นวิธีปฏิบัติที่มีความเหมาะสมมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่น่าเชื่อถือ
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนในองค์กร ทั้งในด้านความรู้ ทักษะและเจตคติอย่างต่อเนื่อง บริหารจัดการความสามารถและศักยภาพนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้
 - 2.1 ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง หมายถึง บุคคลที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง และ

สร้างสรรค์ให้เกิดผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวังไว้ อีกทั้งยังเป็นการสร้างบรรยากาศในการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

2.2 ด้านการคิดเชิงระบบ หมายถึง การคิดให้ครบกระบวนการว่าสิ่งที่เราจะทำนั้นมันเกี่ยวเนื่องกับสิ่งอื่นใดบ้าง และเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารและข้าราชการครูในการพิจารณาไตร่ตรองเรื่องราวหรือเหตุการณ์ของสรรพสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีระเบียบแบบแผน สามารถสร้างความเข้าใจแบบองค์รวมและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลที่สืบเนื่องกันเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

2.3 ด้านแบบแผนทางความคิด หมายถึง ความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงาน ต่อบุคคล และธุรกิจของตน เป็นบุคคลที่มีจิตสำนึกในการที่จะจำแนกกระบวนการวิเคราะห์อย่างถูกต้องต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ตามความเป็นจริงที่มีผลต่อการตัดสินใจ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของตนเองให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงขององค์กร

2.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การไว้วางใจ การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วม และการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม

2.5 ด้านเทคโนโลยี หมายถึง การมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น

2.6 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กรเพื่อที่จะเกิดพลังและแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน นำพาองค์กรไปสู่จุดหมายได้ในที่สุดของสมาชิกในองค์กร

3. แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงานโดยใช้กิจกรรมการบริหารคุณภาพ เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. สภาพปัจจุบัน หมายถึง ลักษณะที่ได้กระทำดำเนินการอยู่ในปัจจุบันในลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปีการศึกษา 2560

5. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ความคาดหวัง ความต้องการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปีการศึกษา 2560

6. สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปีการศึกษา 2560

7. ข้าราชการครู หมายถึง ผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปีการศึกษา 2560

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นแนวทางดังนี้

1. การบริหารการศึกษา
2. การบริหารสถานศึกษา
3. องค์กรแห่งการเรียนรู้
4. วงจรการบริหารคุณภาพ
5. แนวทางและการพัฒนาแนวทาง
6. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI modified)
7. การสนทนากลุ่ม (Focus Group)
8. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1
9. บริบทองค์กรแห่งการเรียนรู้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 10.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 10.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารการศึกษา

1. ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาคือกิจกรรมที่ร่วมกันดำเนินงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสังคม ในรูปของศาสตร์คือหลักวิชาอันเป็นสาขาหนึ่งที่เกี่ยวพันกับทฤษฎีหลักการกระบวนการอย่างเป็นระเบียบ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายการบริหารการศึกษา ดังนี้

Good (1993) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การวินิจฉัย สั่งการ การควบคุมและการจัดการเกี่ยวกับงานหรือกิจการสถานศึกษา ทั้งการบริหาร ธุรกิจ ในสถานศึกษาและการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมดในสถานศึกษา ตลอดจนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน

ภาวิตา ชาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไทวณะบุตร (2542) ให้ความหมาย การบริหาร การศึกษา หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนภายในองค์กรร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านนับแต่บุคลิกภาพความรู้ความสามารถเจตคติพฤติกรรม คุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุม สิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคคล พัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543) ให้ความหมาย การบริหารการศึกษา หมายถึง การร่วมมือ กันปฏิบัติงานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันและมีวัตถุประสงค์ร่วมกันโดย รูปแบบการบริหารมีลักษณะที่สำคัญ 4 ประการดังนี้

1. การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป
2. การบริหารเป็นการที่กลุ่มบุคคลร่วมมือกันทำกิจกรรม
3. การบริหารเป็นการทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
4. การบริหารเป็นการทำกิจกรรมโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2543) ให้ความหมาย การบริหารการศึกษา หมายถึง การกระทำ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใด อย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดขึ้น โดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและใช้ ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

เจริญผล สุวรรณโชติ (2544) ให้ความหมาย การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการของสังคมที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่มาาร่วมกัน เพื่อกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือ หลายอย่าง ให้บรรลุถึงจุดหมายตามที่กำหนดไว้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545) ให้ความหมาย การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การโดยอาศัยหน้าที่การบริหารที่ สำคัญได้แก่การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการ ควบคุม (Controlling) การบริหารการศึกษา (Educational Administration) หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือ หลายๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและให้ทรัพยากรตลอดจน เทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม

หวน พิณรุฬพันธ์ (2549) ให้ความหมาย การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้านเพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นคนดี และมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็น ระเบียบแบบแผน การบริหารการศึกษา

จันทรานี สงวนนาม (2549) ให้ความหมาย การบริหารการศึกษา หมายถึง การทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ถวิล จันทรชนะ (2550) ให้ความหมาย การบริหารการศึกษา หมายถึง ปัจจัยสำคัญของการบริหารงานมี 4 ด้าน คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ สิ่งของ (Materials) และ การจัดการ (Management) ปัจจัยทั้ง 4 นี้ถือว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก เพราะถ้าองค์กรใดก็ตามได้คนปฏิบัติงานไม่ดีไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานไม่ว่าจะมีคนหรือวัสดุสิ่งของมากมายหรือมีการจัดการที่ดีก็ตามก็ยากที่จะปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ หรือไม่ก็อาจจะล้มเหลว แต่ตรงกันข้ามถ้าได้คนดีมีประสิทธิภาพมาทำงานแล้วปัจจัยอื่น ๆ ก็อาจจะสามารถทำงานในองค์กรนั้นเจริญก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพได้

เลิศดาว กลิ่นศรีสุข (2550) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความ ต้องการ ของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีต่อบุคคล เพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำรงชีวิตอยู่

สุนทร โคตรบรรเทา (2552) ให้ความหมาย การบริหารการศึกษา หมายถึง ศาสตร์สาขาหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นวิชาชั้นสูงและนักบริหารการศึกษาถือว่าเป็นผู้มีวิชาชั้นสูงเพราะเป็นผู้ได้รับการฝึกฝนอบรมและเรียนมาโดยตรงเป็นผู้มีจรรยาบรรณและมีในการประกอบอาชีพของตน ดังนั้น พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องอยู่ในกรอบมาตรฐานของการปฏิบัติ ปัจจุบันการบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์สาขาหนึ่งที่โตเต็มที่แล้วและเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก มีการพัฒนาพื้นฐานทางทฤษฎีที่มั่นคงเป็นองค์ความรู้ที่มีการรวบรวมและทดสอบ

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ความคิดความสามารถและความเป็นคนดีที่หมายถึงการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพซึ่งจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้นจะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดการ สถานทีและพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินการหรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษาการปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัยและอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้เรียกว่า “ภารกิจทางการบริหารการศึกษา” หรือ “งานบริหารการศึกษานั้นเอง”

สรุป การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่กลุ่มบุคคลดำเนินการร่วมกันในสถานศึกษาโดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้โดยอาศัยกระบวนการที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน

2. ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

การบริหารศึกษานั้นมีความสำคัญในการจัดการระบบมีบุคคลและหน่วยงาน
รับผิดชอบร่วมกัน ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความสำคัญของการบริหารการศึกษา ดังนี้

สุธี สุทธิสมบูรณ์ (2536) ให้ความสำคัญของการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

1. การบริหารได้เจริญเติบโตควบคู่กับการดำรงชีพของมนุษย์และเป็นสิ่งช่วยให้
มนุษย์ดำรงชีวิตร่วมกันอย่างมีความสุข
2. จำนวนประชากรเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องขยาย
งานด้านการบริหารให้กว้างขึ้น
3. การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม
ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ด้านต่าง ๆ ทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้ารวดเร็ว
ยิ่งขึ้น
4. การบริหารเป็นวิธีที่สำคัญในอันที่จะนำสังคมและโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า
5. การบริหารจะช่วยให้ทราบถึงแนวโน้มทั้งในด้านความเจริญและความเสื่อม
ของสังคมในอนาคต
6. การบริหารเป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การ
ความสำเร็จของการบริหารจึงขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมทางการเมืองอยู่เป็น
อันมาก
7. การบริหารมีลักษณะต้องใช้การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือ และการวินิจฉัย
สั่งการเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของผู้บริหารและความเจริญเติบโตของการบริหาร
8. ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัว หรือในองค์กรย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับ
การบริหารอยู่เสมอ ดังนั้นการบริหารจึงเป็นเรื่องน่าสนใจและจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอย่างฉลาด
9. การบริหารและการเมืองเป็นสิ่งคู่กัน ไม่อาจแยกกันโดยเด็ดขาด ดังที่กล่าวว่า
การเมืองกับการบริหารนั้นเปรียบเสมือนคนละด้านของเหรียญอันเดียวกัน

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545) ให้ความสำคัญของการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้ การ
บริหารการศึกษาเป็นการปฏิรูปการบริหารการศึกษาและสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ โดยต้อง
อาศัยผู้บริหารที่มีลักษณะ คือ มีความสามารถในการบริหาร มีภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

พยอม วงศ์สารศรี (2548) ให้ความสำคัญของการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้ การ
บริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์การศึกษาที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จของการทำกิจกรรม
อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

ศิริพงษ์ เสาภายน (2548) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา มี
ความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อความเจริญต่อคุณภาพของผลิตทางการศึกษาและต่อการพัฒนาการทุก ๆ

ด้านของมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญของชาติ เพราะถ้าหากไม่มีการบริหารแล้วการดำเนินงานของสถานศึกษาอาจจะต้องพบกับอุปสรรคมากมายจนไม่สามารถดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

สมาน อัครภูมิ (2551) ให้ความสำคัญการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

1. การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญต่อชีวิตมนุษย์ ดังคำกล่าวที่ว่า การศึกษาคือชีวิตและชีวิตคือการศึกษา トラบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่มนุษย์ก็จะไม่หยุดการศึกษา
2. การศึกษาช่วยพัฒนาชีวิตคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งการพัฒนากาย การพัฒนาศีล การพัฒนาจิต และการพัฒนาปัญญา
3. การศึกษาช่วยพัฒนาสังคม เพราะคนเป็นองค์ประกอบย่อยของสังคม โดยการพัฒนาศึกษาให้เกิดขึ้นกับเยาวชน ความมั่นคงให้กับประเทศชาติ บ้านเมืองเป็นต้น
4. การศึกษาช่วยจรรโลงรักษาและพัฒนาวัฒนธรรม การจะบำรุงรักษา คงอยู่ได้ต่อไปนั้นต้องอาศัยกระบวนการทางการศึกษาเป็นสื่อกลางและตัวผลักดัน ในการเรียนรู้ ถ่ายทอด และสืบสานจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษาเป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการมีรูปแบบ ขั้นตอน กติกา และวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

ครุชิต มาลัยวงศ์ (2557) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญมาก เพราะการศึกษาของเยาวชนหรือคนในประเทศจะดีหรือเลว จะทำให้คนในประเทศแข่งขันกับคนในประเทศอื่น ๆ ได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารการศึกษา หรืออีกนัยหนึ่งก็คือขึ้นอยู่กับผู้บริหารการศึกษาของบ้านเมืองนั่นเอง หากประเทศใดได้นักบริหารการศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเข้าใจงานด้านการศึกษา และผลกระทบ ของการศึกษาต่อความก้าวหน้าของประชาชนและประเทศชาติแล้ว ประเทศนั้นก็มีความรุ่งเรือง ในทุก ๆ ทาง ในทางตรงกันข้าม หากประเทศใดไม่มีนักบริหารการศึกษาที่เก่ง และทำงาน โดยกำหนดเอาความก้าวหน้าและความรุ่งเรืองของประเทศชาติเป็นธงชัยแล้ว ก็ยากที่ประเทศนั้นจะรุ่งเรืองได้

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน กติกาและวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาเที่ยงตรง และเชื่อถือได้ การบริหารการศึกษามีความจำเป็น เพราะต้องการคนที่ได้รับการฝึกฝนเฉพาะด้าน ที่มีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญมาดูแลรับผิดชอบ

การบริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

มีผู้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ต่าง ๆ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับแนวคิดหลักในการบริหารโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. โรงเรียน เป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับปฏิบัติการที่สำคัญที่สุด และผลการจัดการประถมศึกษาจะเป็นเช่นใดนั้น ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
2. ภารกิจหลัก ของโรงเรียน คือการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร นั่นคือคุณภาพที่พึงประสงค์ทางด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มประสบการณ์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และสุขภาพอนามัยที่ดี
3. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการประถมศึกษา มีหลายอย่าง เช่น ระบบการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ปกครองนักเรียน ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารโรงเรียน
4. การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานได้นั้น ย่อมต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ คุณธรรม และคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอนจนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้
5. การบริหารโรงเรียนจะบรรลุผลสำเร็จตามจุดหมายของหลักสูตรได้ดั่งนั้นย่อมต้องอาศัยการบริหารงานอย่างน้อย 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียนงานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
6. ทรัพยากรในการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 อย่าง คือ บุคลากร เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และระบบการจัดการนั้น ทรัพยากรด้านบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดดั่งนั้น ในการบริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่องานและต่อบุคลากรไปพร้อม ๆ กัน นั่นคือ ทำอย่างไรจึงจะได้งานและให้บุคคลที่ทำงานทำงานอย่างมีความสุข
7. การบริหารงานทั้ง 6 งานของโรงเรียนจะเป็นไปได้ย่อมต้องอาศัยกระบวนการบริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอน คือ
 - 7.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน
 - 7.2 การวางแผน
 - 7.3 การดำเนินการตามแผน (การกำกับ ติดตาม และนิเทศ ฯลฯ)
 - 7.4 การประเมินผล

8. การบริหารงานในโรงเรียนจะเป็นไปโดยราบรื่นและได้ผลดียิ่งขึ้น ถ้าผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้แนวทางและเทคนิควิธีการต่าง ๆ ประกอบ เช่น

8.1 การบริหารโดยยึดผลที่เกิดขึ้นต่อนักเรียนเป็นสำคัญ

8.2 การบริหารโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม เช่น การใช้กระบวนการกลุ่ม การให้กลุ่มมีโอกาสแก้ปัญหาหรือปรับปรุงงานในหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยตัวเอง ฯลฯ

8.3 การตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

8.4 มนุษย์สัมพันธ์ในโรงเรียน

8.5 ภาวะผู้นำในโรงเรียน

9. ทักษะในการบริหารประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิควิธี ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน

กำพล ฤทธิรักษา (2545) ได้สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่บุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ชุมชนและสังคมร่วมมือร่วมใจกันดำเนินการ เพื่อให้ภารกิจของสถานศึกษา ที่รับผิดชอบประสบผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ

เกียรติยศ เอี่ยมคงเอก (2546) ได้สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารการศึกษาของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่จะส่งเสริมให้การบริหารงานสถานศึกษา เกิดสัมฤทธิ์ผล มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการ การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารอาคารสถานที่ และบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน

วรุณยุพา วิโนทพรรษ์ (2546) ได้สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารร่วมกับผู้เกี่ยวข้องดำเนินการเกี่ยวกับการให้การศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของสถานศึกษา โดยใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการเพื่อให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร คือ การพัฒนาคนให้มีคุณภาพและดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

ภคินี ดอกไม้งาม (2546) ได้ให้ความหมายว่าการบริหารสถานศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่จัดกิจกรรมทางการศึกษาเพื่อสมาชิกในสังคมและประเทศและช่วยพัฒนาบุคลิกภาพทั้งสติปัญญาร่างกายและจิตใจให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างดีและมีความสุขในชีวิตตามสมควรแก่สภาพของตน

มณีนรัตน์ ภิญญญาภาพสกุล (2549) ได้สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารของสถานศึกษา ที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่มีความร่วมมือของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาโดยมีการวางแผนการวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม

และการจัดการเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา

ทรงวิทย์ ชูวงศ์ (2550) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินการของกลุ่มบุคคลในการบริหารจัดการในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและ การบริหารทั่วไป โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน หลักการบริหารตนเอง หลักการตรวจสอบถ่วงดุล เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาคน (นักเรียน) ให้มีคุณภาพ และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

บังอร จันกรม (2552) ได้สรุปความหมายของคำว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้ร่วมกันปฏิบัติเพื่อเป็นการพัฒนากระบวนการทำงานให้ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่โรงเรียนตั้งไว้ ประกอบด้วย การบริหาร 4 ด้าน คือการบริหารงาน วิชาการ การบริหารงานงบประมาณการบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ทั้งนี้เพื่อการ พัฒนาศักยภาพของโรงเรียนและผลผลิตของโรงเรียน คือนักเรียนที่สำเร็จออกไปให้เป็นที่ยอมรับ จากภายนอกและภายในอย่างแท้จริง

สมคิด มาวงค์ (2554) ได้สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในทุกด้าน ที่เกิดจากบุคลากรหลาย ๆ คน ร่วมมือกันบริหารจัดการ โดยใช้กระบวนการทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ อาศัยวิธีการจัดการองค์การที่เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาหรือหน่วยงานแต่ละแห่ง

จากที่ได้นำเสนอข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหลายฝ่าย ร่วมมือกันดำเนินการจัดกิจกรรมโดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร เพื่อให้ผู้เรียน มีความรู้ความสามารถ และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษามากที่สุด

2. ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2529) ให้ทรรศนะเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ไว้ว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารเพื่อให้งานบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ทั้งยังข้อสังเกตว่าการบริหารสถานศึกษา มุ่งหวังที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพ

สมคิด บางโม (2544) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาว่าการบริหารสถานศึกษา เป็นแหล่งพัฒนาประชากรของประเทศสำคัญยิ่ง เนื่องมาจากว่าสถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่ใช้ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์จำนวนมาก เพื่อใช้ในการพัฒนาคน หากการจัดการบริหารงานในสถานศึกษา ขาดประสิทธิภาพผลผลิตของสถานศึกษา คือ นักเรียนที่สำเร็จออกไปย่อมมี ประสิทธิภาพต่ำ ซึ่งส่งผลไปถึงการพัฒนาประเทศย่อมจะล่าช้าตามไปด้วย

ยุทธนา ชุตทองม้วน (2550) ได้สรุปว่าการบริหารสถานศึกษานั้นเป็นงานที่จะต้องให้ความสำคัญรอบคอบให้มากยิ่งขึ้นเพราะสิ่งสำคัญผู้บริหารนั้นจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถพร้อมประสบการณ์ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ กิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กระบวนการบริหารการศึกษาคือการวางแผนหรือวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ซึ่งจะต้องเรียงลำดับถึงความสำคัญก่อนหลังมีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติ ในขณะเดียวกันควรวางแผนวิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติการ การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการวางแผนให้รัดกุมมากยิ่งขึ้นโดยการประสานงานกันระหว่างเพื่อนร่วมงานให้มีความเข้าใจที่ติดต่อกัน การมอบภาระหน้าที่นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะมอบให้คนที่ทำหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบสูงและเป็นคนที่เข้าใจงานได้อย่างดี ยิ่งคำสั่งที่ลงมานั้นสามารถสนองได้อย่างเต็มที่

สุชิน เรืองบุญส่ง (2551) ได้สรุปว่า การบริหารการศึกษามีความจำเป็นเพราะต้องการคนที่ได้รับการฝึกฝนเฉพาะด้านที่มีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญมาดูแลรับผิดชอบ เนื่องจากสังคมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การบริหารการศึกษา จำเป็นต้องได้รับการปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมกับความจำเป็นของแต่ละยุคสมัย ปัจจุบันโลกก้าวเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้หรือเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ความรู้จึงเป็นเครื่องมือ จำเป็นที่ขาดไม่ได้ ในสังคมสมัยใหม่นี้ความรู้ที่ทันสมัยที่เหมาะสมกับสถานการณ์จะช่วยแก้ปัญหาได้ และนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นพลังสำคัญสำหรับก้าวรุดและการพัฒนา ทั้งสำหรับ บุคคลและสำหรับสังคมประเทศชาติโดยรวม

อรทัย แสงทอง (2552) ได้สรุปว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกิจกรรมทางการศึกษาที่จะต้องทำเป็นกระบวนการโดยกลุ่มบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั่นก็คือการพัฒนาสมาชิกหรือผู้รับบริการทางการศึกษา ให้เป็นผู้มีคุณภาพที่สังคมต้องการ และเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องสามารถนำองค์กรให้อยู่รอด ต้องกำหนดแผนงานวิธีการตลอดจนขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ โดยพึงพิงงบประมาณจากรัฐที่มีไม่มากนักด้วยความประหยัด ใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า ทั้งคน เงิน เวลาและทรัพย์สินอย่างอื่นเพราะถ้าระบบบริหารภายในสถานศึกษาไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงานได้ ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษา จึงขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554) ได้สรุปว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญคือเป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน กติกาและวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการ

ประเมินผลการศึกษาเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ ซึ่งการศึกษาส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม วิทยาการ และเทคโนโลยีที่จำเป็นในการทำงาน และการใช้ชีวิตในสังคม ยิ่งการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วอันเป็นผลจากการ พัฒนาการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีด้านการสื่อสารใหม่ ๆ พัฒนาการเหล่านี้ย่อมทำ ทายต่อการบริหารการศึกษา ดังนั้นการบริหารการศึกษาจึงมีความสำคัญที่ต้องมุ่งไปสู่เป้าหมายที่พึง ประสงค์ร่วมกันของสังคม ต้องนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของมนุษย์อย่างแท้จริง ตรงตามเป้าหมาย ร่วมกัน รวมทั้งการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

สมคิด มawangศ์ (2554) ได้สรุปว่า การบริหารการศึกษานั้นมีความจำเป็นและมี ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะในการพัฒนาบุคคล พัฒนาสังคม หรือการพัฒนาประเทศชาตินั้น ต้องการคนที่ได้รับการฝึกฝน พัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในด้าน ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรม เนื่องจากสังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โลกก้าว เข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ความรู้จึงเป็นเครื่องมือจำเป็นที่ขาดไม่ได้ การบริหารการศึกษาจำเป็นอย่ างยิ่งที่ต้องได้รับการปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุค สมัย ความรู้ที่ทันสมัยที่เหมาะสมกับสถานการณ์จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ การพัฒนาการบริหาร การศึกษาอย่างต่อเนื่องจึงเปรียบเสมือนขุมพลังสำหรับการอยู่รอดและการพัฒนา ทั้งสำหรับบุคคล สังคม และประเทศชาติโดยรวม

จากที่ได้นำเสนอข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา มีความสำคัญเพราะ เป็นกระบวนการทำงานโดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้นั้นคือการ พัฒนาสมาชิกหรือผู้รับบริการทางการศึกษาให้เป็นผู้มีคุณภาพที่สังคมต้องการซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญ ยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องให้สถานศึกษา อยู่รอด โดยต้องกำหนดแผนงานวิธีการ ตลอดจน ขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ ใช้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลอย่าง ประหยัด ใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้คุ้มค่าที่สุด ซึ่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหาร สถานศึกษา ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสิ้น

3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546) ได้ให้แนวคิดว่ากระบวนการบริหารการศึกษา เพื่อให้ บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) การควบคุม (Controlling)

สุพจน์ พันธุ์ชูเพชร (2548) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการบริหารงานของ ซึ่งได้เสนอ กระบวนการบริหารไว้ 7 ประการเรียก ย่อ ๆ ว่า “POSDCORB” โดยมีกระบวนการบริหาร ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนแนวทางในการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

2. การจัดหน่วยงาน (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงาน

3. การจัดตัวบุคคล (Staffing) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากรอันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การรักษาสภาพการทำงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน

4. การอำนวยการ (Direction) หมายถึง การดำเนินการในการตัดสินใจและการสั่งการในกิจการ ต่าง ๆ ให้ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน ทั้งในลักษณะทั่ว ๆ ไปและในลักษณะเฉพาะ ตลอดจนการให้คำแนะนำและการควบคุมการปฏิบัติงาน

5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การร่วมมือในการปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ให้ประสานสอดคล้องกันและกลมกลืนกัน

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหว และความก้าวหน้าของกิจการในหน่วยงาน

7. ให้แนวคิดงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การควบคุมการใช้จ่ายให้รอบคอบ และรัดกุมรวมถึงการจัดสรรงบประมาณ การทำบัญชี

พระธรรมโกศาจารย์ (2549) ให้แนวคิดถึง การบริหารเป็นวิธีการทำงานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่าหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จ มี 5 ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้คือ

1. P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

2. O คือ Organizing หมายถึง คือ การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

3. S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

4. D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

5. C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

สมคิด มawangค์ (2554) ได้สรุปว่า กระบวนการบริหารการศึกษา คือ แนวทางเทคนิค หรือวิธีการ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการหลัก ๆ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การประสานงาน การควบคุมงาน การตัดสินใจ การจัดคนเข้าทำงาน การจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประเมินผล และการปรับปรุง รวมทั้งการกระตุ้นหรือการจูงใจที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการปฏิบัติภารกิจการบริหาร การศึกษา ให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล ดังนั้นหัวใจหลักของผู้บริหารจำเป็นต้องทราบกระบวนการทางการบริหาร และต้องมีทักษะในการใช้กระบวนการทางการบริหารทุกขั้นตอนอย่างมีแนวคิดและความเหมาะสมจากที่ได้นำเสนอข้างต้น

สามารถสรุปได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่ผู้บริหารใช้สำหรับตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ที่เป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยนำทรัพยากรมาใช้อย่างประหยัด โดยการดำเนินการดังกล่าวนี้ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานซึ่งกระบวนการบริหารดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารต้องปฏิบัติ ตามลำดับขั้นตอนให้เป็นระบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

4. กระบวนการบริหารสถานศึกษา

กระบวนการบริหารสถานศึกษา ได้มีการกำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ดังนี้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 39 กำหนดว่า สถานศึกษาและส่วนราชการตามมาตรา 34 (2) มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ๆ โดยให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ
2. ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ
3. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ

4. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

5. อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปริญญาบัตรของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมายพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง มาตรา 40 ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา และสถานศึกษาอาชีวศึกษาของแต่ละสถานศึกษาเพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชนผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์ และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531) ได้ระบุว่าการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ เช่น กระบวนการบริหาร ทักษะ และเทคนิควิธีการต่าง ๆ เป็นต้น ในส่วนของกระบวนการบริหารนั้นจะประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ
2. วางแผน
3. ดำเนินการตามแผน
4. ประเมินผล

ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ ในการบริหารงานใด ๆ นั้น การศึกษาสภาพปัจจุบันจะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการกับความพร้อมการปฏิบัติงานขอสถานศึกษา ซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญยิ่งสำหรับการวางแผนบริหารสถานศึกษาสภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพที่เป็นจริง กำลังเป็นอยู่ หรือดำเนินการอยู่ใน ขณะนั้นปัญหา หมายถึง ผลที่ปรากฏซึ่งไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง หรือต้องการให้เป็นความต้องการ หมายถึง ระดับความคาดหวัง หรือจุดสุดท้ายของงานที่แสดงระดับของผลสัมฤทธิ์ที่พึงประสงค์

การวางแผน หมายถึง การคิดหรือกำหนดทางเลือกในการดำเนินการ หรือการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด อย่างประหยัด และได้ประโยชน์สูงสุดการวางแผนเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารสถานศึกษา ซึ่งต่อจากขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ เป็นที่ยอมรับกันว่า การบริหารโดยใช้แผนมีความสำคัญและทำให้มีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

การดำเนินงานตามแผน เป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหาร หากไม่มีการปฏิบัติตามขั้นตอนนี้ แผนที่วางไว้ก็จะเสียเปล่า

การประเมินผล เมื่อมีการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนงาน/โครงการ แล้วผู้บริหารจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด การประเมินผลจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหาร

กล่าวโดยสรุป จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และทัศนะของส่วนราชการ กระบวนการบริหารสถานศึกษาเป็นกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่าง ที่บุคคล องค์กร บุคคลร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อจัดระบบให้หน่วยงานหรือองค์กร สามารถดำเนินกิจการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ โดยมีกระบวนการบริหารเป็นแนวทางการประสานกิจกรรมเพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

องค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2551) กล่าวถึงที่มาของแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ไว้ว่า สามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ ของอาเกีริส (Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ดังจะเห็นได้จากผลงานการเขียนที่เข้าร่วมเขียนกับการเรียนรู้องค์กรด้านปรัชญาในปี ค.ศ. 1978 ซึ่งถือได้ว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ของคนในองค์กร อาเกีริส เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรมากกว่า 40 ปีแล้ว เนื่องจากเป็นงานเขียนเชิงวิชาการและอ่านยาก จึงไม่เป็นที่นิยมแพร่หลาย

ต่อมาได้มีบุคคลผู้มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และเขียนตำราเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับ คือ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ และเผยแพร่แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันเรียกว่า สังคมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Society for Learning Organization) โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการ คือ เพื่อ

ศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและทีม เพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ (Community of Practices) โดยการเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยมีวิสัยทัศน์ว่าอยากเห็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จทั่วโลก ในปี ค.ศ. 1990 ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี (Senge, 1990) ให้สัมภาษณ์ว่าเขาเกิดประมวลงค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในขณะที่กำลังนั่งสมาธิในตอนเช้า โดยประมวลงค์ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการเป็นที่ปรึกษาองค์กรกับบริษัทของตนเองและได้จัดศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมปฏิบัติการ (Workshop) ให้แก่บริษัทชั้นนำต่าง ๆ และในปัจจุบันแนวคิดแนวปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการปรากฏทางอินเทอร์เน็ต (Internet Sites)

2. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) กล่าวว่า ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี เป็นผู้ที่มิบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิด (Patterns of Thinking) ใหม่ ๆ และแตกแขนงของความคิดให้เกิดขึ้น เป็นที่ปรารถนาและแรงบันดาลใจร่วมกัน (Collective Aspiration) ของผู้คนในองค์กรและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยการเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

Garvin (1993) ได้ให้ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์ แสวงหา และถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้รองรับความรู้ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

Marquardt (1996) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้ จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยไปด้วย

Ubben (2001) มีความเชื่อว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องของความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth) และการเปลี่ยนแปลงใหม่ในตนเองอย่างต่อเนื่องและมีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอ ในอันที่จะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ การสืบเสาะหาปัญหา เพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม (Holistic) ทั้งในมิติความเป็นเหตุผล และการใช้ดุลพินิจทั้งในเรื่องของความรู้ และเรื่องของอำนาจที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนรูปแบบและหลักการใหม่ ๆ ได้ถูกริเริ่มพัฒนาขึ้นจากกระบวนการมีประสบการณ์การคิดและการรับรู้ร่วมกันของสมาชิก

วันเพ็ญ ออมรสิน (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องประกอบด้วยหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร พนักงานในองค์กร ระบบโครงสร้างในองค์กร รวมทั้ง การสร้างบริบทสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร การเรียนรู้ในองค์กรนับเป็นก้าวแรกที่สำคัญในการ “ส่งสัญญาณ” ให้พนักงานและองค์กรในภาพรวมเห็นถึงการให้คุณค่าและความสำคัญของความรู้และการส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

สุรภา เกตุมาลา (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรมีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กรมีการนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาเป็นความรู้

ยงยศ โกยกุล (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่มีการดำเนินการให้บุคคล ทีม หรือกลุ่มในองค์กร ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนตนเอง ทั้งนี้ เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้การเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และเป็นไปอย่างพร้อมเพรียงทั่วทั้งองค์กร

อาภรณ์ ลามะนา (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่มีการดำเนินการให้ บุคคล ทีมงาน มีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนตนเอง และนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ ไปถ่ายทอดให้บุคคลอื่นได้เกิดการรับรู้ในรูปแบบต่าง ๆ จนเกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กร อันนำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

วันทนีย์ เดชารัตนชาติ (2554) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต ส่งเสริมการเรียนรู้ กระตุ้นอำนวยความสะดวก เน้นพัฒนาบุคลากรได้ขยายขอบเขตการเรียนรู้อย่างรวดเร็วเพื่อพัฒนาความสามารถของตนเองและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรและองค์กร

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนในองค์กร ทั้งในด้านความรู้ ทักษะและเจตคติอย่างต่อเนื่อง บริหารจัดการความสามารถและศักยภาพนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3. ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) ได้ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ที่ถือเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้อย่างเต็มที่ ของทุกคนและทุกระดับในองค์กรโดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นนักเรียน เรียนรู้ธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้

และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีหน้าที่สำคัญในการหาทางที่จะช่วยให้คนมีความสามารถในการที่จะเรียนรู้ มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกันกับคนอื่น และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคนให้เปลี่ยนโลกทัศน์หรือวิธีการมองโลกใหม่ เป็นการมองในภาพรวม ส่งเสริมให้คนและองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนางค์กรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์สามารถถ่ายทอดความคิดหรือความรู้ไปสู่การปฏิบัติในการทำงาน ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรสามารถที่จะทำการพิจารณาและความต้องการให้กลายเป็นความจริงได้

สรุปได้ว่า แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้และทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยมีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำตั้งนั้นการที่จะสร้างหรือพัฒนางค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึง ต้องตระหนักถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคคลทุกคน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือ ต้องทำให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรจึงจะเกิดการการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย ดังนั้นการเรียนรู้นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการคงอยู่ขององค์กร

4. ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คิดเป็นระบบ ครบวงจร หลักการในข้อนี้เป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับองค์กรที่จะต้อง “คิดใหญ่ ทำเล็ก” คือคิดให้ครบกระบวนการว่าสิ่งที่เราจะทำนั้นมันเกี่ยวเนื่องกับสิ่งอื่นใดบ้าง แต่เริ่มทำจากสิ่งที่เรารับผิดชอบและมีความถนัดในส่วนอื่นอาจมีพันธมิตรที่มีความสามารถเฉพาะด้านมาเป็นผู้ร่วมดำเนินการจนครบวงจร การเริ่มต้นจากสิ่งเล็ก ๆ ทำให้เราได้มีโอกาสได้เรียนรู้การทำงาน ข้อเด่น ข้อด้อยที่เกิดขึ้น และเป็นบทเรียนที่สำคัญ ในการปรับระบบ การคิดการทำงานก่อนที่จะนำไปขยายผลในระยะต่อไป ความคิดเชิงระบบเป็นหลักการสำหรับการมองภาพในองค์กรรวม เป็นกรอบแนวคิดในการมองปฏิสัมพันธ์ระหว่างสรรพสิ่งที่เกี่ยวโยงซึ่งกันและกัน เป็นการพิจารณาถึงแบบแผนของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะมุ่งไปที่จุดใดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่หยุดนิ่ง

ความคิดเชิงระบบมีความจำเป็นต่อความเข้าใจโลกที่มีความซับซ้อน ยิ่งในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็น ยุคที่มนุษย์มีความสามารถในการสร้างข้อมูลข่าวสารได้มากกว่าที่จะดูดซับ มีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน เป็นเครือข่ายที่ซับซ้อนจนยากที่ใครผู้ใดผู้หนึ่งจะจัดการได้ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นเป็นตัวอย่างของการแตกสลายของระบบ อาทิปัญหาโลกร้อนการค้ายา

เสพติระหว่างประเทศ การค้ามนุษย์ เป็นต้น ล้วนแล้วแต่เป็นปัญหาที่เกิดจากสาเหตุหลายประการที่มีความเชื่อมโยงเกี่ยวพันกัน เช่นเดียวกันกับการล่มสลายขององค์กรบางแห่งทั้งที่มีบุคลากรที่ชาญฉลาดและมีผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์ แต่กลับไม่สามารถบูรณาการ การทำหน้าที่นั้นให้สอดคล้องกันเพื่อสร้างเป็นผลผลิตภาพในองค์กรรวมได้จึงทำให้องค์กรไม่สามารถดำรงอยู่ได้

ความคิดเชิงระบบเป็นการเปลี่ยนวิธีคิด “จากการคิดแบบแยกส่วนเป็นการคิดแบบองค์รวม” “จากการคิดที่มองมนุษย์สิ้นหวัง เป็นความคิดที่มองมนุษย์เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในการปรับเปลี่ยนความเป็นจริง” “จากการคิดแบบตอบสนองสถานการณ์ในปัจจุบันไปสู่การสร้าอนาคต” หากปราศจากความคิดเชิงระบบก็ยากที่จะสร้างแรงจูงใจและวิธีการในการบูรณาการ การเรียนรู้ขององค์กรได้ความคิดเชิงระบบจึงเป็นเสาหลักสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ความรอบรู้ของบุคลากร (Personal Mastery) บุคคลหรือสมาชิกในองค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้นั้น สมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมตัวเอง เป็นคนที่เรียนรู้อยู่เรื่อย ๆ ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ สมาชิกองค์กรที่มีกรอบของการมีความเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) นั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่เรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนาให้คนมีความเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคลถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานความต้องการที่แท้จริง ความรอบรู้ของบุคคลมี 5 องค์ประกอบ คือ

2.1 สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ เป็นความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนสักวันหนึ่งในอนาคต

2.2 มุ่งมั่นสร้างสรรค์ เมื่อมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ และสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวแล้วต้องลงมือทำมุ่งมั่นสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้จึงจะเป็นจริงได้ต้องมีจิตสำนึกถึงแรงใฝ่ดีใช้เวลาอย่างคุ้มค่าอยู่เสมอ

2.3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิดและตัดสินใจ ใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงความมีเหตุผลในทุกครั้ง จะช่วยให้ถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้เรามีระบบคิด และตัดสินใจที่ดี หากไม่คิดและตัดสินใจให้ถ่องแท้จะไหลเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา ซึ่งจะไม่มีวันรู้ซึ่งถึงสภาพของตนเองได้ ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

2.4 ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน หมายถึง การฝึกฝนและลงมือทำงาน จนเกิดความชำนาญ และทำงานได้อย่างอัตโนมัติ ถือว่าเป็นทักษะในการที่จะทำงาน ทำได้รวดเร็ว แม่นยำ และถูกต้อง

2.5 การได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ และการเปลี่ยนแปลงเจตคติของคนนั้น เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ สร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้

3. แบบแผนทางความคิด (Mental Model) เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงานต่อองค์กร และธุรกิจของตน ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน แบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้แต่จินตนาการต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลมาจากความคิดในองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชามากมายทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์กรและงานที่ทำอยู่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่จมอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ซึ่งหมายถึง การจำกัดความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้และปฏิบัติสิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำวันของตนด้วย รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและผู้แก้ปัญหาด้วย แต่กลับโทษว่า เป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ทำให้นำมาซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้น การจะทำให้คนมีโลกทัศน์ ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

1. ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้
2. ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

แบบแผนทางความคิดในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเราเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่นๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ เขาก็จะมีพฤติกรรมปฏิบัติ ที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้ควรปล่อยให้เขารู้จักพัฒนารูปแบบของเขาเองซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จึงทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบรับฟังความเห็นที่แตกต่างของผู้อื่นด้วยความเข้าใจและใจเป็นสุข หลักการในข้อนี้เป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบด้วย คนที่แตกต่างกันด้วยหน้าที่และความคิดที่จะต้องเรียนรู้ในการเป็นผู้ฟังที่ดี เปรียบเสมือนน้ำที่ไม่เคยเต็มแก้วพร้อมที่จะรับฟังสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการนำมาใช้พัฒนาองค์กร การเปิดรับคนอื่นได้ยังนำมาซึ่งการมีส่วนร่วมในความคิด มีความเป็นเจ้าของร่วม และนำมาซึ่งพลังในการร่วมกันทำงานหนึ่งงานใดด้วยความเต็มใจ (Synergy)

4. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันได้จากจุดเริ่มต้นของความรอบรู้ของบุคลากร คือ การปรับตนเอง แบบแผนทางความคิด การเปิดรับสู่โลกภายนอกจะนำมาสู่วิสัยทัศน์ร่วม คือ การพร้อมใจกันกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ เพราะทุกคนมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมกำหนดทิศทางขององค์กร มีความเป็นเจ้าของ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

5. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) ในองค์กรที่เรียนรู้ จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่มาจากการคิดค้นหรือจากภายนอกและภายในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถและวินัยด้านความรู้แห่งตนด้วย ความท้าทายของทีมจะเกิดจากความท้าทายส่วนตัวก่อน แต่ถ้ามีเฉพาะวิสัยทัศน์ร่วมกัน ก็ไม่ได้หมายความว่าทีมจะสำเร็จ ทั้งนี้สิ่งสำคัญอยู่ที่ว่าทีมจะเรียนรู้วิธีที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างไร

Pedler et al (1991) กล่าวถึง ลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) คือ การที่องค์กรใช้การเขียนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ส่วนการสร้างนโยบายขององค์กรมีส่วนร่วม คือ การที่สมาชิกทุกคนได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนด (Formation) นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรการสร้างนโยบายการมีส่วนร่วม

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking - in) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการมองภายในที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

2.1 การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ข่าวสารข้อมูล ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือการลงโทษ เทคโนโลยี ข่าวสาร สารสนเทศ ถูกใช้สร้างเป็นฐานข้อมูลและระบบสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจทิศทางขององค์กรและทำให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.2 การสร้างระบบบัญชี งบประมาณ และรายงาน (Accounting and Report) เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้เช่นกัน การมีระบบเงินเพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานและบุคลากรให้ทราบถึงสถานะของการเสียองค์กร ส่วนระบบการควบคุมนั้นออกแบบและดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ทุกคนในหน่วยงานขององค์กรมองว่าหน่วยงานอื่น ๆ คือ ลูกค้าที่มาใช้บริการเพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน

2.4 ระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (Reward Flexibility) ระบบการให้รางวัลกับการทำงานควรมีความยืดหยุ่น เช่นการพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงาน มากกว่ากำหนดอัตราตายตัว นอกจากนี้ควรตระหนักถึงระบบการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินด้วย

3. ด้านโครงสร้าง (Structure) จะต้องมีโครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable Structure) มีการจัดระบบโครงสร้างที่ยืดหยุ่น เพื่อให้โอกาสแก่ทุกคนในองค์กร มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

4. การมองภายนอก (Looking - out) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการมองภายนอกองค์กรที่สำคัญมี 2 ประการ คือ

4.1 การให้พนักงานเปรียบเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanner) ดำเนินการได้โดยการให้สมาชิกได้พบกับบุคคลภายนอก

องค์กรเพื่อรับรู้รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เช่น พนักงานธนาคารได้พบลูกค้าหรือผู้ผลิตในชุมชน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการตลาด เหตุการณ์ทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม แนวโน้มของโลกและสิ่งต่าง ๆ

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter - company Learning) ดำเนินการได้โดยร่วมกับองค์กรคู่แข่งในการปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำและสมาชิกองค์กรต้องติดตามการมีส่วนร่วมในการประชุมเรียนรู้

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างโอกาสเรียนรู้ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ดำเนินการได้โดยร่วมกับองค์กรคู่แข่งในการแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำและสมาชิกองค์กรต้องติดตามการมีส่วนร่วมในการประชุมเรียนรู้

5.2 โอกาสในการพัฒนาตนเองของทุกคน (Self - Development Opportunity for All) การให้มีแหล่งทรัพยากรและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่พร้อมเพียงเป็นการให้โอกาสกับสมาชิกทุกคนได้พัฒนาตนเอง โดยมีแนวทางที่เหมาะสมและมีระบบย้อนกลับของข้อมูล เพื่อกระตุ้นให้พนักงานรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

Brand (2004) ได้เขียนเกี่ยวกับลักษณะของสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เข้าใจในการสนับสนุนและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เหมาะสม ทั้งนี้สิ่งที่เข้าใจที่จะกระตุ้นให้บุคคลเรียนรู้จะเป็นวัสดุอุปกรณ์หรือถูกกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจและแรงจูงใจจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
2. มีเป้าหมายร่วมกันที่ท้าทาย สามารถทำให้สำเร็จได้ เป้าหมายของสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะได้รับการแบ่งปัน หรือให้ทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการจริง ๆ ซึ่งเป้าหมายที่สำคัญคือ การเรียนรู้ของนักเรียน
3. มีสมาชิกที่สามารถจำแนกขั้นตอนของการพัฒนาขององค์กรได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากองค์กรเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้คนสามารถติดต่อเชื่อมโยงเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่พวกเขากำลังพยายามอย่างมีสติที่จะทำและสามารถจำแนกว่าพวกเขาอยู่ที่ไหนของกระบวนการ

4. รวบรวมกระบวนการและกระทำการบนข้อมูลในทางที่เหมาะสมดีที่สุดกับวัตถุประสงค์ของพวกเขา องค์กรก็เหมือนกับบุคคล กล่าวคือ มีความแตกต่างกันระหว่างบุคคลและอาจมีความจำเป็นที่จะเรียนรู้แตกต่างกันไป นอกจากนี้พวกเขาจะเป็นที่ต้องมองไปไกลกว่าการใช้

ข้อมูลเพื่อให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้กระบวนการที่ดีที่สุดที่ทำให้เหมาะสมต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร

5. มีความรู้ของสถาบันและกระบวนการเรียนรู้สำหรับสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ กระบวนการชนิดที่องค์กรอาจจะใช้เพื่อให้ฐานความรู้ขององค์กรแน่นขึ้น และส่งเสริมการสร้างสรรค์ความคิดใหม่
 6. แลกเปลี่ยนข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องภายนอกบ่อยมาก และเรียนรู้จากองค์กรอื่น
 7. รับผลสะท้อนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ผลประโยชน์ที่สำคัญจากการกระทำโต้ตอบกันกับผู้อื่นก็คือ ผลตอบกลับหรือผลสะท้อนกลับ
 8. สถานศึกษาที่มีบุคลิกใกล้เคียงกับสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีความเอาใจใส่ต่อกระบวนการของพวกเขา บางอย่างต้องทำการสื่อสารต่อผู้ที่มีการรวบรวมและให้ข้อมูล การให้ผลสะท้อนและลักษณะอื่น ๆ ที่พร้อมจะถกเถียง
 9. มีการส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร ให้มีความเป็นมนุษย์และมีความรู้สึกสบายทางจิตใจกับความสัมพันธ์ที่อบอุ่น และได้รับการสนับสนุนอย่างมีอาชีพ เป็นสถานที่ซึ่งผู้คนมีเครื่องมือและอุปกรณ์ และการฝึกงานที่จำเป็น รวมทั้งมีโอกาสที่จะร่วมกันทำงานและเรียนรู้จากผู้อื่น
 10. เป็นระบบเปิดที่รับความรู้สึที่ได้ไวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งด้านสังคมการเมืองและเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ
- ซูซีย์ ศรชานี และคณะ (2549) กล่าวถึงลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ เป็นองค์กรที่เรียนรู้จากการสร้างสรรค์ แสวงหาและถ่ายทอดความคิดและความรู้ใหม่ ๆ พร้อมทั้งมีการปรับเปลี่ยนองค์กรอันสะท้อนถึงความรู้และความคิดเหล่านั้น เช่น
1. เป็นการเรียนรู้ของทั้งองค์กร จากผู้นำ ผู้บริหาร ตลอดจนถึงบุคลากรทุกระดับ
 2. คนในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
 3. บรรยากาศและโครงสร้างขององค์กรเกื้อหนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร
 4. เน้นสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มและการเรียนรู้ด้วยการใฝ่หาอยากรู้อยากเห็น
 5. มีเทคโนโลยีและสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง
 6. องค์กรมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีและรวดเร็ว
 7. บุคลากรมีคุณภาพและความสามารถทั้งในหน้าที่และการเรียนรู้ด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเทและมีขวัญกำลังใจ
 8. บุคลากรมีเกลียวสัมพันธ์ที่ดีทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความคิด

และความรู้ซึ่งกันและกันอย่างอิสระ บุคลากรรู้สึกที่ทุกคนเป็นผู้ร่วมงานมากกว่าที่จะเป็น
ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

9. มองเห็นการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติเป็นโอกาสและยอมรับการเรียนรู้จาก

ข้อผิดพลาด

10. บุคลากรมีสำนึกมุ่งปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องและไม่ย่อท้อ

11. ทุกคนในองค์กรได้ร่วมวิสัยทัศน์และทำเพื่อส่วนรวม

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2555) กล่าวว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีลักษณะแตกต่างกัน
ออกไปในแต่ละองค์กร เพราะแต่ละองค์กรนั้นมีบริบทที่แตกต่างกัน องค์กรจะต้องดำเนินการศึกษา
วิเคราะห์ตนเองเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันว่าการมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในเรื่อง
ใดบ้างและมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในเรื่องใดที่ต้องการการพัฒนา การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
ต้องอาศัยเวลาในการสร้างและปรับเปลี่ยนเนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการ
เปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ไปสู่ระดับองค์กรและมีลักษณะเป็นไปอย่างช้า ๆ มี
กระบวนการต่อเนื่องไม่มีจุดจบ เป็นวิวัฒนาการ (Evolution) มากกว่าที่จะทำแบบปฏิวัติ
(Revolution) เพียงครั้งเดียว คือ พลิกโฉมองค์กรแล้วก็สิ้นสุดไปไม่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มต้นที่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรตามด้วยการปรับเปลี่ยน
วัฒนธรรมและท้ายที่สุดจะเป็นการปรับเปลี่ยนที่มีความต่อเนื่องยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นกระบวนการในการพัฒนาองค์กร
โดยให้สมาชิกในองค์กรมีโอกาสในการพัฒนาและสร้างกลยุทธ์หรือสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาค้นคว้า
ความรู้อย่างต่อเนื่อง รู้จักแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน สร้างความตื่นตัวในการเรียนรู้และ
ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) ได้เสนอองค์กรที่มุ่งสู่การเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะเป็น
แนวทางหนึ่งในการบริหารงานในยุคใหม่ให้เกิดเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ มีความเก่งและสมบูรณ์
แข็งแกร่ง เปี่ยมไปด้วยพลังสมอง (Brain – Based) ที่จะฝ่าวิกฤต สามารถเผชิญสภาวะการแข่งขันทุก
รูปแบบ และมีความได้เปรียบที่ยั่งยืนตลอดไป ซึ่งได้มีวินัย 5 ประการ ในการเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ ได้แก่

1. ความสามารถในการบริหารตนเอง (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้
ของคนในองค์กรซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้
เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การที่จะไปสู่องค์กรแห่งการ
เรียนรู้ จะต้องเริ่มต้นที่บุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอันดับแรกบุคคลที่มีความต้องการจะเรียนรู้เพื่อ

ยกระดับความสามารถของตนเอง จะต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) กล่าวคือ จะต้องมีความมั่นใจในตัวเอง มุ่งมั่นในหลักการของเหตุและผลเพื่อผลักดันให้ตนเองพัฒนาเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบและขยายขอบเขตความรู้ออกไป ระดับต่อมานำความรู้ มาพัฒนาให้เป็นทักษะในการมองเห็นระบบองค์กรที่ใหญ่ขึ้น มีขอบเขตกว้างขวางขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงตนเองเข้าสู่ระบบใหญ่ เป็นการจัดการกลไกต่าง ๆ ในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระบบระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน ฯลฯ เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

2. แบบแผนทางความคิด (Mental Model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กรซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเกิดขึ้นได้เมื่อ สมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ไม่ผันแปร เรวหรือท้อถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะปรับ Mental Model ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการของศาสนาพุทธ ในการฝึกสติรักษาจิต และดำรงตนอยู่ในธรรมะ เป็นการค้นหาความกระจ่างชัด การจำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจ และการแปลความหมายต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจและการกระทำของบุคคล

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำและสิ่งที่เป็นไปได้ วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ หรือขัดแย้งกับค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถทำความเข้าใจ และมองภาพรวมของวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร จุดหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัยความรู้ และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของ

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและ สม่่าเสมอ ทีมแห่งการเรียนรู้ นั้น จะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับผู้อื่น แต่มีได้หมายความว่าคนทุกคนในองค์กรจะมีความเหมาะสมที่จะทำงานร่วมกันได้ทุกคนกับทุกทีมข้อเท็จจริงนี้ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องยอมรับ เช่นเดียวกับความพยายามที่จะทำให้ฟันเฟืองทุกตัวในเครื่องจักรเข้ากันได้ทั้งหมด ซึ่งมีความจำเป็นน้อยกว่าความสามารถในการประกอบฟันเฟืองที่ละส่วนให้สามารถเดินเครื่องจักรทั้งเครื่องให้ทำงานได้

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา คือ เห็นทั้งป่า และเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Wholes instead of part, See the forest and the trees) องค์กรที่จะประสบความสำเร็จผู้บริหารและปฏิบัติงานจะต้องพัฒนาความสามารถใน “ความคิดเชิงระบบ” คือมีความสามารถในการมองแบบองค์รวม (Holism) มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ และมีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง ผู้บริหารและปฏิบัติงานจะต้องรู้ว่าองค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารหน่วยงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ เป็นต้น ล้วนแต่มีผลกระทบซึ่งกันและกันผลของการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบใด ๆ จะส่งผลให้องค์ประกอบอื่น หรือหน่วยงานอื่นเปลี่ยนแปลงไปด้วย การที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรม องค์กรหรือพฤติกรรมส่วนบุคคลจึงต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง (Structure) หรือสภาพแวดล้อมขององค์กรด้วยเช่นกัน

Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์กรมีระดับ ดังนี้ ระดับการเรียนรู้ บุคคลเรียนรู้ ทีมเรียนรู้ การเรียนรู้ข้ามสายงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้เรื่องภายใน องค์กรเรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอกองค์กรเรียนรู้อนาคตและโอกาส ธุรกิจองค์กรนำความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์

1.2 ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1.3 ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ

1.3.1 บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้นคนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

1.3.2 แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทศนคติ แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

1.3.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกันและเป็นเรื่องของการ “รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อเกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะ “ทุ่มเทใจ” ต่อองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ ความเชื่อ ค่านิยมความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กรวิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจแล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับแต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกันโดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทั้งหมดกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องและวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิตเป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์กรและเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด -วิสัยทัศน์เชิงบวก คือ ภาพในอนาคตที่เราต้องการ วิสัยทัศน์เชิงลบ คือ ภาพในอนาคตที่เราไม่ต้องการ เป็นการใชพลังแห่งความกลัวเป็นเครื่องขับเคลื่อนองค์กรมีข้อจำกัดคือ มักดำรงอยู่เป็นช่วงสั้น ๆ ไม่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อองค์กรในขณะที่วิสัยทัศน์เชิงบวกใช้พลังแห่งแรงบันดาลใจเป็นเครื่องขับเคลื่อนสร้างความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้ตลอดไป ไม่มีวันจบ

1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอองค์กรและสมาชิกขององค์กรยังคงดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่การทำความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่นและพันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังจากการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อพลังแห่งการเสริมแรงจะไม่เข้มแข็งมากหากสมาชิกขององค์กรไม่มีความแตกต่างหลากหลายนี่คือคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายต่อการสร้างพลังร่วมให้แก่องค์กรการเรียนรู้เป็นทีมและการทำงานเป็นทีมหมายความว่าสมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระเป็นตัวของตัวเองไปพร้อม ๆ กับมีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกันโดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยว ๆ ตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้ผลเท่ากับ 1 หน่วย แต่ถ้าเรียนหรือทำงานเป็นทีมตนเองจะเรียนรู้หรือผลิตผลงานได้ 1.1 หน่วยหรืออาจสูงถึง 1.5

หน่วยหรือในสถานการณ์พิเศษอาจได้ถึง 2-3 หน่วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Dialogue) มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเน้นการนำเสนอความคิดเห็นหลาย ๆ แบบพร้อมทั้งคำอธิบาย ในขณะที่การอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) มีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งกระบวนการอภิปรายโต้แย้งจึงประกอบด้วยการนำเสนอแนวความคิดหรือแนวทางและการอภิปรายปกป้องแนวความคิดของตน

1.3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจแล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จที่ละส่วน

2. องค์กร (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) กลยุทธ์ 4) โครงสร้าง

3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) การเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บุคลากร 2) ผู้บริหาร/ผู้นำ 3) ผู้รับบริการ/ลูกค้า 4) คู่ค้า 5) พันธมิตร/หุ้นส่วน 6) ชุมชน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ 4) การถ่ายโอนความรู้

5. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ 3) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

Marquardt (1996) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จำเป็น 5 ประการที่จะเปลี่ยนองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ไว้ในหนังสือชื่อ “Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success” ไว้ดังนี้

1. การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กร ทั้งในระดับบุคคลกลุ่มงาน และองค์กร โดยการพัฒนาการเรียนรู้ จากการปฏิบัติให้เกิดในองค์กร เพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้

2. การปฏิรูปองค์การให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ โดยจะต้องมุ่งความสนใจไปที่ 4 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร โดยจะต้องเปลี่ยนทั้ง วัตถุประสงค์และรูปแบบจากเดิมที่ให้ความสนใจในเนื้องาน และผลิตผลไปให้ความสนใจกับการเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมกัน อาทิ การกำหนดวิสัยทัศน์ให้พนักงานพร้อมที่ก้าวไปข้างหน้าโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนให้ การกำหนดโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่น กะทัดรัดมีการบูรณาการ ไม่คร่ำครึ เข้มงวด โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมี

ลักษณะเชิงบังคับให้สมาชิกจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ เช่น จำเป็นต้องอาศัยความรู้ดังกล่าวในการทำงาน เป็นต้น

3. การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์การทุกภาคส่วน ซึ่งรวมถึงผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วนธุรกิจ และชุมชน โดยให้อำนาจในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ รวมถึงการปฏิบัติต่อพนักงานโดยมองว่าพนักงานเป็นผู้มีคุณวุฒิและความสามารถ การให้อำนาจในการจัดการ การสร้างพันธมิตรหรือเครือข่ายแห่งการเรียนรู้กับหุ้นส่วน และชุมชน

4. การบริหารจัดการองค์ความรู้ โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้ อยู่เสมอ และมีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายใน และภายนอกองค์การที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบได้ โดยง่าย มีระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์ และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง

5. การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ อาทิ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการถ่ายโอนองค์ความรู้ การใช้เทคโนโลยี รูปแบบต่าง ๆ สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ และมีการใช้ระบบสนับสนุน การปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems)

Marsick and Watkins (2003) เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ 7 ประการ โดยให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างและการจัดการความรู้ อันจะนำไปสู่การยกระดับผลการดำเนินงานและคุณค่าขององค์การ ดังนี้

1. สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities)
2. ส่งเสริมการใฝ่รู้และการสานเสวนา (Promote Inquiry and Dialogue)
3. กระตุ้นความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Encourage Collaboration and Team Learning)
4. สร้างระบบในการจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ (Establish Systems to Capture and Share Learning)
5. เอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรผ่านวิสัยทัศน์ร่วม (Empower People toward a Collective Vision)
6. เชื่อมโยงองค์การเข้ากับสภาพแวดล้อม (Connect the Organization to its Environment)
7. สร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ (Provide Strategic Leadership for Learning)

Robbins and Coulter (2007) ได้กล่าวถึง ลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
ว่าเป็นองค์กรที่มีรูปแบบและองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบองค์กร (Organizational Design) ไร้พรมแดน (Boundless) การทำงานเป็นทีม (Team) และการให้อำนาจ (Empowerment)
2. การจัดการข้อมูล (Information Sharing) อิสระ (Open) ทันเวลา (Timely) และแม่นยำ (Accurate)
3. บทบาทผู้นำ (Leadership) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และ ความร่วมมือ (Collaboration)
4. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด (Strong Mutual Relationship) สำนึกของความเป็นกลุ่ม (Sense of Community) ความใส่ใจ (Caring) และความไว้วางใจ (Trust)

วิจารณ์ พานิช (2550) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อการก้าวเข้าสู่
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หลักสำคัญ 5 ประการของการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ และบุคคลรอบรู้ ได้แก่

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และบุคคลเรียนรู้ เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยงมองภาพรวม คิดเชิงสังเคราะห์ มากกว่าวิเคราะห์ แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากกว่าคิดแบบเหตุ-ผลเชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (Pattern) มากกว่าภาพเป็นจุดๆ (Events) การคิดเชิงระบบ จะเน้นมุมมองแบบเป็นวงจรไม่ใช่ มุมมองเชิงเส้นตรง สัจธรรม 3 ประการแห่งระบบ หรืออาจเรียกว่า ภาษาแห่งระบบ 3 ประการ เป็นเรื่องของผลป้อนกลับ หรือ feedback ซึ่งผู้คิดเชิงระบบจะต้องเข้าใจ เพื่อไม่ให้อ่านระบบผิดพลาดและก่อปัญหาขึ้น หรือที่สำคัญกว่า สำหรับสร้างสิ่งมหัศจรรย์จากการลงแรงเพียงเล็กน้อย เข้าไปในระบบที่มีการป้อนกลับแบบเสริมแรง (Reinforcing Feedback) หรือประหยัดทรัพยากร ไม่ใส่ลงไปในระบบที่มีการป้อนกลับเชิงลบเพื่อสร้างสมดุล (Balancing Feedback) ในจุดที่ใกล้สมดุลอยู่แล้วและเข้าใจสภาพที่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในระบบ จะต้องรอเวลาช่วงหนึ่งจึงจะเห็นผล

2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) องค์กรเรียนรู้เกิดจากบุคคลเรียนรู้จำนวนหนึ่งมาทำงานร่วมกัน ถ้าไม่มีบุคคลเรียนรู้ จะไม่มีทางเกิดองค์กรเรียนรู้ขึ้นได้ แต่ในทางตรงกันข้ามการมีบุคคลเรียนรู้หลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกัน ก็ไม่ใช่ว่าจะเกิดองค์กรเรียนรู้เสมอไปยังจะต้องมีเครื่องมือสร้างความเป็นหนึ่งเดียว หรือความสามัคคีของบุคคลเรียนรู้เหล่านั้น ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป มนุษย์เป็นผู้ที่มีความฉลาดหรือสติปัญญาสูงสุด แต่มนุษย์โดยทั่วไปไม่มีความชำนาญในการดึง

ศักยภาพของตนออกมาใช้ มักใช้ศักยภาพของตนเพียงเล็กน้อย เนื่องจากขาดทักษะเชิงกระบวนการที่ทำให้ตนเองเกิดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ ตลอดชีวิต ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารหรือนักจัดการก็จะต้องเรียนรู้ทักษะในการทำให้เพื่อนร่วมงานมีทักษะแห่งการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต เช่นเดียวกันด้วยการสร้างพลังแห่งตนเกิดจากการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ที่เป็นการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้ที่มีความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายกับบุคคลผู้นั้น

3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) บุคคลเรียนรู้จะต้องรู้จักวิธีคิด และมีวิธีคิดที่ถูกต้อง รู้จักวิธีคิดหลาย ๆ วิธีสำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน รวมทั้งมีวิธีสร้างแบบจำลองความคิดที่ถูกต้อง สำหรับทำให้ตนเองไม่ตกเป็นทาสของความคิดผิด ๆ ที่ปิดกั้นศักยภาพในการเป็นบุคคลเรียนรู้ แบบจำลองความคิดอาจเป็นเรื่องของการตีตราในลักษณะที่ฝรั่งเรียกว่า generalization แบบจำลองความคิดอันเลื่องลือในทางการบริหาร คือ ทฤษฎี เอ็กซ์ กับทฤษฎีวาย ทฤษฎีเอ็กซ์ มาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์มีลักษณะชี้เกียจ คอยแต่จะหาโอกาสเบี่ยงงาน ส่วนทฤษฎีวาย มาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์มีพื้นฐานดี รักดี อยากรประสบความสำเร็จในชีวิต จะเห็นว่าแบบจำลองความคิดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอย่างมากมาย แบบจำลองความคิดที่ถูกต้องเป็นบ่อเกิดของพลังในการเป็นบุคคลเรียนรู้ ความเข้าใจอิทธิพลของแบบจำลองความคิด ทำให้เราเข้าใจผู้อื่น เข้าใจความหลากหลายของความคิด และสามารถใชพลังของความหลากหลายในการเรียนรู้ และในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นเรื่องของการร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะทุ่มเทใจ ที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า commitment และ conviction ต่อองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ กระทบความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วม อย่างไม่มีสิ้นสุด การกำหนดวิสัยทัศน์ มีได้ 2 แนว แนวแรกเป็นการเปรียบเทียบกับภายนอกองค์กร เช่น คู่แข่ง การกำหนด benchmarking แนวที่สองเป็นการเปรียบเทียบภายใน ซึ่งเป็นการทำให้ดีกว่าเดิม การไปสู่ความเป็นเลิศ การมีเป้าหมายไปสู่ความสมบูรณ์แบบหรือดีเลิศ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเป็นเครื่องมือให้คนในองค์กรมีมุมมองระยะยาว เกิดแรงบันดาลใจร่วมกัน และเกิดการทุ่มเทใจร่วมกัน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนเป็นทีมและทำงานเป็นทีม องค์กรโดยทั่วไปสมาชิกมีการทำงานโดยมีเป้าหมายไปคนละทิศละทาง ทำให้พลังความสามารถ

เฉพาะตัวหักลบกันเองบ้าง เสริมกันบ้าง หรือนำไปสู่เป้าหมายคนละเป้าหมายบ้าง ทำให้องค์กรขาดพลัง ขาดประสิทธิภาพ มีผลงานน้อย หรือผลงานไม่มีคุณภาพ แต่ถ้า องค์กร มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม จะเกิดพลังแห่งการเสริมแรงทำงานมุ่งเป้าไปในทางเดียวกัน มุ่งมั่นผลสำเร็จอันเดียวกัน เช่นที่ศตดังกล่าว คือ วิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจในสภาพดังกล่าว องค์กรและสมาชิกขององค์กรยังคงดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่ แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังจากการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อ พลังแห่งการเสริมแรงจะไม่เข้มแข็งมาก หากสมาชิกขององค์กรไม่มีความแตกต่างหลากหลาย นี่คือนิยามของความแตกต่างหลากหลายต่อการสร้างพลังร่วมให้แก่องค์กร การเรียนเป็นทีมและทำงานเป็นทีม หมายความว่าสมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระ เป็นตัวของตัวเองไปพร้อม ๆ กับมีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้ หรือทำงานเดี่ยว ๆ ตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้ผลน้อย แต่ถ้าเรียนหรือทำงานเป็นทีมตนเองจะเรียนรู้หรือผลิตผลงานได้มากกว่าหลัก 5 ประการนี้ เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้ เป็นกลุ่มพลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคตมองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตตา มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่น เพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็งเป็นโอกาสหรือพลัง

กมลรัตน์ วัชรินทร์ (2552) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญคือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่
 - 1.1 ระดับการเรียนรู้ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์การ
 - 1.2 ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
 - 1.3 ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) แบบแผนทางความคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue)

2. องค์กร (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่
 - 2.1 วิสัยทัศน์
 - 2.2 วัฒนธรรมองค์การ
 - 2.3 กลยุทธ์
 - 2.4 โครงสร้าง
3. สมาชิกในองค์การ (People) หรือการเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่
 - 3.1 บุคลากร
 - 3.2 ผู้บริหาร / ผู้นำ
 - 3.3 ผู้รับบริการ/ ลูกค้า
 - 3.4 คู่ค้า
 - 3.5 พันธมิตร / หุ้นส่วน
 - 3.6 ชุมชน
4. ความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย
 - 4.1 การแสวงหาความรู้
 - 4.2 การสร้างความรู้
 - 4.3 การจัดเก็บความรู้
 - 4.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์
5. เทคโนโลยี (Technology) หรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ประกอบด้วย
 - 5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 5.2 เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้
 - 5.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

จากการนำเสนอองค์ประกอบของนักวิชาการ สามารถนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ แสดงดังตาราง 1

ตาราง 1 สั้งเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้	ความสอดคล้องกับแหล่งที่มา							ความถี่	ผลการสังเคราะห์
	Senge (1990)	Marquardt and Reynolds (1994)	Marquardt (1996)	Marsick and Watkins (2003)	Robbins and Coulter (2007)	วิจารณ์ พานิช (2550)	กมลรัตน์ วัชรินทร์ (2552)		
1. ความสามารถในการบริหารตนเอง (Personal Mastery)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	1
2. แบบแผนทางความคิด (Mental Model)	✓	✓			✓	✓	✓	5	2
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	3
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	4
5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	✓	✓		✓		✓	✓	5	5
6. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)		✓		✓			✓	3	2
7. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)		✓					✓	2	3
8. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)		✓					✓	2	3
9. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)		✓	✓	✓			✓	4	6
10. การใช้เทคโนโลยี (Technology)		✓	✓	✓	✓		✓	5	6

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัย ได้สังเคราะห์เลือกองค์ประกอบทุกตัวมา เพื่อดูความเหมือนความต่าง โดยเลือกองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกันหรือสามารถจัดเป็นกลุ่มเดียวกันได้ แล้วกำหนดชื่อใหม่ให้มีความครอบคลุมคำอธิบายเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เรียงตามลำดับความถี่ ซึ่งได้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสามารถในการบริหารตนเอง (Personal Mastery) 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการสังเคราะห์ข้อที่ 3, 7 และ 8 เข้าด้วยกัน 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 4) แบบแผนทางความคิด (Mental Model) เป็นการสังเคราะห์ข้อที่ 2 และ 6 เข้าด้วยกัน 5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และ 6) การใช้เทคโนโลยี (Technology) เป็นการสังเคราะห์ข้อที่ 9 และ 10 เข้าด้วยกัน ซึ่งแต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง (Personal Mastery) เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสมาชิกในองค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ มีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งความสามารถในการบริหารตนเองยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารและข้าราชการครูให้มีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ ด้วยตนเองอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้น ความสามารถในการบริหารตนเอง มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว 2) มุ่งมั่นสร้างสรรค์ 3) ใช้ข้อมูลเพื่อคิดและตัดสินใจ 4) ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน และ 5) การได้มาซึ่งความรู้ใหม่

1.1 ความหมายของความสามารถในการบริหารตนเอง

Senge (1990) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสามารถในการบริหารตนเอง หมายถึง ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

Marquardt and Reynolds (1994) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสามารถในการบริหารตนเอง หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้นคนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

วิจารณ์ พานิช (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสามารถในการบริหารตนเอง หมายถึง ความชำนาญในการดึงศักยภาพของตนออกมาใช้ มีทักษะเชิงกระบวนการที่ทำให้ตนเองเกิดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต

สรุปได้ว่า ความสามารถในการบริหารตนเอง หมายถึง ลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ที่จะเรียนรู้เพื่อดึงศักยภาพของตนออกมาใช้ ทำให้ตนเองเกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ตลอดชีวิต

1.2 ความสำคัญของความสามารถในการบริหารตนเอง

Senge (1990) ได้กล่าวไว้ว่า ความสามารถในการบริหารตนเอง มีความสำคัญในการที่จะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเริ่มต้นที่บุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอันดับแรกบุคคลที่มีความต้องการจะเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตนเอง จะต้องมีความตั้งใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) กล่าวคือ จะต้องมีความมั่นใจในตัวเอง มุ่งมั่นในหลักการของเหตุและผลเพื่อผลักดันให้ตนเองพัฒนาเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบและขยายขอบเขตความรู้ออกไป

Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวไว้ว่า ความสามารถในการบริหารตนเอง มีความสำคัญในการที่บุคลากรจะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

Marquardt (1996) ได้กล่าวไว้ว่า ความสามารถในการบริหารตนเอง มีความสำคัญเพิ่มขึ้นขีดความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้

วิจารณ์ พานิช (2550) ได้กล่าวไว้ว่า ความสามารถในการบริหารตนเอง มีความสำคัญในการก่อให้เกิดองค์กรเรียนรู้ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากบุคคลเรียนรู้จำนวนหนึ่งมาทำงานร่วมกัน ถ้าไม่มีบุคคลเรียนรู้ จะไม่มีทางเกิดองค์กรเรียนรู้ขึ้นได้ แต่ในทางตรงกันข้ามการมีบุคคลเรียนรู้หลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกัน ก็ไม่ใช่ว่าจะเกิดองค์กรเรียนรู้เสมอไปยังจะต้องมีเครื่องมือสร้างความเป็นหนึ่งเดียว หรือความสามัคคีของบุคคลเรียนรู้เหล่านั้น

สรุปได้ว่า ความสามารถในการบริหารตนเอง มีความสำคัญที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจในตัวเอง มุ่งมั่นในหลักการของเหตุและผลเพื่อผลักดันให้ตนเองพัฒนาเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบ เรียนรู้สิ่งใหม่ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ เกิดความสามัคคีของบุคคลเรียนรู้และขยายขอบเขตความรู้ออกไป

1.3 ตัวบ่งชี้ของความสามารถในการบริหารตนเอง

Senge (1990) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวบ่งชี้ความสามารถในการบริหารตนเอง ประกอบด้วย

1. มีความสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
2. มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

3. นำความรู้มาพัฒนาให้เป็นทักษะหรือระบบในการปฏิบัติงาน

Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวบ่งชี้ความสามารถในการบริหารตนเอง ประกอบด้วย

1. บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
 วิจารณ์ พานิช (2550) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวบ่งชี้ความสามารถในการบริหารตนเอง
 ประกอบด้วย

1. มีทักษะกระบวนการแสวงหาความรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต
 2. มีความสามารถในการสร้างองค์ความรู้
- สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ของความสามารถในการบริหารตนเอง ประกอบด้วย
1. มีความสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
 2. มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และ
 ความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

3. นำความรู้มาพัฒนาให้เป็นทักษะหรือระบบในการปฏิบัติงาน

4. บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

5. มีทักษะกระบวนการแสวงหาความรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต

6. มีความสามารถในการสร้างองค์ความรู้

2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เกี่ยวข้องกับการสร้างทัศนคติของ
 ความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาให้เกิดภาพความสำเร็จในอนาคต บุคคล
 มีส่วนร่วมในการคิดที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร ร่วมกันสร้างภาพในอนาคตขององค์กร
 รวมทั้งมีกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กรเพื่อที่จะเกิดพลังและ
 แนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน นำพาองค์กรไปสู่จุดหมายได้ในที่สุด

2.1 ความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

Senge (1990) ได้ให้ความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การมี
 วิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการ
 พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร

Marquardt and Reynolds (1994) ได้ให้ความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์
 ร่วมกัน หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่
 จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกันและเป็นเรื่องของการ “รวมใจเป็นหนึ่งเดียว”

วิจารณ์ พานิช (2550) ได้ให้ความหมายของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง
 ข้อตกลงที่ทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ โดยเป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคน
 เห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทั้งหมด
 กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมาก
 ขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วม อย่าง
 ไม่มีสิ้นสุด

สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กรที่ทำให้สมาชิกทุกคนยอมรับ และได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร

2.2 ความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

Senge (1990) ได้กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อเกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะ “ทุ่มเทใจ” ต่อองค์กรเนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ ความเชื่อ ค่านิยมความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กรวิสัยทัศน์ร่วม

Marquardt (1996) ได้กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสำคัญการกำหนดวิสัยทัศน์ให้พนักงานพร้อมที่ก้าวไปข้างหน้าโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนให้ การกำหนดโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่น กะทัดรัดมีการบูรณาการ ไม่คร่ำครึ เข้มงวด โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีลักษณะเชิงบังคับให้สมาชิกจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ

วิจารณ์ พานิช (2550) ได้กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสำคัญในการร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะทุ่มเทใจ

สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะ “ทุ่มเทใจ” ต่อองค์กรเนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ ความเชื่อ ค่านิยมความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กรวิสัยทัศน์ร่วม และความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

2.3 ตัวบ่งชี้ของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

Senge (1990) ได้กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประกอบด้วย

1. สมาชิกขององค์กรมีวิสัยทัศน์ของตนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร
2. สมาชิกทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์

ร่วมกัน

Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประกอบด้วย

1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์
 2. บุคลากรทุกคนให้การยอมรับและเห็นพ้องต้องกันของวิสัยทัศน์องค์กร
- วิจารณ์ พานิช (2550) ได้กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน
2. วิสัยทัศน์ร่วมเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กร

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประกอบด้วย

1. สมาชิกขององค์กรมีวิสัยทัศน์ของตนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร
2. สมาชิกทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์

ร่วมกัน

3. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์
4. บุคลากรทุกคนให้การยอมรับและเห็นพ้องต้องกันของวิสัยทัศน์องค์กร
5. วิสัยทัศน์ขององค์กรผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคน

3. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และแนวคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น รวมทั้งเป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถและวินัยด้านความรู้ของบุคคลโดยอาศัยการแบ่งปันและเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง

3.1 ความหมายของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ดังนี้

Senge (1990) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัยความรู้ และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น

Marquardt and Reynolds (1994) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ

วิจารณ์ พานิช (2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง สมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระ เป็นตัวของตัวเองไปพร้อม ๆ กับมีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้ หรือทำงานเดี่ยว ๆ ตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้ผลน้อย แต่ถ้าเรียนหรือทำงานเป็นทีมตนเองจะเรียนรู้หรือผลิตผลงานได้มากกว่า

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน สมาชิกในทีมงานมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันแต่มีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีความผูกพันมีความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กันที่ดีและต้องพึ่งพากัน

3.2 ความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ผู้วิจัยได้ศึกษาความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจากนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

Senge (1990) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความสำคัญในการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความสำคัญในการที่สมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระเป็นตัวของตัวเองไปพร้อม ๆ กับมีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกันโดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยว ๆ ตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้

วิจารณ์ พานิช (2550) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความสำคัญเกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้ เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคตมองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตตา มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่น เพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็งเป็นโอกาสหรือพลัง

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการทำงานภายในองค์กรหรือหน่วยงานให้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรวดเร็ว อีกทั้งยังช่วยกันทำงานต่างที่ซับซ้อนให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและจะเห็นได้ว่ามีผู้เห็นประโยชน์ที่เกิดจากการทำงานเป็นทีมไปใช้ในการบริหารองค์กรกันอย่างแพร่หลาย การทำงานเป็นทีมจึงเป็นที่ยอมรับและนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ

3.3 ตัวบ่งชี้ของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

Senge (1990) ได้กล่าวไว้ว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ประกอบด้วย

1. บุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับผู้อื่น
2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ประกอบด้วย

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 2. มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ
 3. มีการอภิปรายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง
- วิจารณ์ พานิช (2550) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ประกอบด้วย

1. ไม่ยึดติด ลดอดีต เล็งเห็นประโยชน์เพื่อส่วนรวม
2. มีการทำงานเกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2555) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ประกอบด้วย

1. สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิดเชิงลึก พินิจพิเคราะห์ปัญหาได้

ละเอียด และต้องเรียนรู้ที่จะร่วมกันคิด

2. ทีมจะต้องการสร้างนวัตกรรมและทำงานแบบประสานกัน
3. สมาชิกของทีมหนึ่งจะต้องมีบทบาทต่อทีมอื่นด้วย การเรียนรู้ของทีมหนึ่ง

อย่างต่อเนื่องจะส่งผลต่อการฝึกฝนทักษะของทีมอื่นด้วย ซึ่งจะช่วยให้การเรียนรู้ขององค์กรขยายขอบเขตได้มากขึ้น

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ประกอบด้วย

1. บุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับผู้อื่น
2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง
3. มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ และต้องเรียนรู้ที่จะร่วมกันคิด
4. มีการอภิปรายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง
5. ไม่ยึดติด ลดอดีต เล็งเห็นประโยชน์เพื่อส่วนรวม
6. มีการทำงานประสาน เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

และสม่ำเสมอ

4. ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Model) เกี่ยวข้องกับความคิดความเข้าใจของ

คนที่มีต่อหน่วยงาน ต่อองค์กร และธุรกิจของตน เป็นบุคคลที่มีจิตสำนึกในการที่จะจำแนกกระบวนการวิเคราะห์อย่างถูกต้องต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ตามความเป็นจริงที่มีผลต่อการตัดสินใจ รวมทั้งพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของตนเองให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงขององค์กร

- 4.1 ความหมายของแบบแผนทางความคิด

Senge (1990) ได้ให้ความหมายของแบบแผนทางความคิด หมายถึง แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กรซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะ

เกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด

Marquardt and Reynolds (1994) ได้ให้ความหมายของแบบแผนทางความคิด หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทักษะคิด แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ที่ได้จากการสังสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ

วิจารณ์ พาณิช (2550) ได้ให้ความหมายของแบบแผนทางความคิด หมายถึง การที่บุคคลรู้จักวิธีคิดที่ถูกต้อง หลากหลายวิธีในสถานการณ์ที่ต่างกัน รวมถึงการสร้างแบบจำลองทางความคิดที่ถูกต้อง

สรุปได้ว่า แบบแผนทางความคิด หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทักษะคิด จิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการรู้จักวิธีคิดที่ถูกต้อง หลากหลายวิธีในสถานการณ์ที่ต่างกัน ในการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ

4.2 ความสำคัญของแบบแผนทางความคิด

Senge (1990) ได้กล่าวไว้ว่า แบบแผนทางความคิด มีความสำคัญในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ไม่ผันแปรหรือท้อถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ

Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวไว้ว่า แบบแผนทางความคิด มีความสำคัญในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

วิจารณ์ พาณิช (2550) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแบบแผนทางความคิด ไว้ว่า แบบแผนทางความคิด มีความสำคัญในที่จะทำให้ตนเองไม่ตกเป็นทาสของความคิดผิด ๆ ที่ปิดกั้นศักยภาพในการเป็นบุคคลเรียนรู้ แบบจำลองความคิดอาจเป็นเรื่องของการตีตราในลักษณะที่ฝรั่งเรียกว่า Generalization โดยแบบจำลองความคิดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอย่างมากมาย แบบจำลองความคิดที่ถูกต้อง เป็นบ่อเกิดของพลังในการเป็นบุคคลเรียนรู้

สรุปได้ว่า แบบแผนทางความคิด มีความสำคัญในการทำความเข้าใจ ไม่ตกเป็นทาสของความคิดผิด ๆ ที่ปิดกั้นศักยภาพในการเป็นบุคคลเรียนรู้ เพื่อวินิจฉัยในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม

4.3 ตัวบ่งชี้ของแบบแผนทางความคิด

Senge (1990) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวบ่งชี้ของแบบแผนทางความคิด ประกอบด้วย

1. การทำความเข้าใจในวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างชัดเจน
2. การจำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

3. การทำความเข้าใจ และการแปลความหมายต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจ
Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวถึง ตัวบ่งชี้ของแบบแผนทาง
ความคิด ประกอบด้วย

1. สามารถวินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
วิจารณ์ พาณิช (2550) ได้กล่าวถึง ตัวบ่งชี้ของแบบแผนทางความคิด
ประกอบด้วย

1. มีวิธีการคิดที่หลากหลายในสถานการณ์ที่ต่างกัน
 2. ไม่ตกเป็นทาสของความคิดผิด ๆ พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
- สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ของแบบแผนทางความคิด ประกอบด้วย
1. ทำความเข้าใจในวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างชัดเจน
 2. จำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
 3. ทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
 4. มีวิธีการคิดที่หลากหลายในสถานการณ์ที่ต่างกัน
 5. ไม่ตกเป็นทาสของความคิดผิด ๆ พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
5. ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เกี่ยวข้องกับการคิดให้ครบกระบวนการ
ว่าสิ่งที่เราทำนั้นมันเกี่ยวเนื่องกับสิ่งอื่นใดบ้าง และเริ่มทำจากสิ่งที่เราชอบและมีความถนัดใน
ส่วนอื่น อาจจะมีพันธมิตรที่มีความสามารถเฉพาะด้านมาเป็นผู้ร่วมดำเนินการจนครบวงจร รวมทั้ง
เป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารและข้าราชการครูในการพิจารณาไตร่ตรองเรื่องราว
หรือเหตุการณ์ของสรรพสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีระเบียบแบบแผน สามารถสร้างความเข้าใจแบบองค์รวม
และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลที่สืบเนื่องกันเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

5.1 ความหมายของการคิดเชิงระบบ

Senge (1990) ได้ให้ความหมายของแบบแผนทางความคิด หมายถึง
กระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา

Marquardt and Reynolds (1994) ได้ให้ความหมายของการคิดเชิงระบบ
หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กัน
เป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจแล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem)

วิจารณ์ พาณิช (2550) ได้ให้ความหมายของการคิดเชิงระบบ หมายถึง การคิด
เชิงระบบเป็นการมองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและ
ความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากกว่าคิดแบบเหตุ-ผลเชิงเส้นตรง
คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (Pattern) มากกว่าภาพเป็นจุด ๆ (Events) การคิดเชิงระบบ จะ

เน้นมุมมองแบบเป็นวงจรไม่ใช่มุมมองเชิงเส้นตรง สัจธรรม 3 ประการแห่งระบบ หรืออาจเรียกว่า ภาษาแห่งระบบ 3 ประการ เป็นเรื่องของผลป้อนกลับ หรือ feedback

สรุปได้ว่า การคิดเชิงระบบ หมายถึง กระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากกว่าคิดแบบเหตุ-ผลเชิงเส้นตรง เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา

5.2 ความสำคัญของการคิดเชิงระบบ

Senge (1990) ได้กล่าวไว้ว่า แบบแผนทางความคิด มีความสำคัญในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้างผู้บริหารและปฏิบัติงานจะต้องรู้ว่าองค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารหน่วยงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ เป็นต้น ล้วนแต่มีผลกระทบซึ่งกันและกันผลของการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบใด ๆ จะส่งผลให้องค์ประกอบอื่น หรือหน่วยงานอื่นเปลี่ยนแปลงไปด้วย การที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรม องค์กรหรือพฤติกรรมส่วนบุคคลจึงต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง (Structure) หรือสภาพแวดล้อมขององค์กรด้วยเช่นกัน

Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวไว้ว่า แบบแผนทางความคิด มีความสำคัญในการนำไปสู่การวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

วิจารณ์ พานิช (2550) ได้ให้ความสำคัญของการคิดเชิงระบบ ไว้ว่า การคิดเชิงระบบ มีความสำคัญในการป้องกันไม่ให้อ่านระบบผิดพลาดและก่อปัญหาขึ้น หรือที่สำคัญกว่าสำหรับสร้างสิ่งมหัศจรรย์จากการลงแรงเพียงเล็กน้อย เข้าไปในระบบที่มีการป้อนกลับแบบเสริมแรง (Reinforcing Feedback) หรือประหยัดทรัพยากร

สรุปได้ว่า การคิดเชิงระบบ มีความสำคัญในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้างผู้บริหารและปฏิบัติงานจะต้องรู้ว่าองค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ป้องกันไม่ให้อ่านระบบผิดพลาดและก่อปัญหาขึ้น นำไปสู่การวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

5.3 ตัวบ่งชี้ของการคิดเชิงระบบ

Senge (1990) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวบ่งชี้ของการคิดเชิงระบบ ประกอบด้วย

1. มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ
2. มองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการ

ปฏิบัติงาน

Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวบ่งชี้ของการคิดเชิงระบบ ประกอบด้วย

1. สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ มองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบ

โดยรวม

วิจารณ์ พานิช (2550) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการคิดเชิงระบบ ไว้ว่า

ประกอบด้วย

1. สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของเป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อกันอย่างเป็นลูกโซ่
2. มีการเรียนรู้ร่วมกัน ตระหนักในหน้าที่ของตน และมองเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ

ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ของการคิดเชิงระบบ ประกอบด้วย

ระบบโดยรวม

สัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ

1. มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ
 2. มองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการ
 3. บุคลากรสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ มองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม
 4. มีการเรียนรู้ร่วมกัน ตระหนักในหน้าที่ของตน และมองเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ
6. ด้านเทคโนโลยี (Technology) เกี่ยวข้องกับการมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น เป็นเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการบริหารจัดการความรู้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน รวมทั้งเป็นเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้เพื่อเป็นการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น

6.1 ความหมายของเทคโนโลยี

Marquardt and Reynolds (1994) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยี หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการความรู้ และใช้ในการปฏิบัติงานภายในองค์กร

สุพิทย์ กาญจนพันธุ์ (2541) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยี หมายถึง วิธีการอย่างมีระบบในการวางแผนการประยุกต์ใช้ และการประเมินกระบวนการเรียนการสอนทั้งระบบ โดยให้ความสำคัญต่อทั้งด้านเครื่องมือ ทรัพยากรมนุษย์ และปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างมนุษย์กับเครื่องมือเพื่อจะได้อุปแบบการศึกษาที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในความหมายนี้เทคโนโลยีการศึกษาใช้การวิเคราะห์ระบบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยี หมายถึง วิทยาการที่เกี่ยวกับศิลปะ ในการนำเอาวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและอุตสาหกรรม

สรุปได้ว่า เทคโนโลยี หมายถึง การนำวิทยาการที่เกี่ยวกับศิลปะ ในการนำเอาวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและอุตสาหกรรม มาใช้ในการจัดการความรู้ และใช้ในการปฏิบัติงานภายในองค์กร

6.2 ความสำคัญของเทคโนโลยี

Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวว่าเทคโนโลยี มีความสำคัญในการเป็นแหล่งหาความรู้ สร้างความรู้ เก็บรวบรวมความรู้ และถ่ายโอนความรู้ ที่มีส่วนช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ และสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Marquardt (1996) ได้กล่าวว่าเทคโนโลยี มีความสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้ อยู่เสมอ และมีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายใน และภายนอกองค์กรที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบได้ โดยง่าย มีระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์ และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า เทคโนโลยี มีความสำคัญ ในการเป็นแหล่งหาความรู้ สร้างความรู้ เก็บรวบรวมความรู้ และถ่ายโอนความรู้ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

6.3 ตัวบ่งชี้ของเทคโนโลยี

Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ของเทคโนโลยี ประกอบด้วย

1. สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
2. สามารถใช้เทคโนโลยีพื้นฐานในการแสวงหาความรู้และการจัดการเรียนรู้
3. สามารถใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

Marquardt (1996) ได้กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ของเทคโนโลยี ประกอบด้วย

1. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการถ่ายโอนองค์ความรู้
2. การเรียนรู้ทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ
3. มีการใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ของเทคโนโลยี ประกอบด้วย

1. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีพื้นฐานในการแสวงหาความรู้และการจัดการเรียนรู้
2. บุคลากรสามารถใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

3. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการถ่ายโอนองค์ความรู้
4. มีการเรียนรู้ทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ

วงจรกิจกรรมบริหารคุณภาพ

1. ความหมายของวงจรกิจกรรมบริหารคุณภาพ

โทซาวะ บุนจิ (2544) ได้กล่าวว่า วงจรคุณภาพ หมายถึง กระบวนการทำงานที่เปรียบกับวงล้อที่เต็มไปด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การดำเนินตามแผน การตรวจสอบ การปรับปรุงแก้ไข

วิฑูรย์ ลิมะโชคดี (2545) ได้กล่าวว่า วงจรคุณภาพ หมายถึง กิจกรรมที่จะนำไปสู่การปรับปรุงงานและการควบคุมอย่างเป็นระบบอันประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การนำแผนไปปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act) กล่าวคือ จะเริ่มจากการวางแผน การนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติ การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ และหากไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ จะต้องทำการทบทวนแผนการโดยเริ่มต้นใหม่อีกครั้งหนึ่งและทำตามวงจรคุณภาพซ้ำอีก เมื่อวงจรคุณภาพหมุนซ้ำไปเรื่อย ๆ จะทำให้เกิดการปรับปรุงงานและทำให้ระดับผลลัพธ์สูงขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นการกระทำตามวงจรคุณภาพ จึงเท่ากับการสร้างคุณภาพที่น่าเชื่อถือมากขึ้นโดยจุดเริ่มต้นของวงจรคุณภาพอยู่ที่การพยายามตอบคำถามให้ได้ว่า ทำอย่างไรจึงจะดีขึ้น

สรุปได้ว่า วงจรกิจกรรมบริหารงานคุณภาพ หมายถึง กิจกรรมที่จะนำไปสู่การปรับปรุงงานและการควบคุมอย่างเป็นระบบเปรียบกับวงล้อที่เต็มไปด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Plan) การนำแผนไปปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act)

2. ขั้นตอนการดำเนินงานของวงจรกิจกรรมบริหารคุณภาพ

ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินงานตามหลักการของวงจรกิจกรรมบริหารงานคุณภาพ ดังนี้

โทซาวะ บุนจิ (2544) ได้กล่าวว่า วงจรกิจกรรมบริหารงานคุณภาพ เป็นการดำเนินงานที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผน (Plan) การวางแผน คือ การตั้งเป้าหมาย วางวัตถุประสงค์ เพราะการควบคุมดูแล คือ กระบวนการที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ดังนั้น หากไม่มีวัตถุประสงค์เสียแล้ว ไม่ว่าจะป่าวร้องว่าต้องควบคุมวงจรคุณภาพ ก็ไม่รู้ว่าทำไปเพื่ออะไร หรือจะเริ่มอย่างไร เมื่อตั้งเป้าหมายเสร็จแล้ว ก็ต้องมากำหนดแผนการว่าอะไรจะต้องทำเมื่อไร เป็นตารางเทียบระหว่างงานกับเวลาที่หลายคนนึกภาพกันออก แต่จริงๆ แล้วการวางแผนไม่ใช่จบแค่นั้น การวางแผน

ต้องครอบคลุมว่า ใครจะทำ ทำอะไร ต้องให้เสร็จเมื่อไร จะทำอย่างไร อะไรต่าง ๆ ที่ครอบคลุมถึงการแบ่งหน้าที่ วิธีการ และอื่น ๆ ให้ครบถ้วนด้วย

2. ลองทำ (Do) การลองทำ คือ ก่อนจะลงมือทำได้นั้น แท้จริงแล้วต้องเตรียมวัตถุดิบ เตรียมขั้นตอนต่างๆ เสียก่อน หากจะลงมือทำเรื่องใหม่ๆ ก็ต้องเตรียมไปรับการฝึกหรืออบรมเสียก่อน ขั้นตอนการเตรียมเหล่านี้รวมอยู่ในการลองทำนี้ด้วย ซึ่งต้องมีการตระเตรียมเสียก่อนให้พร้อม จึงจะสามารถลองทำตามแผนได้

3. ตรวจสอบ (Check) การตรวจสอบ คือ การพิจารณาว่า ผลจากการลองทำนั้น ก่อให้เกิดสิ่งทีวางแผนว่าจะได้รับหรือไม่ ดังนั้น หากการวางแผนไม่มีการกำหนดว่าจะต้องได้อะไรเมื่อไร ตัวเลขของอะไรที่ควรยึดเป็นเป้าหมายไว้เสียตั้งแต่ต้นก็จะไม่มีอะไรมาเป็นตัวเทียบได้ว่าผลจากการลองทำนั้นได้ตามจริง ตามแผนหรือไม่ จะได้ก็เพียงแต่ว่ามันก็เป็นไปตามแผนหรือไม่ค่อยจะได้ผลสักเท่าไร

4. ปรับใช้ (Act) จากผลของการตรวจสอบ ก็ไม่ควรวางใจในทันทีหากผลที่ได้เป็นไปตามแผน เพราะอาจบังเอิญดีครั้งนี้เพียงครั้งเดียว พอทำครั้งต่อ ๆ ไปอาจใช้ไม่ได้ก็ได้ หากไม่มีการนำกระบวนการที่ได้ลองทำไปมากำหนดให้เป็นรูปแบบใหม่ของการทำงานปัจจุบัน หากผลของการตรวจสอบพบว่าสิ่งที่ลองทำไปไม่ก่อให้เกิดผลที่ตั้งไว้ตามแผน ก็ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการที่คิดไว้ แล้วลองทำใหม่

นอกจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการของการลองทำแล้ว การพิจารณาว่าทำไมกระบวนการเดิมจึงไม่ได้ผลตามแผน การหาสาเหตุที่แท้จริงเพื่อหากระบวนการแก้ปัญหานั้นถึงรากก็เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะจะนำไปถึงการวางแผนใหม่ แล้วลองทำใหม่ ลองตรวจสอบดูใหม่ หรือวางจรรยาบรรณใหม่ เพื่อหาเป้าหมายและกระบวนการอันถูกต้องแท้จริง

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2545) ได้กล่าวว่า วงจรการบริหารงานคุณภาพ มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan) ในบรรดาองค์ประกอบทั้ง 4 ประการของวงจรคุณภาพนั้น ต้องถือว่าการวางแผนเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด การวางแผนจะเป็นเรื่องที่ทำให้กิจกรรมอื่น ๆ ที่ตามมาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าแผนการไม่เหมาะสมแล้ว จะมีผลทำให้กิจกรรมอื่นไร้ประสิทธิภาพตามไปด้วย แต่ถ้ามีการเริ่มต้นวางแผนที่ดี จะทำให้มีการแก้ไขน้อย และกิจกรรมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล (Do) เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำแผนการไปปฏิบัติอย่างถูกต้องนั้น เราจะต้องสร้างความมั่นใจว่าฝ่ายที่รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติได้รับทราบถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนการนั้น ๆ มีการติดต่อสื่อสารไปยังฝ่ายที่มี

หน้าที่ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีการจัดให้มีการศึกษาและการอบรมที่ต้องการเพื่อการนำแผนการนั้น ๆ มาปฏิบัติ และมีการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในเวลาที่เป็นด้วย

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check) การตรวจสอบและประเมินผลลัพธ์ของการปฏิบัติตามแผน ควรจะต้องมีการประเมินใน 2 ประการ คือ มีการปฏิบัติตามแผนหรือไม่ หรือตัวแผนการเองมีความเหมาะสมหรือไม่การที่ไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็นเพราะไม่ปฏิบัติตามแผนการหรือความไม่เหมาะสมของแผนการ หรือจากทั้งสองประการรวมกัน เราจำเป็นต้องหาว่าสาเหตุมาจากประการไหน ทั้งนี้เนื่องจากการนำไปปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไขจะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงถ้าความล้มเหลวมาจากแผนการที่จัดทำขึ้นไม่เหมาะสม อาจเป็นผลมาจากสาเหตุ ดังต่อไปนี้

1. ความผิดพลาดในการทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่
2. เลือกเทคนิคที่ใช้ผิดเนื่องจากมีข้อมูลข่าวสารไม่เพียงพอและมีความรู้ใน

ขั้นตอนการวางแผนไม่เพียงพอ

3. ประเมินผลกระทบจากการปฏิบัติตามแผนผิดพลาด
4. ประเมินความสามารถของบุคลากรที่ต้องนำแผนมาใช้ผิดพลาด

ถ้าความล้มเหลวมาจากการไม่ปฏิบัติตามแผน อาจเป็นผลมาจากสาเหตุ ต่อไปนี้

1. ขาดความตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับปรุง
2. การติดต่อสื่อสารที่ไม่เหมาะสมและมีความเข้าใจในแผนไม่เพียงพอ
3. การให้การศึกษาและการฝึกอบรมไม่เพียงพอ
4. ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้นำและการประสานงานระหว่างการปฏิบัติ
5. ประเมินทรัพยากรที่ต้องใช้น้อยเกินไป

ขั้นตอนที่ 4 ปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข (Act) ถ้าความล้มเหลวมาจากการวางแผนที่ไม่เหมาะสม การทบทวนแผนการเท่านั้นไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหา ต้องมีการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการวางแผนโดยการหาปัจจัยที่ไม่เหมาะสม สาเหตุของการวางแผน และทำการปฏิบัติการแก้ไข ความก้าวหน้าของการปรับปรุงจะเกิดขึ้นได้โดยการกำจัดสาเหตุ และขั้นตอนที่สำคัญก็คือ การทบทวนแผนการที่ต้องมีการชี้บ่งถึงสาเหตุแห่งความล้มเหลวอย่างถูกต้องและมีการเปลี่ยนแปลงแผนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ควรมีการวางแผนการปรับปรุงคุณภาพเป็นรายปี และมีการทบทวนทุกปีเพื่อให้มั่นใจว่าแผนการดังกล่าวมีความเชื่อถือได้และเหมาะสม การนำวงจรคุณภาพไปปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กรจะทำให้เราสามารถปรับปรุงและเพิ่มคุณภาพงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนเมื่อปัญหาเดิมหมดไปเราก็สามารถแก้ปัญหาใหม่ ๆ ได้ด้วยวงจรคุณภาพต่อไป

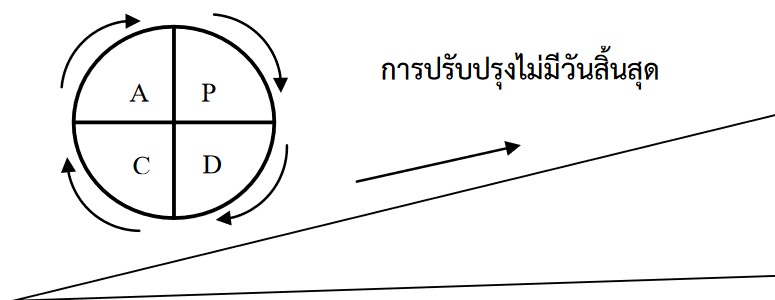
เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545) ได้กล่าวว่า การจัดการคุณภาพที่ประสบความสำเร็จ นั้นต้องอาศัยหลักการที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ (PDCA) แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan) หมายถึง วางแผนโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่หรืออาจ เก็บรวบรวมขึ้นมาใหม่ นอกนั้นอาจทดสอบเพื่อเป็นการนำร่องก่อนก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 การทำ (Do) หรือลงมือทำ หมายถึง ลงมือเอาแผนไปทำ ซึ่งอาจทำ ในขอบข่ายเล็กๆ เพื่อทดลองดูก่อน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check) หมายถึง การตรวจสอบ หรือสังเกตสิ่งที่ เกิดขึ้นว่ามีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใดและเป็นไปในทางใด

ขั้นตอนที่ 4 การแก้ไข (Act) หรือลงมือแก้ไข (corrective action) หมายถึง หลังจากที่ได้ศึกษาผลลัพธ์ดูแล้ว อาจไม่เป็นไปตามที่ต้องการหรือมีปัญหาที่ต้องแก้ไข ก็ต้อง ดำเนินการแก้ไขตามที่จำเป็น หลังจากนั้นสรุปเป็นบทเรียนและพยากรณ์เพื่อเป็นพื้นฐานในการคิดหา วิธีการใหม่ๆ ต่อไป การลงมือปฏิบัติดังกล่าวนี้แสดงได้ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 วงล้อเดมมิ่ง

ที่มา : เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545)

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการดำเนินงานตามหลักการของวงจรการบริหารคุณภาพ มีขั้นตอน การดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan) ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนไปปฏิบัติ ให้เกิดผล (Do) ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check) ขั้นตอนที่ 4 ปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข (Act)

3. ประโยชน์ของวงจรการบริหารคุณภาพ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2552) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของ PDCA ไว้ดังนี้

1. เพื่อป้องกัน

1.1 การนำวงจร PDCA ไปใช้ ทำให้ผู้ปฏิบัติมีการวางแผน การวางแผนที่ดีช่วยป้องกันปัญหาที่ไม่ควรเกิด ช่วยลดความสับสนในการทำงาน ลดการใช้ทรัพยากรมากหรือน้อยเกินความพอดี ลดความสูญเสียในรูปแบบต่างๆ

1.2 การทำงานที่มีการตรวจสอบเป็นระยะ ทำให้การปฏิบัติงานมีความรัดกุมขึ้น และแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างรวดเร็วก่อนจะลุกลาม

1.3 การตรวจสอบที่นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วไม่เกิดซ้ำ หรือลดความรุนแรงของปัญหา ถือเป็นกระบวนการความผิดพลาดมาใช้ให้เกิดประโยชน์

2. เพื่อแก้ไขปัญหา

2.1 ถ้าเราประสบสิ่งที่ไม่เหมาะสม ไม่สะอาด ไม่สะดวก ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ประหยัด เราควร แก้ปัญหา

2.2 การใช้ PDCA เพื่อการแก้ปัญหา ด้วยการตรวจสอบว่ามีอะไรบ้างที่เป็นปัญหา เมื่อหาปัญหาได้ ก็นำมาวางแผนเพื่อดำเนินการตามวงจร PDCA ต่อไป

3. เพื่อปรับปรุง

“ทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวานนี้ และพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้” PDCA เพื่อการปรับปรุง คือไม่ต้องรอให้เกิดปัญหา แต่เราต้องเสาะแสวงหาสิ่งต่าง ๆ หรือวิธีการที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและสังคม เมื่อเราคิดว่าจะปรับปรุงอะไร ก็ให้ใช้วงจร PDCA เป็นขั้นตอนในการปรับปรุง ข้อสำคัญ ต้องเริ่ม PDCA ตัวเองก่อนมุ่งไปที่คนอื่น

แนวทางและการพัฒนาแนวทาง

1. ความหมายของแนวทาง

Good (1993) ได้รวบรวมความหมายของแนวทาง หมายถึง เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำเป็นตัวอย่างเพื่อการเรียนแบบเป็นแผนภูมิซึ่งเป็นตัวแบบของสิ่งหนึ่งเป็นหลักการหรือแนวคิดและเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความหมายสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ให้ความหมายไว้ว่า แนวทาง หมายถึง ทางปฏิบัติที่วางไว้เป็นแนว

เปลื้อง ณ นคร (2558) ให้ความหมายไว้ว่า แนวทาง หมายถึง ทางปฏิบัติที่ควรทำ

วิทยาลัยการตำรวจ (2558) ให้ความหมายไว้ว่า แนวทาง หมายถึงวิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล ต้องมีความเหมาะสมมีประสิทธิภาพที่สามารถนำแนวทางนั้นไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้

สรุปได้ว่า แนวทาง หมายถึง ทางปฏิบัติที่วางไว้เป็นแนวเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุผลโดยเป็นแนวทางที่มีความเหมาะสมมีประสิทธิภาพ สามารถนำแนวทางนั้นไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้

2. ความหมายการพัฒนา

คำว่า การพัฒนา ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Development ในภาษาไทยนำมาใช้เป็น คำเฉพาะและใช้ประกอบคำอื่น เช่น การพัฒนาสังคม การพัฒนาครู การพัฒนาประเทศและการพัฒนาวิชาชีพ เป็นต้น มีนักวิชาการให้ความหมายของการพัฒนาไว้ ดังนี้

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ และพูนศิริ วัจนะภูมิ (2534) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การชักชวนหรือการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิบัติตามแผนและโครงการอย่างจริงจังและเป็นลำดับขั้นต่อเนื่องกันในลักษณะที่เป็นวงจรไม่มีการสิ้นสุด

ติน ประชัญพฤทธิ (2535) ให้ความหมายของการพัฒนาหมายถึงความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงและแปลงสภาพแวดล้อมโครงสร้างกระบวนการและพฤติกรรมของระบบและปัจเจกบุคคลทั้งทางด้านเศรษฐกิจการเมืองสังคมเพื่อสนองตอบข้อเรียกร้องและความต้องการของมวลมนุษยชาติทั้งในแง่ของความยากจนความเขลาหรือไม่รู้ความเจ็บไข้ได้ป่วยและความทิวโหย

ปกรณ์ ปริยากร (2538) กล่าวถึงการพัฒนาไว้ว่า การเปรียบเทียบทางด้านคุณภาพระหว่างสภาพการณ์ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ถ้าในปัจจุบันสภาพการณ์ของสิ่งนั้นดีกว่าสมบูรณ์กว่าก็แสดงว่าเป็นการพัฒนา

จำรัส นวลน้อม (2540) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาว่าหมายถึงการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อยโดยผ่านลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขั้นเติบโตขึ้นมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นและเหมาะสมไปกว่าเดิมหรืออาจก้าวหน้าไปถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจ

วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวชช์ (2542) ให้ความหมายการพัฒนาไว้ 2 ลักษณะ คือ การทำให้ดีขึ้นหรือทำให้สมบูรณ์ขึ้นและการทำให้เกิดขึ้น

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2545) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา หมายถึงการกระทำที่เป็นเหตุให้บางสิ่งบางอย่างเจริญเติบโตหรือขยายออกเพื่อให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เดิมและการพัฒนานั้นอาจจะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมหรือมนุษย์ก็ได้แต่เรามุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาคนเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีขึ้นดังนี้

สนธยา พลศรี (2547) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดความเจริญเติบโตงอกงามและดีขึ้นจนเป็นที่พึงพอใจ

มีชัย สายอร่าม (2548) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาว่าหมายถึงกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงและสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจความเป็นธรรมทางสังคมความเสมอภาคในทางการเมืองการธำรงรักษาวินัยธรรมอันดีงามการจัดสรรและกระจายทรัพยากรด้วยวิธีการบริหาร

ที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอันที่จะสร้างคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น

1. คนมีความสามารถและสมรรถภาพในการดำเนินชีวิต
2. คนในสังคมมีอิสระและเสรีภาพในการตัดสินใจเลือก
3. คนในสังคมมีความเมตตากรุณาซึ่งกันและกัน

दन्य तेयनपुम (2545) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา หมายถึง การดำเนินการที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเจตคติและประสบการณ์เพิ่มขึ้นในรูปแบบของกรฝึกอบรมการศึกษาของพนักงานการพัฒนาพนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพขณะเดียวกันก็ดำเนินการพัฒนาอาชีพพนักงานให้พร้อมที่จะรับผิดชอบ

สรุปได้ว่า การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นโดยการปฏิบัติตามแผนและโครงการอย่างเป็นลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกัน

จากความหมายของแนวทางและการพัฒนาแนวทาง สรุปได้ว่า แนวทางและการพัฒนาแนวทาง หมายถึง วิธีการที่จะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นโดยการปฏิบัติตามแผนและโครงการอย่างเป็นลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกัน โดยเป็นวิธีปฏิบัติที่มีความเหมาะสมมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่น่าเชื่อถือ

3. ลักษณะที่ดีของแนวทางและการพัฒนาแนวทาง

คุณลักษณะที่ดีของแนวทางและการพัฒนาแนวทางซึ่งนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้สรุปไว้ว่าคุณลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทางไว้หลายประการซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มีจุดหมายเพื่อแก้ปัญหาโดยมีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนใช้กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและการระดมทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลง
2. การพัฒนาเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบกล่าวคือเป็นแนวคิดที่มองการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในลักษณะที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องร่วมกันถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันในลักษณะเกื้อกูลกัน
3. การพัฒนาองค์กรเป็นระบบกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและใช้เวลานานโดยนัยนี้กระบวนการพัฒนาองค์กรจึงเป็นกระบวนการแก้ปัญหาขององค์กรที่ดำเนินงานต่อเนื่องกันไม่ใช่เป็นการแก้ปัญหาเพียงครั้งเดียวแล้วเลิกไปหากต้องดำเนินการปรับปรุงอยู่เรื่อย ๆ
4. การพัฒนาองค์กรต้องการให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนักปฏิบัติการส่วนใหญ่เน้นความต้องการบุคคลที่สามซึ่งเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง

5. การพัฒนาองค์กรกรรมการมุ่งเน้นเพิ่มสมรรถนะและสุขภาพที่สมบูรณ์โดยทั่วไปจะต้องมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ปรีชา กองจินดา (2549) ได้เขียนไว้ว่า คุณลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทางประกอบด้วย

1. เป็นไปตามความตรงเชิงโครงสร้างตามหลักวิชาในเรื่องแนวปฏิบัติในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงองค์การพฤติกรรมของคนในองค์กรในด้านการเป็นบุคคลรอบรู้การมีแบบแผนของความคิดการมีวิสัยทัศน์ร่วมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดเชิงระบบเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้
2. มีความเหมาะสมในเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของโรงเรียน
3. มีความเป็นไปได้ในเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของโรงเรียน

ดังนั้นสรุปได้ว่า ลักษณะที่ดีของแนวทางและการพัฒนาแนวทางเป็นไปตามความตรงเชิงโครงสร้างตามหลักวิชาที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ลักษณะที่ดีของแนวทางและการพัฒนาแนวทางมีการยืดหยุ่นไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจในสิ่งสำเร็จที่มีอยู่ต้องมีการชวนชวนเพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI_{modified})

ความต้องการจำเป็น (Needs) เป็นสภาพปัญหาที่ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลหรือหน่วยงานเป็นความแตกต่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่เป็นอย่าง (What is) หรือสภาพที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง (What should) ส่วนการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) นั้นเป็นกระบวนการที่เป็นระบบที่ใช้ในการศึกษา ความแตกต่าง (Discrepancy) หรือการศึกษาช่องว่าง (Gap) ระหว่างสภาพที่เป็นจริง (What is) กับสภาพที่ควรจะเป็น (What should be) นำมาจัดเรียงลำดับความสำคัญก่อนที่จะเลือกช่องว่างหรือความต้องการจำเป็น (Needs) ที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการแก้ปัญหาต่อไป (ปรีชา กองจินดา, 2549)

1. ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

Witkin (1984) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่มุ่งหวัง โดยเน้นความแตกต่างของผลลัพธ์ (Outcome gaps) และนำมาจัดเรียงลำดับ และเลือกความต้องการจำเป็นมาแก้ไข

Witkin & Altschuld (1995) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนการดำเนินงาน 2) การสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น และ (3) การใช้ประโยชน์จากความต้องการจำเป็น

Reviere et al (1996) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่ทำอย่างเป็นระบบเพื่อค้นหาสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจ

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อแสดงความแตกต่างระหว่าง ผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การจัดเรียงลำดับความสำคัญ และการเลือกความ ต้องการจำเป็นมาแก้ไข

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการของ การวิเคราะห์ช่องว่าง หรือความแตกต่าง (Gap/discrepancy Analysis) ระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสภาพที่ควร จะเป็น และมีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นว่า ความต้องการจำเป็นอะไรสำคัญก่อนหลัง เพื่อนำผลมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

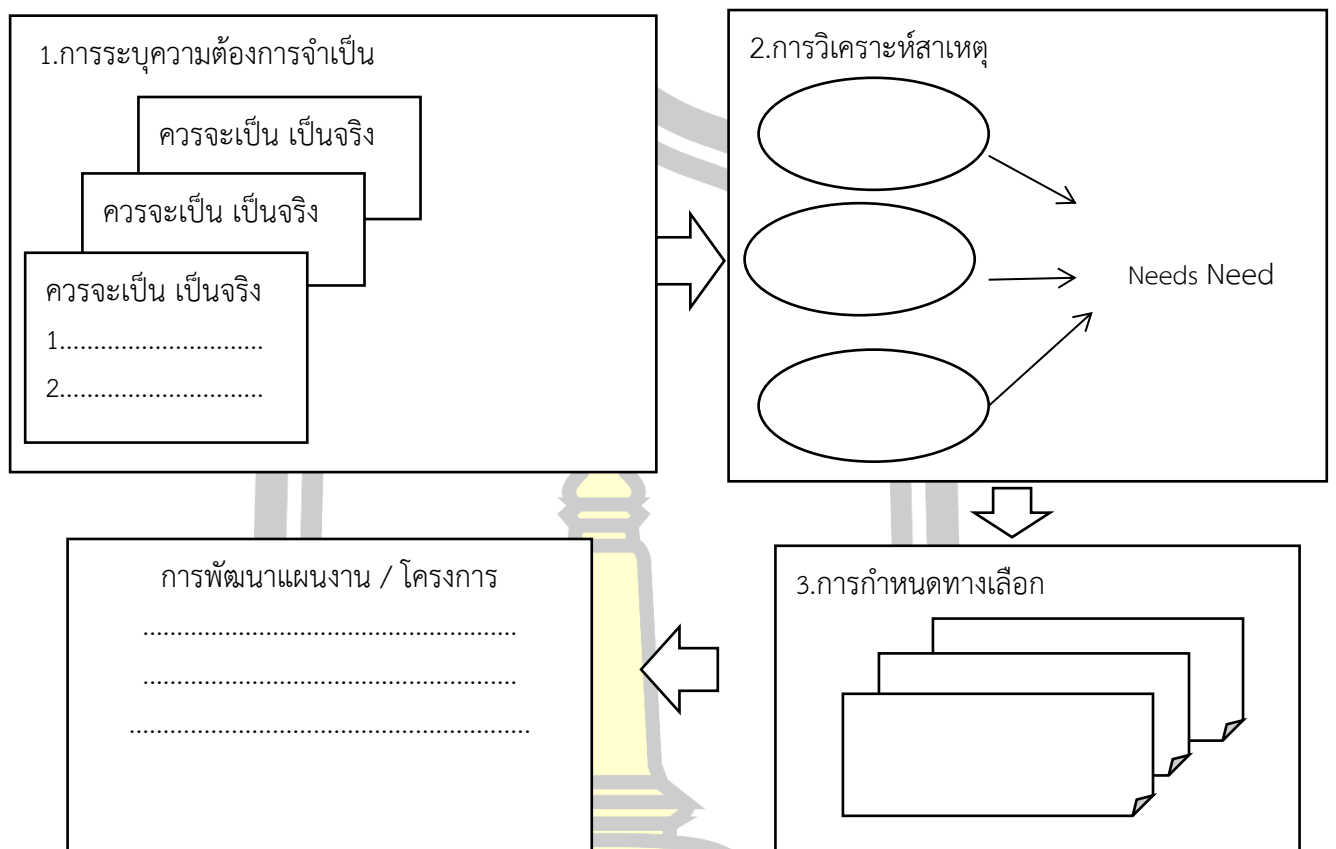
2. ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความต้องการจำเป็น (Needs identification)
2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs analysis)
3. การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาความต้องการจำเป็น (Needs solution)

การดำเนินงานทั้งสามขั้นตอน แสดงดังภาพประกอบ 3 (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

พหุ ประทีป ชีวะ



ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

ที่มา : สุวิมล ว่องวานิช (2550)

3. ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546) ได้กล่าวสรุปขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นก่อนการประเมิน (Pre-assessment) ในขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการสำรวจ (Exploration) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1. วางแผนสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น
2. นิยามหรือกำหนดจุดประสงค์ทั่วไปสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น
3. กำหนดขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็นหลักและ/หรือประเด็นที่

ต้องการประเมิน

4. กำหนดรายละเอียดและข้อมูลความต้องการตามขอบเขตที่จะประเมิน ซึ่ง

รวมถึงกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน

5. ตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล

ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ แผนเบื้องต้นสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น และการนำไปใช้ในขั้นที่ 2 และ 3

ขั้นที่ 2 ขั้นการประเมิน (Assessment) หลังจากการสำรวจความต้องการจำเป็นต่างๆ แล้วในขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Gathering) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1. สรุปตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับบริบท ขอบเขต และสิ่งที่เกี่ยวข้องในการประเมินความต้องการจำเป็น
2. เก็บรวบรวมข้อมูลของความต้องการ ซึ่งในขั้นตอนนี้ยอมทำให้ทราบความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย
3. หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในเบื้องต้นระยะแรก
4. วิเคราะห์สาเหตุของความต้อการหรือประเด็นปัญหา
5. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด

ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ ความต้องการจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องการการแก้ไขตามลำดับความสำคัญในระยะแรก

ขั้นที่ 3 ขั้นหลังการประเมิน (Post Assessment) เมื่อได้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นแล้วในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่ง คือ การนำผลการประเมินไปใช้ (Utilization) ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. จัดเรียงลำดับ (Set priority) ความสำคัญของความต้องการจำเป็น เทคนิคที่ใช้ในการจัดเรียงลำดับ เช่น การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (Mean difference analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลหลายมิติ (Multi component data analysis) การกำหนดดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีการถ่วงน้ำหนัก (Weighted needs index)
2. พิจารณาหาทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา จากข้อที่ 1 การจัดเรียงลำดับทำให้ทราบปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนที่สุด ถ้าหากไม่นำมาแก้ปัญหา ก็จะสูญเปล่าในการทำการประเมิน ดังนั้นจึงต้องช่วยกันพิจารณาหาทางเลือกในการแก้ปัญหา
3. พัฒนาแผนการปฏิบัติ เพื่อใช้ในการดำเนินการต่อไป
4. ประเมินผล ของการประเมินความต้องการจำเป็น
5. รายงานผล การประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้สังเคราะห์ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น
2. การกำหนดคำถามและขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็น
3. กำหนดการประเมินความต้องการจำเป็น
 - 3.1 การกำหนดกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง
 - 3.2 การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล
 - 3.3 การกำหนดเครื่องมือการเก็บข้อมูล
 - 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
 - 3.5 การจัดทำรายงาน
 - 3.6 การใช้ผลประเมิน
4. ประเภทของวิธีการใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้แบ่งประเภทประเมินความต้องการจำเป็น จำแนกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรก เป็นการวิจัยประเภทความต้องการจำเป็นที่ใช้การวิเคราะห์ปฐมฐาน ได้แก่ การวิจัยสำรวจ การวิจัยอนาคต การวิจัยบรรยาย กลุ่มที่สอง เป็นการวิจัยหัตถุติมาน เป็นการวิจัยประเภทความต้องการจำเป็นที่ได้จากการวิเคราะห์หัตถุติมาน กลุ่มที่สาม เป็นการวิจัยเพื่อประเมินงานวิจัยเพื่อต้องการประเมินความต้องการจำเป็น (Meta Evaluation of Needs Assessment Research) ที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นของแต่ละวิธี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การสำรวจ การระบุความต้องการจำเป็นที่ดำเนินการกันส่วนใหญ่ใช้วิธีการสำรวจ เรียกว่า การสำรวจความต้องการจำเป็น (Needs Survey) วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต เมื่อกำหนดประเด็นวิจัยว่าจะประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อจุดมุ่งหมายใด และระบุประเภทของความต้องการจำเป็นได้แล้วจึงทำการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง วิธีการเก็บข้อมูล การสร้างเครื่องมือ การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล ขั้นตอนสำคัญสำหรับการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นสำหรับการวิจัยสำรวจ คือ การนิยามความต้องการจำเป็นว่าจะใช้นิยามความแตกต่าง หรือนิยามการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลนอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้วย (Needs Prioritization)

2. การใช้แบบสอบถามวิธีการที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้แบบสอบถามสามารถทำได้ทางไปรษณีย์ การสอบถามทางโทรศัพท์ การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ถือว่าเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นที่เน้นการศึกษาจากกลุ่มเป้าหมายขนาดใหญ่และกว้างและลักษณะของข้อมูลที่ได้เป็นการแสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นตามการรับรู้ของ

ผู้ตอบความต้องการจำเป็นที่กำหนดด้วยวิธีการสำรวจด้วยแบบสอบถามเป็นความต้องการจำเป็นของบุคคลหรือระดับองค์กร

3. การใช้วิธีการสัมภาษณ์ คือการคุยอย่างมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งนิยมใช้เป็นเครื่องมือวัดผลการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้สึกเป็นส่วนใหญ่ เช่น เกี่ยวกับบุคลิกภาพ การปรับตัว เจตคติ ความสนใจ รวมทั้งคุณลักษณะเกี่ยวกับการปฏิบัติในด้านวิธีการปฏิบัติ การใช้การสัมภาษณ์เพื่อวัดความสามารถในด้านความรู้ความคิดทางสติปัญญาที่สามารถใช้ได้ แต่ต้องระมัดระวังในกรณีที่ผู้ถูกสัมภาษณ์มีหลายคนและใช้คำถามคนละชนิดคนละเรื่อง ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการเปรียบเทียบคะแนน

การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

1. ความหมายของการสนทนากลุ่ม Focus Group

นักวิชาการได้ให้ความหมายการสนทนากลุ่มไว้ดังนี้

อรุณี อ่อนสวัสดิ์ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หมายถึง การร่วมพูดคุยกันอย่างสนิทสนมระหว่างผู้นำการสนทนาและผู้ร่วมสนทนา หรือระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือผู้รู้ (Key Informants) การสนทนากลุ่มควรมีสมาชิกในวงสนทนา 7-8 คน เพื่อให้มีการโต้แย้งได้พอเหมาะ ผู้นำการสนทนาต้องกำหนดประเด็นคำถามล่วงหน้า โดยมีคำถามหลักหรือคำถามประเด็นหลักของการศึกษา การเตรียมประเด็นคำถาม คำถามทุกข้อต้องประกอบด้วยตัวแปร นำตัวแปรมาสร้างคำถามที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ได้ชัดเจน คำถามแต่ละข้อต้องตั้งสมมุติฐานย่อย ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้คำตอบในเชิงเหตุผล

รัตนะ บัวสนธ์ (2551) ได้ให้ความหมายว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หมายถึง การให้บุคคลกลุ่มหนึ่งที่นักวิจัยคัดเลือกมา สนทนาโต้ตอบ แสดงความรู้สึกนึกคิดซึ่งกันและกันในเรื่องต่าง ๆ ที่นักวิจัยกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การสนทนากลุ่มจัดเป็นการรวบรวมข้อมูล ที่เป็นการผสมเทคนิควิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และการสัมภาษณ์รายบุคคล (Individual Interview) กล่าวคือ นักวิจัยสามารถที่จะทำการสังเกตพฤติกรรมอากัปกริยาของบุคคลในกลุ่มสนทนาได้ และในขณะเดียวกันนักวิจัยก็อาจจะทำการซักถามบุคคลใดบุคคลหนึ่งในประเด็นใด ๆ ที่สงสัยก็ได้

วรรณิ แกมเกตุ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) แบบหนึ่ง เป็นการสัมภาษณ์และสนทนาแบบเจาะประเด็นด้วยการเชิญผู้ร่วมสนทนา มารวมเป็นกลุ่มอย่างเจาะจง ตามคุณสมบัติที่นักวิจัยกำหนด แล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนา โต้ตอบ ถกปัญหา อภิปรายร่วมกัน แลกเปลี่ยนทัศนะกันอย่าง

กว้างขวางในประเด็นต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะเจาะจง เพื่อที่จะหาข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็น สำหรับตอบคำถามวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

สรุปได้ว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หมายถึง การร่วมสนทนาโต้ตอบ พูดคุยกันอย่างสนิทสนม แสดงความรู้สึกนึกคิดซึ่งกันและกันในประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ โดยการผสมผสานเทคนิคการเก็บข้อมูลแบบสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์รายบุคคลเพื่อให้ได้ข้อมูลมาในเชิงเหตุผล

2. องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดสนทนากลุ่ม

เพ็ญพักตร์ อุทิศ (2547) ได้อธิบายเกี่ยวกับ องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion : FGD) ไว้ดังนี้

1. บุคคลากรที่เกี่ยวข้อง (Personnel)

- 1.1 รู้ถึงความต้องการ หรือ เป้าหมายของโครงการเป็นอย่างดี
- 1.2 มีบุคลิกภาพดี
- 1.3 มีมนุษยสัมพันธ์ สุภาพ อ่อนโยน มีอารมณ์ขัน
- 1.4 สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้
- 1.5 สามารถพูด หรือ ใช้ภาษาท้องถิ่นเพื่อการสื่อสารได้ดี

2. ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator / Facilitator)

- 2.1 สร้างบรรยากาศอย่างเป็นกันเอง
- 2.2 ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดสนทนากลุ่ม
- 2.3 ขอความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นและยินยอมให้มีการบันทึกข้อมูล
- 2.4 ควบคุมประเด็น และ จังหวะของการสนทนา และ เวลา
- 2.5 ทำตัวเสมือน ผู้เรียนรู้ (เป็นผู้ฟังที่ดี ไม่แสดงความคิดเห็น) ให้ผู้สนทนาได้

แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี

- 2.6 ยืดหยุ่น เปิดใจ อดทนต่อการรบกวน/ไม่ร่วมมือ
- 2.7 ระมัดระวังน้ำเสียง และ ท่าที
- 2.8 สังเกตพฤติกรรมของผู้ร่วมสนทนา

3. ผู้จดบันทึกการสนทนา (Note taker/ Recorder)

3.1 วาดแผนผังการนั่งของผู้ร่วมสนทนาทุกคน พร้อมมีหมายเลขและชื่อกำกับไว้ เพื่อประโยชน์ในการจดบันทึก และ การสังเกตพฤติกรรม

3.2 จดบันทึกการสนทนา โดยการสังเกต และตั้งใจฟัง พร้อมบันทึกตามความเป็นจริง (ถ้อยคำ ปฏิกริยา)

3.3 ถอดเทปการสนทนาด้วยตนเอง

3.4 ข้อควรระวัง ต้องไม่ร่วมสนทนาคด้วย

4. ผู้ช่วยทั่วไป (Assistant / Caretaker)

จัดเตรียมอุปกรณ์สนามให้พร้อม จัดสถานที่และความพร้อมในการสนทนากลุ่ม คอยควบคุมเครื่องบันทึกเสียง และ เปลี่ยนเทปขณะที่ทำการสนทนา อำนวยความสะดวกแก่ ผู้ดำเนินการสนทนา และ ผู้จัดบันทึก ดูแลบริการเครื่องดื่มและของขบเคี้ยวแก่ผู้ร่วมสนทนาพร้อมทั้ง อำนวยความสะดวกทั่ว ๆ ไป

5. แนวทางในการสนทนากลุ่ม (Group Discussion Guide)

เป็นแนวคำถามที่ใช้ในการดำเนินการสนทนากลุ่ม ซึ่งต้องสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์การวิจัยควรมีประมาณ 6 – 10 คำถาม เป็นคำถามปลายเปิด เช่น “คุณคิดอย่างไร เกี่ยวกับเรื่องของจิตวิญญาณ” “คุณรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับ...” “คุณได้ข้อมูลเกี่ยวกับ...มาอย่างไร”

6. อุปกรณ์สนาม (Field Instruments)

เครื่องบันทึกเสียง และ อุปกรณ์ ควรมีสำรองเพื่อป้องกันการผิดพลาด สมุด บันทึก และ ดินสอ

7. แบบฟอร์มคัดเลือกกลุ่มผู้ร่วมสนทนา (Screening Form)

ต้องคัดเลือกให้ได้ผู้เข้าร่วมสนทนาที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (Homogeneous) หรือ อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น เพศ อายุ อาชีพ เชื้อชาติ สถานภาพสมรส

8. สิ่งเสริมสร้างบรรยากาศ (Refreshment & Snack)

9. ของสมนาคุณแก่ผู้ร่วมสนทนา (Remuneration)

10. สถานที่และระยะเวลา (Location and Time)

3. ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่ม สามารถนำมาใช้ใน ช่วงเริ่มต้นระหว่าง การวิจัย เพื่อประเมินกิจกรรม หรือพัฒนา กิจกรรมการดำเนินการวิจัย หรือหลังการวิจัยที่ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นสมบูรณ์ มีนักวิจัย หลายท่านให้คำอธิบายเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม ดังนี้

ชาย โปธิสิตา (2547) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดสนทนากลุ่มมีขั้นตอนการดำเนินการ อยู่ 9 ขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอนสัมพันธ์กับกิจกรรมอื่น ถ้ามีการปรับหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนใด ขั้นตอนหนึ่ง ก็อาจจะมี ความจำเป็นที่จะต้องปรับกิจกรรมในขั้นตอนอื่นตามไปด้วย ประกอบด้วย ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดปัญหาการวิจัยหรือประเด็นที่จะอภิปรายผล
2. กำหนดกรอบการเลือกตัวอย่าง
3. กำหนดผู้ดำเนินการวิจัย
4. สร้าง/ทดสอบแนวคำถาม

5. เลือกกลุ่มตัวอย่างหรือกำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ

6. จัดการสนทนากลุ่ม

7. จัดระเบียบข้อมูล

8. วิเคราะห์ข้อมูล

9. เขียนรายงาน

นางนภัส คู่วรัญญู เทียงกมล (2551) ได้สรุปขั้นตอน การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม มีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

1. การเตรียมการประชุมอภิปรายกลุ่ม (Preparing for session)

1.1 ระบุวัตถุประสงค์

1.2 พัฒนาคำถามที่เหมาะสมประมาณ 6 คำถาม อย่างระมัดระวัง

1.3 วางแผนการประชุม

2. การพัฒนาคำถาม พัฒนาประมาณ 5-6 คำถาม (Developing Question)

3. การวางแผนการประชุม ประกอบด้วย(Planning the session)

3.1 การจัดตารางวางแผนการประชุม

3.2 เตรียมอาหารว่าง ดำเนินการประชุม

3.3 ความเท่าเทียมกันของสมาชิกในการแสดงความคิดเห็นโดยคำนึงถึงกฎ

พื้นฐาน (Ground Rules) คือ รักษาการเน้นประเด็นที่ต้องการ รักษาแรงขับเคลื่อนมุ่งสู่ประเด็นที่ต้องการ ทำให้เข้าใจคำถามตรงประเด็นที่ตั้งไว้

3.4 ระเบียบวาระการประชุม

3.5 จำนวนสมาชิกกลุ่มที่เหมาะสม

3.6 วางแผนบันทึกการประชุม

4. การอำนวยความสะดวกระหว่างการประชุม (Facilitating the session)

4.1 เป้าหมายหลักของการอำนวยความสะดวก

4.2 แนะนำผู้ดำเนินการประชุม

4.3 อธิบายวิธีการที่จะใช้ในการบันทึกการประชุม

4.4 ดำเนินการตามวาระการประชุม

4.5 ข้อควรระมัดระวังในการใช้คำถามก่อนที่จะกล่าวและเคารพการประชุม

4.6 การสรุปประเด็นอภิปรายต้องชัดเจนและสมาชิกแก้ไขเพิ่มเติมได้

4.7 สมาชิกในกลุ่มการประชุมต้องเคารพในศักดิ์ศรี ความคิดเห็นสมาชิกอื่น

5. สิ่งที่ต้องดำเนินการหลังการสนทนากลุ่ม

5.1 ตรวจสอบการบันทึกเทป(ถ้ามี)

5.2 จัดบันทึกเพิ่มเติมเพื่อความกระจ่างชัด

5.3 เขียนการสังเกตที่ได้ระหว่างการประชุม

รัตน์ะ บัวสนธ์ (2556) ได้อธิบายไว้ว่า การสนทนากลุ่ม มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดปัญหาและวัตถุประสงค์การวิจัย งานวิจัยเชิงคุณภาพที่จะใช้การสนทนากลุ่มดำเนินการวิจัยนั้น ก็จะเป็นปรากฏการณ์ต่าง ๆ ของสภาพการณ์ ที่มีใช้เหมาะคำตอบได้ในเชิงตัวเลขปริมาณต่าง ๆ หรือปัญหาที่ต้องการ คำตอบในเชิงถูกหรือผิด แต่ควรเป็นปัญหาที่ต้องการความคิดเห็นอย่างหลากหลายที่ยังไม่มีข้อสรุปมาก่อน
2. สร้างกรอบความคิดและประเด็นการสนทนา การสร้างกรอบความคิดและประเด็นการสนทนาจะต้องจัดทำขึ้นให้สอดคล้อง กับปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางหาคำตอบให้กับปัญหาวิจัย
3. กำหนดประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างควรเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรเป้าหมาย
4. คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง นัดหมาย นัดเวลา สถานที่ และการเดินทางมาเข้าร่วมสนทนา การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ควรแจ้งวัตถุประสงค์ที่คัดเลือกให้ทราบ และสอบถามความสมัครใจ ยินยอมเข้าร่วมสนทนาด้วย เมื่อบุคคลเหล่านี้ให้ความยินยอมแล้ว จึงนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ที่จะให้มีการสนทนาพูดคุยกัน ตลอดจนสอบถามความสะดวก ในการเดินทางไปยังสถานที่จัดการสนทนา เพื่ออำนวยความสะดวกต่อไป
5. ดำเนินการสนทนาตามลำดับกรอบความคิดและประเด็นการสนทนา ควรแจ้งวัตถุประสงค์การจัดการสนทนากลุ่มครั้งนี้ รวมถึงอธิบายถึงลักษณะ การพูดคุย และขออนุญาตบันทึกเทปหรือวีดิโอการสนทนาตามความจำเป็น ต่อจากนั้นก็เริ่มดำเนินการ สนทนา จนสิ้นสุดกระบวนการ นักวิจัยอาจมอบสิ่งของหรือเงินค่าตอบแทนให้แก่การเสียสละเวลาของผู้ร่วมสนทนาตามความเหมาะสม
6. ถอดเทปบันทึกและวิเคราะห์ตีความข้อมูลที่ได้ การสนทนากลุ่มควรถอดเทปการสนทนาโดยเร็ว เพราะนักวิจัยยังสามารถจดจำคำพูดและอากัปกริยาของผู้พูดแต่ละคนได้เป็นอย่างดี แล้วจึงนำข้อมูลคำพูดและส่วนที่เป็นบันทึก แทรกเกี่ยวกับพฤติกรรมและอากัปกริยาของผู้ร่วมสนทนาไปทำการวิเคราะห์ตีความเพื่อตอบวัตถุประสงค์วิจัยตามลำดับกรอบความคิดและประเด็นการสนทนา
7. เขียนรายงานวิจัย การเขียนรายงานวิจัยเป็นการนำข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาจัด รูปเล่มนำเสนอตามลำดับ โดยเริ่มตั้งแต่ความเป็นมา ปัญหาของการวิจัย จนกระทั่งการสรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะต่าง ๆ

4. ประโยชน์ของการสนทนากลุ่ม

- 4.1 ใช้ในการศึกษาความคิดเห็น ทักษะคิด ความรู้สึก การรับรู้ ความเชื่อ และพฤติกรรม
- 4.2 ใช้ในการกำหนดสมมติฐานใหม่ ๆ
- 4.3 ใช้ในการกำหนดคำถามต่าง ๆ ที่ใช้ในแบบสอบถาม
- 4.4 ใช้ค้นหาคำตอบที่ยังคลุมเครือ หรือยังไม่แน่ชัดของการวิจัยแบบสำรวจ เพื่อช่วยให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4.5 ใช้ในการประเมินผลทางด้านธุรกิจ

5. ข้อดีของการสนทนากลุ่ม

- 5.1 ช่วยให้ได้ข้อมูลจากตัวอย่างจำนวนหลายคนได้ในระยะเวลาสั้น และสามารถเสนอผลการศึกษาได้ในเวลาอันจำกัด
- 5.2 มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น และใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้หลายแบบ
- 5.3 นักวิจัยสามารถเลือกใช้ได้ตามต้องการ สามารถใช้เสริมกับการวิจัยแบบอื่นก็ได้
- 5.4 ข้อมูลที่ได้เป็นการผ่านการถกเถียงโต้ตอบกันเองของกลุ่มสนทนา ทำให้มั่นใจในความถูกต้องแม่นยำ มีความน่าเชื่อถือ และมีความหลากหลายของข้อมูล
- 5.5 ข้อมูลการสนทนากลุ่มแต่ละครั้งทำให้ได้ประเด็นคำถามใหม่ ๆ หรือสมมติฐานใหม่ๆ เพื่อการค้นคว้าศึกษาต่อ
- 5.6 ปฏิกริยาของผู้ร่วมวงสนทนาต่อประเด็นที่สนทนา และต่อกันและกัน ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับอิทธิพลของวัฒนธรรมและคุณค่าต่าง ๆ ของสังคมของผู้เข้าร่วมวงสนทนาที่มาจากวัฒนธรรมเดียวกัน
- 5.7 บรรยากาศเป็นกันเอง การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ช่วยทำให้การสนทนาของกลุ่มเป็นไปอย่าง มีชีวิตชีวา ไม่ตึงเครียด
- 5.8 ผู้วิจัยสามารถดำเนินการสนทนาตามไปด้วย คอยควบคุมเกม และสร้างบรรยากาศให้ราบรื่นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

6. ข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

- 6.1 ผู้ดำเนินการสนทนาที่ไม่ได้รับการฝึกฝนอย่างถูกต้อง จะทำให้การดำเนินกลุ่มไม่ราบรื่น
- 6.2 แนวทางการสนทนากลุ่มที่เรียบเรียงไม่ดี ไม่มีลำดับ มีความซับซ้อน จะทำให้การสนทनावกวน สับสน ในที่สุดผู้ร่วมสนทนาก็จะคร่ำครึที่จะออกความคิดเห็น
- 6.3 ผู้ร่วมวงสนทนาไม่มีลักษณะร่วมคล้ายกัน หรือวัฒนธรรมเดียวกัน และสามารถข่มกันได้ การสนทนาจึงจะไม่ราบรื่น บรรยากาศกลุ่มเสีย หรือมีคนไม่พูดมากขึ้น

6.4 ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มไม่สามารถให้ภาพพฤติกรรมจริง ซึ่งได้จากการสังเกต เพราะสิ่งที่คิดหรือพูดออกมาอาจไม่ใช่สิ่งที่ทำ

6.5 ข้อมูลจากกลุ่มแต่ละกลุ่มไม่สามารถเป็นตัวแทนของสังคมหรือวัฒนธรรมที่ผู้ร่วมสนทนาคำเนินชีวิตอยู่ได้ ใช้อธิบายได้เฉพาะกับบริบทของกลุ่มนั้น ๆ เท่านั้น

6.6 ไม่เหมาะที่จะใช้ในหัวข้อสนทนาที่เป็นเรื่องส่วนตัวมาก ๆ

6.7 การสร้างแนวคำถาม จะต้องเรียบเรียงแนวคำถามให้ดีไม่วกวน โดยอาจจะเรียงลำดับตามประเภทของประเด็นตามความยากง่ายหรือตามลำดับความตรงไปตรงมาและซับซ้อนของเหตุผลตั้งนั้นควรจะต้องมีการทดสอบ (Pretest)

6.8 การคัดเลือกสมาชิกผู้เข้าร่วมวงสนทนา จะต้องได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยต้องมีลักษณะต่าง ๆ ที่เหมือนกัน (Homogeneous) ไม่ข้ามซึ่งกันและกัน (รัตนะ บัวสนธิ์, 2551)

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 เป็นหน่วยงานกำกับดูแล และส่งเสริมการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในเขตพื้นที่รับผิดชอบ โดยมีบริบทของหน่วยงาน ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1, 2560)

1. วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 บริหารจัดการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐาน สู่สังคมอนาคตที่ยั่งยืน

2. พันธกิจ

2.1 จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2.2 พัฒนาศักยภาพผู้เรียนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยพัฒนา คุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ คุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

2.3 ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มืออาชีพ

2.4 สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการ ทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

2.5 ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึด หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

2.6 พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา

3. เป้าหมาย

3.1 ผู้เรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม มีความรู้ มีทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาพที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง และปรับตัวเป็นพลเมืองและพลโลกที่ดี

3.2 ผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษและกลุ่มผู้ด้อยโอกาส ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ พร้อมก้าวสู่สากลตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.3 ครู เป็นผู้เรียนรู้ มีจิตวิญญาณความเป็นครู มีความแม่นยำทางวิชาการและมีทักษะการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายตอบสนองผู้เรียนเป็นรายบุคคลเป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม และทักษะในการใช้เทคโนโลยี

3.4 ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเป็นเลิศส่วนบุคคล คิดเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรม มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีสำนึกความรับผิดชอบ (Accountability) และการบริหารแบบร่วมมือ

3.5 สถานศึกษา มีความเป็นอิสระในการบริหารงานและจัดการเรียนรู้ ร่วมมือกับชุมชนภาคเอกชนและผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาระดับพื้นที่ จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเพื่อการเรียนรู้ในทุกมิติ เป็นโรงเรียนนวัตกรรม

3.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการบริหารงานเชิงบูรณาการ เป็นสำนักงานแห่งนวัตกรรมยุคใหม่ ใช้ข้อมูลสารสนเทศและการวิจัยและพัฒนาในการขับเคลื่อนคุณภาพ กำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลอย่างเป็นระบบ

4. อำนาจหน้าที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นหน่วยงานที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และ ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 และมาตรา 34 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการประชุมครั้งที่ 2/2560 เมื่อวันที่ 22 กันยายน พ.ศ. 2560 และตามคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมติคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการประชุม ครั้งที่ 8/2561 เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2561 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการจึงออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ไว้ดังนี้

“สำนักงานเขต” หมายความว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา

ข้อ 5 ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 4.1 จัดทำ นโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
- 4.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบรวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
- 4.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 4.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
- 4.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 4.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 4.7 จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 4.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
- 4.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 4.10 ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
- 4.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 4.12 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

5. การแบ่งส่วนราชการและอำนาจหน้าที่

5.1 กลุ่มอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 5.1.1 ปฏิบัติงานสารบรรณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 5.1.2 ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ
- 5.1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และยานพาหนะ
- 5.1.4 จัดระบบบริหารงาน การควบคุมภายใน และพัฒนาองค์กร
- 5.1.5 ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการ ผลงาน และบริการข้อมูลข่าวสาร
- 5.1.6 ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่
- 5.1.7 ดำเนินการเลือกตั้งและสรรหากรรมการและอนุกรรมการ
- 5.1.8 ประสาน ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ
- 5.1.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษา

การศึกษาที่มีโรงงานของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ

5.1.10 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

5.2 กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 5.2.1 จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
- 5.2.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณ
- 5.2.3 ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผลการปฏิบัติตามนโยบายและแผน
- 5.2.4 ดำเนินการวิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.2.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

5.3 กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 5.3.1 ศึกษา วิเคราะห์ ดำเนินการ และส่งเสริมการจัดการศึกษาทางไกล
- 5.3.2 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร

และการจัดการศึกษา

5.3.3 ดำเนินงานสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา

5.3.4 ดำเนินการวิเคราะห์ และปฏิบัติงานระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

5.3.5 ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

5.3.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

5.4 กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

5.4.1 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน

5.4.2 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี

5.4.3 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ

5.4.4 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารสินทรัพย์

5.4.5 ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชีงานพัสดุ และงานบริหารสินทรัพย์

5.4.6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

5.5 กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

5.5.1 วางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

5.5.2 ส่งเสริม สนับสนุนการมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ

5.5.3 วิเคราะห์และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง ย้าย โอน และการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.5.4 ศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5.5.5 จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ

5.5.6 จัดทำข้อมูลระบบจ่ายตรงเงินเดือนและค่าจ้างประจำ

5.5.7 ปฏิบัติการบริการและอำนวยความสะดวกในเรื่องการออกหนังสือรับรองต่างๆ การออกบัตรประจำตัว และการขออนุญาตต่าง ๆ

5.5.8 ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ

5.5.9 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

5.6 กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 5.6.1 ดำเนินงานฝึกอบรมการพัฒนาก่อนแต่งตั้ง
- 5.6.2 ดำเนินงานฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน
- 5.6.3 ดำเนินงานพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไป ตาม
มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ
- 5.6.4 ปฏิบัติงานส่งเสริม สนับสนุน และยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษา
- 5.6.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการลาศึกษาต่อ ฝึกอบรม หรือปฏิบัติการวิจัย
ภายในประเทศหรือต่างประเทศ
- 5.6.6 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และเสริมสร้างระบบเครือข่ายการพัฒนาครูและ
บุคลากรทางการศึกษา
- 5.6.7 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่
เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย
- 5.7 กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
- 5.7.1 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
หลักสูตรการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ
- 5.7.2 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตรการสอนและกระบวนการเรียนรู้
ของผู้เรียน
- 5.7.3 วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินเกี่ยวกับการวัดและ
การประเมินผลการศึกษา
- 5.7.4 วิจัย พัฒนา ส่งเสริม มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพ
การศึกษา รวมทั้งประเมิน ติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการศึกษา
- 5.7.5 นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
- 5.7.6 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาสื่อ นวัตกรรม การนิเทศทางการศึกษา
- 5.7.7 ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและ
นิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา
- 5.7.8 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่
เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย
- 5.8 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
- 5.8.1 ศึกษา วิเคราะห์ ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินงานเกี่ยวกับศาสตร์
พระราชา

- 5.8.2 ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย
- 5.8.3 ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดเตรียมข้อมูลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น
- 5.8.4 ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานการศึกษา
- 5.8.5 ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ
- 5.8.6 ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพ อนามัย กีฬา และนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์ สิทธิเด็กและเยาวชน และงานกิจการนักเรียนอื่น
- 5.8.7 ส่งเสริม สนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 5.8.8 ประสานการป้องกันและแก้ไขปัญหาการใช้สารเสพติด และส่งเสริม ป้องกันแก้ไขและคุ้มครองความประพฤตินักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 5.8.9 ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์
- 5.8.10 ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม
- 5.8.11 ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษา และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 5.8.12 ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน
- 5.8.13 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย
- 5.9 หน่วยตรวจสอบภายใน ให้ปฏิบัติงานขึ้นตรงกับหัวหน้าส่วนราชการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
- 5.9.1 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการเงิน การบัญชี และตรวจสอบระบบการดูแลทรัพย์สิน
- 5.9.2 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการดำเนินงานหรือกระบวนการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับผลผลิตหรือเป้าหมายที่กำหนด
- 5.9.3 ดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินการบริหารความเสี่ยง
- 5.9.4 ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในตามที่กฎหมายกำหนด

5.9.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

6. ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

6.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

6.1.1 หน่วยงาน / กลุ่ม	10	กลุ่ม
6.1.2 โรงเรียนในสังกัด	197	โรงเรียน

6.2 ห้องเรียน

6.2.1 ก่อนประถมศึกษา	398	ห้อง
6.2.2 ประถมศึกษา	1,253	ห้อง
6.2.3 มัธยมศึกษาตอนต้น	108	ห้อง
รวม	1,759	ห้อง

6.3 นักเรียน

6.3.1 ก่อนประถมศึกษา	4,599	คน
6.3.2 ประถมศึกษา	17,048	คน
6.2.3 มัธยมศึกษาตอนต้น	1,559	คน
รวม	23,206	คน

6.4 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

6.4.1 ข้าราชการครูและบุคลากรในสังกัด	2,047	คน
6.4.1.1 ผู้บริหาร	241	คน
6.4.1.2 ครูผู้สอน	1,806	คน

6.4.2 ข้าราชการครูและบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 79 คน

6.4.2.1 ผู้บริหาร	6	คน
6.4.2.2 บุคลากร	73	คน

บริบทองค์กรแห่งการเรียนรู้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. บทนำ

การปรับเปลี่ยนระบบการผลิตและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ตั้งแต่การจูงใจ คัดสรร ผู้มีความสามารถสูงให้เข้ามาเป็นครูคุณภาพ มีระบบการพัฒนา คักยภาพและสมรรถนะอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้งเงินเดือน เส้นทางสายอาชีพ ปรับเปลี่ยนบทบาท ครูให้เป็นครูยุคใหม่ที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพตรงตามความต้องการ เป็นมืออาชีพ มีทักษะ

วิชาชีพชั้นสูง โดยปรับบทบาทจาก “ครูสอน” เป็น “โค้ช” หรือ “ผู้อำนวยการการเรียนรู้” สร้างเครือข่ายพัฒนาครูให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รวมถึงการพัฒนาครูที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสอนมาเป็นผู้สร้างครุรุ่นใหม่อย่างเป็นระบบ และวัดผลงานจากการพัฒนาผู้เรียนโดยตรง นอกจากนี้มีการออกแบบ วางแผนการผลิตและพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพชั้นสูง เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ให้สามารถจูงใจบุคคลที่เก่ง ดี มีความรู้ มาเป็นครู มีการวางแผนอัตรากำลังระยะยาว (20 ปี) ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการผลิตครู และมีการวางแผนการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง โดยนำ Digital Platform มาเป็นเครื่องมือทั้งการพัฒนาอบรมครู และการจัดทำฐานข้อมูลกำลังคน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลประวัติครู ประวัติการพัฒนาฝึกอบรม นำไปสู่การวิเคราะห์ วางแผนกำลังคนได้อย่างต่อเนื่อง

2. เป้าประสงค์

ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ เป็นมืออาชีพ และมีทักษะวิชาชีพชั้นสูง

3. ประเด็นกลยุทธ์

3.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันทางการศึกษาที่ผลิตครู ในการผลิตและพัฒนาครูให้ตรงกับสาขาวิชา และสอดคล้องกับการพัฒนาในศตวรรษที่ 21

3.1.1 ตัวชี้วัด

3.1.1.1 สถานศึกษามีแผนความต้องการครุระยะ 20 ปี

3.1.1.2 สถานศึกษามีกรอบสมรรถนะครูที่สอดคล้องกับการพัฒนาในศตวรรษที่ 21 และสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่

3.1.1.3 สถานศึกษาทุกแห่งมีจำนวนครูอย่างเหมาะสม และพอเพียงต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

3.1.2 แนวทางการดำเนินการ

3.1.2.1 ประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการวิเคราะห์ความขาดแคลน และความต้องการครู

3.1.2.2 ประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการกำหนดสมรรถนะครูให้สอดคล้องกับการพัฒนาในศตวรรษที่ 21

3.1.2.3 ประสานความร่วมมือในการวางแผนในการผลิตครูทั้งระบบ

3.1.2.4 สถาบันการศึกษาผลิตครูตามความต้องการและความขาดแคลนครุระยะ 20 ปี

3.1.2.5 ประสานความร่วมมือ ติดตาม ประเมินผล การผลิตครู

3.2 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ มีศักยภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม

3.2.1 ตัวชี้วัด

3.2.1.1 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท มีศักยภาพในการปฏิบัติงานครบตามความจำเป็น ในการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.1.2 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาสามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลอย่างมีคุณภาพในรูปแบบที่หลากหลาย ตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคล

3.2.2 แนวทางการดำเนินการ

3.2.2.1 ศึกษาวิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเอง (Need Assessment) ของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และครบวงจร

3.2.2.2 กำหนดกรอบและวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Path)

3.2.2.3 ประสานกับสถาบันการศึกษา สถาบันครุพัฒนา หรือหน่วยงานอื่น ๆ จัดทำหลักสูตรที่มีคุณภาพให้สอดคล้องกับกรอบหลักสูตรที่กำหนด

3.2.2.4 สนับสนุนให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา วางแผนและเข้ารับการพัฒนามตามหลักสูตรที่กำหนดที่เชื่อมโยงความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Path)

3.2.2.5 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC)

3.2.2.6 ส่งเสริมและพัฒนาครูให้ออกแบบการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการวัดประเมินผลที่เน้นทักษะการคิดขั้นสูง (Higher Order Thinking) ผ่านกิจกรรมการปฏิบัติจริง (Active Learning)

3.2.2.7 ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท ให้มีความรู้ทักษะด้าน Digital Literacy, Digital Pedagogy ทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษ ทักษะสื่อสารภาษาที่ 3

3.2.2.8 ส่งเสริมพัฒนาและยกระดับความรู้ภาษาอังกฤษของครูที่สอนภาษาอังกฤษโดยใช้ระดับการพัฒนาทางด้านภาษา (CEFR) ตามเกณฑ์ที่กำหนด

3.2.2.9 ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนที่มีความแตกต่าง (Differentiated Instruction)

3.2.2.10 ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการสร้างเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ด้านทักษะการคิดขั้นสูง (Higher Order Thinking)

3.2.2.11 ส่งเสริมและพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ให้มีความรู้ความสามารถจัดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และการสอนแบบคละชั้น

3.2.2.12 ส่งเสริมและพัฒนาครูในการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ ตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคล และตามสภาพและประเภทของความต้องการ

3.2.2.13 ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองผ่านระบบ Online และแบบ Face-to-Face Training

3.2.2.14 ปรับเปลี่ยนกระบวนการวิธีการประเมินครู โดยเน้นการประเมินสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอนโดยผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นหลัก และประเมินจรรยาบรรณของครู ทุก ๆ 5 ปี (ประเมิน 360 องศา)

3.3 นำ Digital Technology มาใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภททั้งระบบ

3.3.1 ตัวชี้วัด

3.3.1.1 สถานศึกษาและหน่วยงานในสังกัดทุกแห่งมีระบบฐานข้อมูลผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อวางแผนการผลิตและพัฒนาครูทั้งระบบ

3.3.1.2 ร้อยละของบุคลากรในสังกัดที่พัฒนาตนเองผ่านระบบ Digital Technology

3.3.1.3 ร้อยละของ Digital Content เกี่ยวกับองค์ความรู้ในสาขาที่ขาดแคลน

3.3.2 แนวทางการดำเนินการ

3.3.2.1 พัฒนา Digital Platform เพื่อใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภททั้งระบบ

3.3.2.2 พัฒนา Digital Platform ระบบบริหารจัดการผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภททั้งระบบ

3.3.2.3 พัฒนา Digital Content ในองค์ความรู้การจัดการศึกษาในสาขาที่ขาดแคลน เช่น การพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง การจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ และผู้เรียนที่มีความแตกต่าง เป็นต้น

3.3.2.4 ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภทพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านระบบ Digital Technology

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งนวัตกรรม ผู้วิจัยยังได้นำผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนการศึกษาในเรื่องนี้ ดังนี้

ประภาวัลย์ สิงห์ภักดิ์ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3 - 4 โดยภาพรวมและรายด้านเห็นด้วยในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้แก่ ด้านรูปแบบความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านความเป็นเลิศส่วนบุคคล และด้านการคิดอย่างเป็นระบบตามลำดับ ส่วนการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3 - 4 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาและรายได้พบว่าโดยภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3 - 4 พบว่า ด้านความเป็นเลิศส่วนบุคคลเห็นด้วยมากที่สุดเกี่ยวกับควรให้โอกาสแก่บุคลากรได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างเปิดเผย โดยปราศจากอคติหรือการมุ่งจับผิด ด้านรูปแบบความคิดเห็นด้วยมากที่สุด เกี่ยวกับมีการระดมสมองทุกครั้งที่มีการประชุมโดยครูได้แสดงความคิดเห็น ด้านวิสัยทัศน์ร่วมด้วยมากที่สุด เกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ของตนเองกับเพื่อนร่วมงานได้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เห็นด้วยมากที่สุดเกี่ยวกับการควรส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบเห็นด้วยมากที่สุด เกี่ยวกับควรสนับสนุนให้บุคลากรตระหนักถึงเหตุผลของการวางแผนโครงการต่างๆ

สุริยมาศ สุขกลี (2557) รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา 1) ด้านผลผลิตแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายข้อได้ในระดับมากเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามลำดับแรก คือ สนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องสนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้และสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า 2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยรวมและรายข้อมูลในระดับมากเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามลำดับแรกคือ สนับสนุนให้บุคลากรมีความเข้าใจในแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจน สนับสนุนให้บุคลากรสามารถช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกันและ

สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 3) ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากรโดยรวมและรายข้อมูลในระดับมากเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามลำดับแรก คือ สนับสนุนให้บุคลากรสามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาได้สนับสนุนให้บุคลากรมีอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน 4) ด้านการจัดการความรู้โดยรวมและรายการในระดับมากเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามลำดับแรก คือ สนับสนุนให้บุคลากรจัดข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบสนับสนุนให้บุคลากรสามารถใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย และสนับสนุนให้บุคลากรสามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว และ 5) ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยีโดยรวมและรายข้อมูลในระดับมากเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามลำดับแรกคือ สนับสนุนให้มีการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ เทคโนโลยี ในการปฏิบัติงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สุมาลี บุญหล้า (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่บ่งชี้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า 1) ปัจจัยที่บ่งชี้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายที่แสดงความเหมาะสมของปัจจัยหลัก ปัจจัยย่อย และตัวบ่งชี้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เทียบกับเกณฑ์ค่าเฉลี่ยมากกว่าหรือเท่ากับ 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 เปอร์เซนต์ พบว่า ปัจจัยหลัก 5 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27, 4.09, 4.04, 4.12 และ 4.07 ตามลำดับ และมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับ 15.80, 16.91, 16.64, 16.93 และ 17.07 ตามลำดับ 2) โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้ทั้ง 59 ตัวบ่งชี้ในแต่ละปัจจัยย่อย มีค่าเป็นบวก ซึ่งเกินเกณฑ์ที่กำหนด คือ 0.03 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของตัวบ่งชี้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่าน้ำหนักที่ระดับ 0.1 ส่วนปัจจัยหลักวัฒนธรรมองค์กรมีค่าน้ำหนักเท่ากับ .07 ซึ่งมีค่าน้ำหนักด้านวัฒนธรรมองค์กร จึงไม่ใช่ตัวบ่งชี้ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

สายรุ้ง เฟื่องสินธุ์ (2557) ได้ศึกษา การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ความคิดเห็นของ

ผู้บริหารและครูที่มีต่อสภาพการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนใน สำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ รองลงมา คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การมีแบบแผนความคิด 2) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มี ต่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสำนักงานเขตจอมทอง สังกัด กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ ในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง ผู้บริหารและครู พบว่า ในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 3) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อปัญหา ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนใน สำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาเพราะผู้บริหาร และครูย้ายเข้าและออกจากโรงเรียนบ่อย และบุคลากรในโรงเรียนไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ส่วน ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อข้อเสนอแนะในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ของโรงเรียนในสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ ผู้บริหารต้องใฝ่รู้และเรียนรู้ ตลอดเวลา เพื่อให้มีภูมิรู้นำมาถ่ายทอดให้บุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง

นรินทร์ ชุนมิน (2558) ได้ศึกษาการศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 พบว่า 1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ รองลงมาได้แก่ ด้าน การมีแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกับเป็นทีม ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและด้านการคิด อย่างเป็นระบบ 2. แนวทางในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 มีดังนี้ 1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ประเด็นบุคลากรมี ความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ พบว่าผู้บริหารควรจัดอบรมทางด้านสื่ อเทคโนโลยีให้แก่บุคลากร เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น 2 ด้านการมีแบบแผนความคิด ประเด็นบุคลากรพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานพบว่า ผู้บริหารและครูมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะปรับตัว 3 ด้านคิดอย่างเป็นระบบ ประเด็นบุคลากรสามารถคิดวางแผนและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ พบว่า ผู้บริหารควร กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างเป็นระบบ 4 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ประเด็นบุคลากรมี ความเชื่อมั่นศรัทธาและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่เกิดจากการร่วม คิดร่วมทำของทุกคน พบว่าส่งเสริมให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นมากยิ่งขึ้น 5 ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม ประเด็นสถานศึกษามีบรรยากาศการประชุมที่กระตุ้นให้บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นโดย

ทั่วถึง พบว่า ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในการประชุมให้เป็นกันเอง และรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมทีม

อมร สายใจ (2558) ได้ศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 1 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความคิดเชิงระบบ และด้านความรู้แห่งตน 1) ด้านความรู้แห่งตน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่ 5 อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ รองลงมาคือ บุคลากรได้เรียนรู้จากปัญหา วิธีการแก้ปัญหาจากสถานการณ์จริง และบุคลากรใช้วิธีแสวงหาความรู้ได้อย่างหลากหลาย 2) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรมีการยืดหยุ่นวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ รองลงมาคือ บุคลากรสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับภาระงานและสังคม สิ่งแวดล้อมของโรงเรียน และบุคลากรได้ตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของการปฏิบัติงานร่วมกัน รองลงมาคือ บุคลากรเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และบุคลากรให้การยอมรับและยกย่องในผลการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ บุคลากรมีการประชุมเพื่อวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน และโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม 5) ด้านความคิดเชิงระบบ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ โรงเรียนใช้แผนงาน โครงการเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายของบุคลากร รองลงมาคือ บุคลากรได้วิเคราะห์ระบบงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ และบุคลากรมีความเข้าใจระบบงานทั้ง 4 งานของโรงเรียน

ปาริชาติ คำภาบุตร (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาพลันธุ์ เขต 2 พบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาพลันธุ์ เขต 2 ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสามารถและความเข้าใจ 2) ทักษะคิด 3) ทักษะ 4) การสื่อสาร 5) การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ 6) ภาวะผู้นำทีม 7) การให้

ความสำคัญแก่ความคิดที่หลากหลายและ 8) การตรวจสอบการเรียนรู้และมีตัวชี้วัด จำนวน 50 ตัวชี้วัด สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และแนวทางพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยภาพรวมมีความเหมาะสมและเป็นไปได้มีแนวทาง ดังนี้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนบุคลากรมีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองตลอดเวลาบุคลากรมีความเชื่อว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการเรียนรู้ร่วมกันได้ บุคลากรได้รับทราบข้อมูลในการทำงานอย่างชัดเจนและทั่วถึงบุคลากรมีการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงาน ร่วมกันกับเพื่อนครูอยู่เสมอผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากรอย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียน สามารถคิดริเริ่มโครงการใหม่ ๆ สถานศึกษามีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

โสภณ งามสวย (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษากการพัฒนาแนวทางความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ได้ดังนี้ 1) ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 2) ผลการศึกษา (1) สภาพปัจจุบันความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) สภาพที่พึงประสงค์ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด (3) เมื่อพิจารณาลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ลำดับที่ 2 ด้านความรอบรู้แห่งตน ลำดับที่ 3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ลำดับที่ 4 ด้านการเรียนรู้ของทีม และลำดับที่ 5 ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 การพัฒนาแนวทางความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 24 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 31 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน 7 ตัวบ่งชี้ ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน 5 ตัวบ่งชี้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 9 ตัวบ่งชี้ ด้านการเรียนรู้ของทีม 6 ตัวบ่งชี้ และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 4 ตัวบ่งชี้ โดยสรุป องค์ประกอบ และตัวชี้วัด ทั้ง 5 องค์ประกอบ สามารถนำมาใช้เป็นการพัฒนาแนวทางความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 โดยรวม มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ซึ่งข้อเสนอนี้สามารถนำไปปรับปรุงพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้ และเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

มินตรา อินตะไชย (2560) ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลพะเยา พบว่า 1) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลพะเยา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 มีจำนวนทั้งสิ้น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคคลที่รอบรู้ 2) ด้านรูปแบบวิธีความคิด 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 คือ วัฒนธรรมองค์กรด้านความมุ่ง ประสงค์ของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นชาวปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และบรรยากาศองค์กรแบบมีส่วนร่วม โดยทั้งหมดนั้นเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลพะเยาทั้ง 5 ด้าน 3) แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนอนุบาลพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 คือ ผู้บริหาร สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาในทุกด้านเพื่อให้โรงเรียนอนุบาลพะเยาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในร่วมพัฒนาโรงเรียนอนุบาลพะเยาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ ทุกคนภายในโรงเรียนนั้นต้องพัฒนาตนเองให้พร้อมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

พรนภา มั่นดี (2560) ได้ศึกษา การศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา พบว่า สภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา ในภาพรวมสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านรูปแบบความคิด รองลงมา คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดเชิงระบบและด้านการเป็นผู้รอบรู้ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการเรียนรู้ของทีม แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของ

สถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา พบว่า 1) ด้านการคิดเชิงระบบ บุคลากรในสถานศึกษาควรมีการวางแผน การทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดระบบการทำงานให้รวดเร็วและมีคุณภาพ 2) ด้านการเป็นผู้รอบรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อ และเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาจับบทบาทหน้าที่ของตน 3) ด้านรูปแบบความคิด ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ทันต่อโลกในยุคศตวรรษที่ 21 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งเสริมสนับสนุนเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นไปในทางเดียวกัน และทุกคนสามารถปฏิบัติได้ 5) ด้านการเรียนรู้ของทีม รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมทีม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทีมให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกัน สร้างบรรยากาศในการประชุมให้เป็นกันเอง

พิชชาภา อ่างสุวรรณ (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า 1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า 1.1 สภาพปัจจุบันความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านระบบความรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) รองลงมาคือ ด้านระบบเทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$) ด้านระบบการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) และด้านระบบสมาชิก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านระบบองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$) 1.2 สภาพที่พึงประสงค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านระบบองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) รองลงมาคือ ด้านระบบสมาชิก อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$) ด้านระบบการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$) และด้านระบบเทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านระบบความรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$) 1.3 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านระบบองค์กร (PNI = 0.102) ด้านระบบสมาชิก (PNI = 0.086) ด้านระบบการเรียนรู้ (PNI = 0.064) ด้านระบบเทคโนโลยี (PNI = 0.054) และด้านระบบความรู้ (PNI = 0.031) ตามลำดับ 2. การพัฒนาแนวทางสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน

สถานศึกษาชั้นพื้นฐานขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่าแต่ละด้านมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ด้านระบบองค์กร มีแนวทางการพัฒนา 9 แนวทาง ด้านระบบสมาชิก มีแนวทางการพัฒนา 11 แนวทางด้านระบบการเรียนรู้ มีแนวทางการพัฒนา 13 แนวทาง ด้านระบบเทคโนโลยี มีแนวทางการพัฒนา 13 แนวทาง และด้านระบบความรู้ มีแนวทางการพัฒนา 11 แนวทาง และมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$) ความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$)

ทะนง มาไชยนาม (2561) ได้ศึกษา การศึกษาปัญหาและแนวทางการส่งเสริมการดำเนินงานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 3 พบว่า 1) ปัญหาการดำเนินงานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ปัญหาการดำเนินงานในระดับบุคคล (การเป็นบุคคลรอบรู้ รูปแบบความคิด และการคิดอย่างเป็นระบบ) อยู่ในระดับน้อย เช่นเดียวกัน ส่วนปัญหาการดำเนินงานในระดับสถานศึกษา (การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ของทีม) อยู่ในระดับปานกลาง และปัญหาการดำเนินงานด้านที่มีปัญหาเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) แนวทางการส่งเสริมการดำเนินงานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 3 พบว่า 2.1) ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ควรมีการจัดกิจกรรมฝึกอบรมและแลกเปลี่ยนความรู้ นำไปสู่การสร้างสรรค์ผลงานใหม่จากความคิดที่หลากหลายมุมมอง 2.2) ด้านรูปแบบความคิด ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเกี่ยวกับนโยบายของโรงเรียนในแต่ละฝ่ายงานเพื่อใช้เป็นแหล่งศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 2.3) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ควรมีการประชุมชี้แจงรายละเอียดของงานเพื่อให้บุคลากรได้รับทราบ ถึงหน้าที่ของตน และบทบาทที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น เพื่อให้เห็นถึงภาพรวมของงาน 2.4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ควรให้มีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตของตนเองและภาพในอนาคตเพื่อหลอมรวมไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 2.5) ด้านการเรียนรู้ของทีม ควรมีการประชุมชี้แจงทั้งกลุ่มเล็กกลุ่มใหญ่อย่างต่อเนื่องเพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกัน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในทุก ๆ ขั้นตอนของการดำเนินงานเพื่อให้มีแนวทางปฏิบัติที่ตรงกัน

อัจฉรา เชื้อนวิเศษ (2561) ได้ศึกษาการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า 1. การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านมี การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมาก

ไปน้อย ดังนี้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ 2. ข้อเสนอแนะแนวทางศึกษาแนวทางของการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 คือ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มโรงเรียน ส่งเสริมการเรียนรู้ใหม่ ๆ ทันทสมัย พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Kaiser (2000) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาบทบาทการเรียนรู้เพื่อนวัตกรรมการเรียนรู้ภายนอกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงาน ในบริษัทผลิตนิวเคลียร์ จำนวน 439 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การวิเคราะห์ความถดถอย เพื่อนำผลที่ได้ไปอธิบายความเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก ตัวแปรแต่ละตัวที่นำเข้ามาในรูปแบบการวิเคราะห์ความถดถอยมีฐานแนวคิดของแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Burke-Litwin ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจ ยุทธศาสตร์และโครงสร้างองค์กรในขณะทำการดำเนินงานด้านการจัดการ บรรยากาศในการทำงานและการจูงใจมีอิทธิพลน้อย ส่วนตัวแปรที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ได้แก่ ระบบองค์กรซึ่งไม่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

Wheeler (2003) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษาประสบการณ์ของชาวอเมริกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเปิดเผยการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปจนถึงการประยุกต์ใช้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ในอเมริกา โดยใช้แนวคิดของเซงเก้ (Senge, 1990) ซึ่งประกอบด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างแบบแผนทางความคิดและการคิดเชิงระบบโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ข้อมูลด้านคุณภาพ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การสังเกต การทบทวนเอกสาร การพูดคุยและแสดงความคิดเห็น ผลจากการวิจัยพบว่า 1) ครูมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การประยุกต์ใช้หลักวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการอบรมเพื่อพัฒนาและมีการออกแบบผลลัพธ์ของแผนปรับปรุงโรงเรียน 3) การวิจัยจะเน้นในหลักวินัย 5 ประการ โดยครูต้องทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาภารกิจของโรงเรียนอย่างเป็นทีม สรุปได้ว่า หลักในการศึกษาเกี่ยวกับการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจะทำเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ความสำเร็จในการทำงานของบุคคลและการเรียนรู้ของนักเรียน

Chang (2007) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์กรนวัตกรรมโดยใช้องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบดั้งเดิมที่นำมาใช้ส่วนมากเป็นเรื่องแนวความคิดเรื่องมาตรฐาน

ความพิเศษเป้าหมายทั่วไปลำดับชั้นในองค์กรการวางแผนและควบคุม และการให้ผลตอบแทนองค์กรไม่สามารถสร้างการเรียนรู้องค์กรที่มีประสิทธิภาพ เพราะขาดองค์ประกอบสำคัญที่ต้องการสร้างการเรียนรู้ในองค์กรตัวอย่าง เช่น การดำเนินการด้วยตัวเอง การพัฒนาตัวเองการยอมรับสังคมวิสัยทัศน์ร่วม และการเปลี่ยนสภาพภาวะผู้นำ รูปแบบขององค์กรนวัตกรรมต้องการความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงโดยสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านการขยายการเรียนรู้องค์กร คุณลักษณะสำคัญขององค์กรนวัตกรรมเป็นองค์ประกอบหลักของการเรียนรู้องค์กรและสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพผลักดันการริเริ่มของบุคคลปัจจัยสำคัญที่พัฒนาองค์กรนวัตกรรมเป็นการมอบหมายอาสาสมัครสมรรถนะงานที่หลากหลายการสื่อสารอัตโนมัติการมอบหมายความรับผิดชอบตามอำนาจของพนักงานอำนาจนอกเหนือการตัดสินใจระดับกลุ่ม

Garvin et al (2008) ได้ศึกษา องค์การของคุณเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หรือไม่ พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแนวคิดด้านองค์การแห่งการเรียนรู้คือ การที่องค์การและบุคลากรไม่ตระหนักถึงความจำเป็นขององค์การแห่งการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์และการขาดการประเมินองค์การ ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้และให้แนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างความรู้ การได้รับความรู้ และการส่งผ่านความรู้ โดยการมองให้เป็นภาพรวม นอกจากนี้ ผลการศึกษาได้เสนอปัจจัยของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 3 ปัจจัยคือ องค์การสนับสนุนบรรยากาศความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการศึกษาถึงการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และการเปิดโอกาสให้บุคลากรสะท้อนความรู้สึกรู้สึกของตนในการทำงาน องค์การเน้นการเรียนรู้ให้เป็นกระบวนการ และนำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการเก็บข้อมูลสารสนเทศ วิเคราะห์ข้อมูลให้การศึกษาและฝึกอบรม และการส่งผ่านข้อมูลกัน และผู้นำให้ความสำคัญ ในการเรียนรู้ของบุคลากรโดยเป็นแบบอย่าง และให้การสนับสนุนให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้

Michna (2009) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การการเรียนรู้และประสิทธิภาพการทำงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในโปแลนด์ พบว่า ในมิติเชิงประจักษ์ของการเรียนรู้ขององค์การการเรียนรู้แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์ระดับมากด้านการขายและการเจริญเติบโตของการจ้างงานเป็นส่วนใหญ่ การเจรจาและเสริมสร้างอำนาจของพนักงานทำงานร่วมกัน เรียนรู้ทีมงานทัศนคติของผู้นำ ตามลำดับ และยังชี้ให้เห็นความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ระหว่างองค์การการเรียนรู้และประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในทางปฏิบัติระดับสูงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น

Ipek et al (2011) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การการเรียนรู้และประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัท พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การการเรียนรู้เรียงจากระดับมากไประดับน้อย ดังนี้ มุมมองเปิดกว้างในการเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง วิสัยทัศน์ร่วม มุ่งมั่นเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร และประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัท ในระดับมากไปน้อยดังนี้ส่วนแบ่งการตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ผู้วิจัยเห็น

ว่าการสร้างองค์การการเรียนรู้ให้เป็นรูปเป็นร่างจะสร้างความก้าวหน้าให้กับการดำเนินงานของบริษัทมากขึ้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากทั้งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ปัจจัยที่บ่งชี้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และ กรุงเทพมหานคร การศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาล และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งได้พบว่า องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีแบบแผนความคิด ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในแต่ละด้าน คือ 1) ด้านการคิดเชิงระบบ บุคลากรในสถานศึกษาควรมีการวางแผน การทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดระบบการทำงานให้รวดเร็วและมีคุณภาพ 2) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อ และเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษารับบทบาทหน้าที่ของตน 3) ด้านรูปแบบความคิด ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ทันต่อโลกในยุคศตวรรษที่ 21 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งเสริมสนับสนุนเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ทุกคนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นไปในทางเดียวกัน และทุกคนสามารถปฏิบัติได้ 5) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมทีม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทีมให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกัน สร้างบรรยากาศในการประชุมให้เป็นกันเอง โดยสามารถนำไปใช้ในการเป็นแนวทางการศึกษา และสร้างแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพได้

พูน ปณ ทิโต ชิว

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

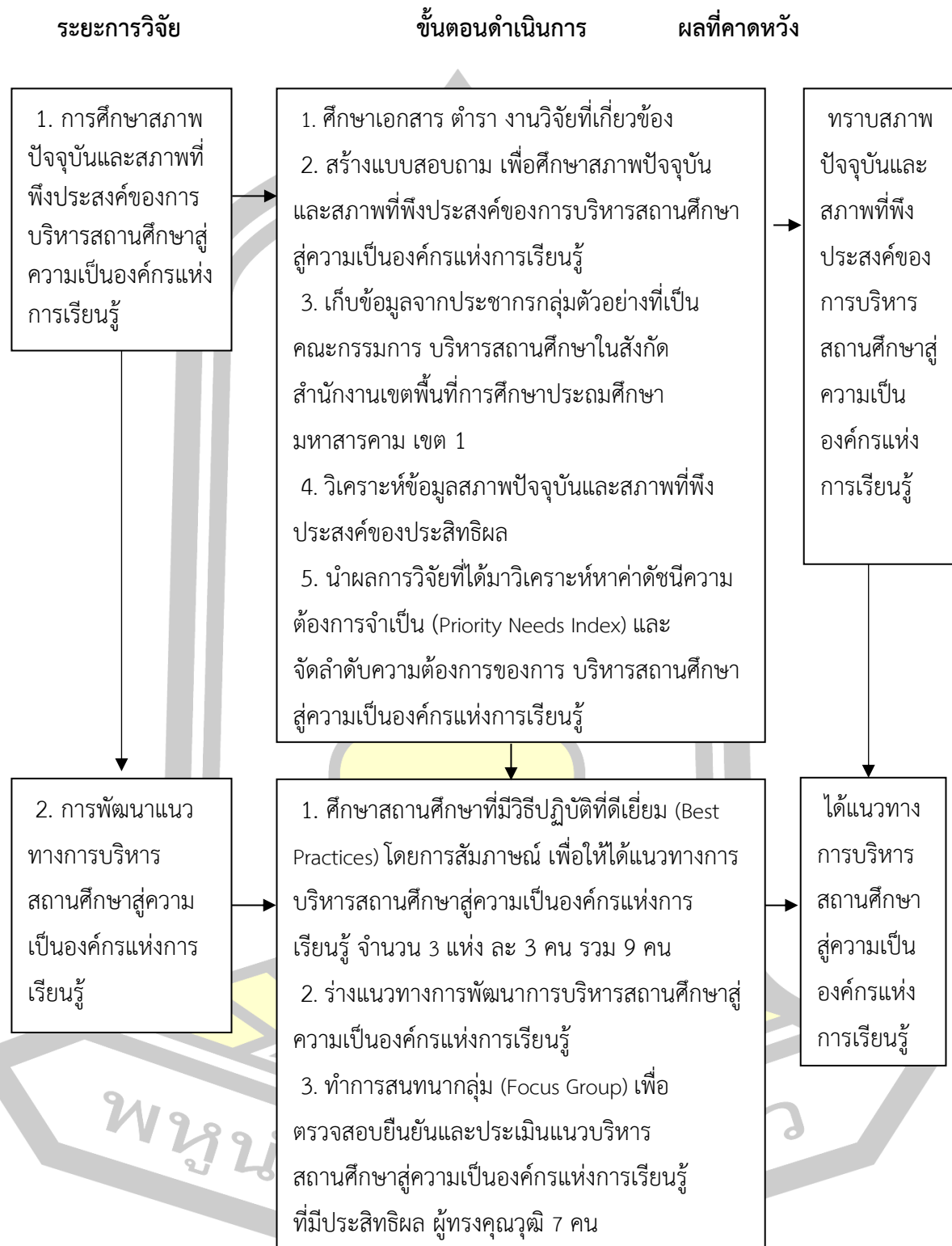
การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยดำเนินการเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

เพื่อให้ได้รายละเอียดของการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิผลสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จึงใช้กรอบแสดงระยะการวิจัยขั้นตอนดำเนินงานและผลที่คาดหวัง ดังภาพประกอบ 4





ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนดำเนินงานและผลที่คาดหวัง

ระยะที่ 1 : ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. ขั้นตอนการ

1.1 สร้างแบบสอบถามเพื่อถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และผลการศึกษาวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2 เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร และข้าราชการครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 2,047 คน โดยเป็นผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 241 คน และครู จำนวน 1,806 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและข้าราชการครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปีการศึกษา 2560 กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างจำนวน 327 คน และใช้เทคนิคการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Sampling) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 ทำการสุ่มแบบแบ่งกลุ่มโดยใช้อำเภอในจังหวัดมหาสารคามเป็นหน่วยในการสุ่มซึ่งมีทั้งหมด 4 อำเภอ แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 50 ทำให้ได้กลุ่มอำเภอ 2 อำเภอ คือ อำเภอเมือง และอำเภอแกลง ในทั้ง 2 อำเภอนี้ มีโรงเรียนทั้งหมด 83 โรงเรียน

2.2.2 จากจำนวนรวมของโรงเรียนใน 2 อำเภอ จำนวน 83 โรงเรียน ทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 50 จะได้จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 42 โรงเรียน

2.2.3 ทำการสุ่มโดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นหน่วยในการสุ่ม ขนาดโรงเรียนมี 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก จำนวน 67 โรงเรียน, ขนาดกลาง จำนวน 14 โรงเรียน และขนาดใหญ่ จำนวน 2 โรงเรียน สุ่มได้ขนาดเล็ก 34 โรงเรียน, ขนาดกลาง 7 โรงเรียน และขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน

2.2.4 จากโรงเรียนที่สุ่มได้ 42 โรงเรียน ทำการสุ่มอย่างง่าย ให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างจำนวน 327 คน ตามจำนวนที่เปิดตาราง โดยแบ่งสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 ชั้น คือ ผู้บริหารโรงเรียนกับครูในโรงเรียนเป็นหน่วยในการสุ่ม กำหนดให้เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน

53 คน และครูจำนวน 274 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 1 นี้เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน ได้แก่ ตำแหน่ง ขนาดของสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติหน้าที่ แบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ข้อคำถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Type) 5 ระดับ เพื่อสอบถามการดำเนินงาน ได้แก่

- | | | |
|---|---------|-----------------------|
| 5 | หมายถึง | อยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | อยู่ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | อยู่ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | อยู่ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

3.2 การสร้างและหาคุณภาพแบบสอบถาม

3.2.1 ศึกษาหลักเกณฑ์ และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า

3.2.2 ร่างแบบสอบถามโดยใช้ประเด็นขององค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง (Personal Mastery) 2) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 3) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 4) ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Model) 5) ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และ 6) ด้านเทคโนโลยี (Technology)

3.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องของข้อคำถามและข้อเสนอแนะในส่วนที่เกี่ยวข้อง

3.2.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ทุกด้าน

3.2.5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ แล้วนำไปเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item Objective Congruence, IOC) โดยพิจารณาข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

- +1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 0 เมื่อไม่มั่นใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 1 เมื่อมั่นใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

3.2.6 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแล้วไปทดลอง (Try Out) กับผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 (ภาคผนวก ค)

3.2.7 วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อคำถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์กับคะแนนรวม (Item Total correlation) ตามสูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า แบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ของสภาพปัจจุบัน อยู่ระหว่าง 0.49 - 0.91 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ของสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ระหว่าง 0.38 - 0.86 (ภาคผนวก ค)

3.2.8 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach) โดยใช้เกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นรายข้อของสภาพปัจจุบัน มีค่า 0.97 และค่าความเชื่อมั่นรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.96 - 0.97 (ภาคผนวก ค)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.2 ผู้วิจัยนำหนังสือเสนอผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแล้วนำหนังสือที่ผ่านการพิจารณาแล้วเสนอต่อผู้อำนวยการโรงเรียน ที่ได้กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล

4.3 ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยให้กลุ่มตัวอย่าง พร้อมด้วยแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

4.4 ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาและติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้

รับ

4.5 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามจากการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล

5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาแต่ละฉบับใช้วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำเร็จรูป SPSS for Windows

5.2 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพและขนาดของโรงเรียน วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

5.3 แบบสอบถามตอนที่ 2 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมดมาให้คะแนนตามแนวทางการประเมินความคิดเห็น แบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.4 การแปลความหมายของคะแนนผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ ความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวชี้วัดโดยแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2556) แล้วแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

6.1.1 ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

6.1.2 การตรวจสอบอำนาจจำแนก โดยการใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

6.1.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยการใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอน

นบาค

6.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

6.2.1 ความถี่

6.2.2 ร้อยละ

6.2.3 ค่าเฉลี่ย

6.2.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.3 เทคนิควิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น โดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified}) (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

$$PNI_{\text{modified}} = (I-D)/D$$

I (Important) หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์

D (Degree of success) หมายถึง สภาพปัจจุบัน

ระยะที่ 2 : การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู จากสถานศึกษาที่มีวิถีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practices) จำนวน 3 แห่ง ๆ ละ 3 คน รวม 9 คน (ภาคผนวก ก) เพื่อให้ได้แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มาสังเคราะห์เพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรจากสถานศึกษา โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกสถานศึกษา ดังนี้

1.1.1 เป็นโรงเรียนพระราชทาน หรือ

1.1.2 เป็นโรงเรียนที่มีบุคลากรสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทร้อยละ 50 % ขึ้นไป หรือ

1.1.3 เป็นสถานศึกษาที่เป็นที่ยอมรับในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์ดังกล่าว จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนสารคามพิทยาคม โรงเรียนผดุงนารี โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งทำหน้าที่ในการประเมินแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อให้ได้แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน (ภาคผนวก ก)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบประเมิน

แบบสัมภาษณ์ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ที่พัฒนาขึ้นตามขอบข่ายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษา ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยใช้ปัญหาการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลใน ระยะที่ 1 ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

2.2 ร่างแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผู้วิจัยสรุปและสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นำมาร่างเป็นการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 และเขียนคู่มือการใช้การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และร่างการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความสอดคล้องเหมาะสมความเป็นไปได้ และประโยชน์การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบประเมิน โดยมีวิธีดำเนินการดังนี้

2.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินและออกแบบประเมิน

2.2.3 สร้างแบบประเมินแนวทางพัฒนา

2.4.3 ผู้วิจัยดำเนินการและประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

3. การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

3.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบประเมิน

การสร้างแบบสัมภาษณ์แนวทางพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

3.1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด และทฤษฎีวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบสัมภาษณ์ ของบุญชม ศรีสะอาด (2556) เพื่อนำมาประกอบเป็นแนวคิดแล้วสร้างแบบสัมภาษณ์ภายใต้กรอบแนวคิด

3.1.2 กำหนดโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ ให้สอดคล้องและครอบคลุมการ
พัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.1.3 ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์ตามกรอบที่กำหนด และนำร่างแบบ
สัมภาษณ์การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา
ตรวจสอบความถูกต้องจากนั้นดำเนินการแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.1.4 จัดทำฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วถูกต้องครบถ้วนไปใช้ใน
การเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.2 ร่างแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) ผู้วิจัยนำแบบประเมินฉบับร่างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนำเสนอกรรมการควบคุม
วิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของสำนวนภาษาและความครอบคลุมเนื้อหาตามนิยามศัพท์
- 2) ปรับแก้ตามคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์
- 3) จัดทำแบบประเมินฉบับจริงและนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบประเมิน

4.1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

4.1.1.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการสัมภาษณ์จากทางคณะ
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

4.1.1.2 ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิทางโทรศัพท์ เพื่อขอความ
อนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ และขออนัดหมายวันและเวลาขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง

4.1.1.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ แต่ละครั้งผู้วิจัยทำ
การจดบันทึก และบันทึกเสียงไว้ทุกครั้ง โดยขออนุญาตในการบันทึกก่อนทำการบันทึก

4.2 ร่างแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

4.2.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากทางคณะ
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2.2 ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการประเมินความเหมาะสมของการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

5. การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบประเมิน

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์การพัฒนาแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Content Analysis)

5.2 ร่างแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.2.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมิน

5.2.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์

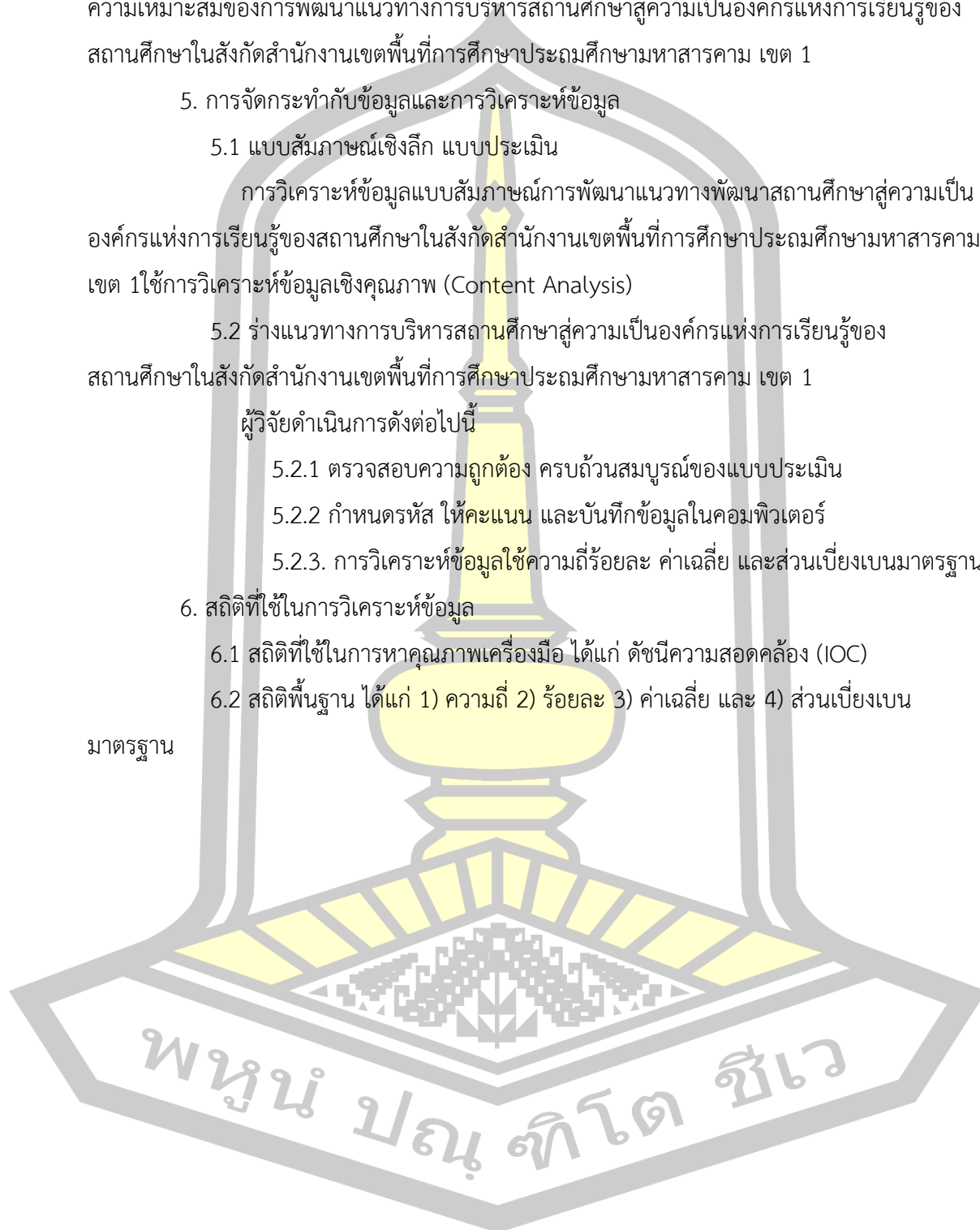
5.2.3. การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

6.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ 1) ความถี่ 2) ร้อยละ 3) ค่าเฉลี่ย และ 4) ส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 27 ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกันของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$PNI_{modified}$	แทน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 27

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการนิเทศภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 27

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินการนิเทศ
ภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลของการบริหารสถานศึกษาสู่
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 1 จากขนาดกลุ่มตัวอย่าง 327 คน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม
ระหว่างวันที่ 1 – 31 สิงหาคม 2561 จำนวน 327 คน ได้ติดตามแบบสอบถามคืนมา จำนวน 327
คน คิดเป็นร้อยละ 100 ดังตาราง 2

ตาราง 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ที่	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1	ตำแหน่ง		
	ผู้บริหาร	53	16.21
	ครู	274	83.79
	รวม	327	100
2	ขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่		
	สถานศึกษาขนาดเล็ก	261	79.82
	สถานศึกษาขนาดกลาง	56	17.12
	สถานศึกษาขนาดใหญ่	10	3.06
	รวม	327	100

จากตาราง 2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครู จำนวน 274 คิดเป็นร้อยละ 83.79 และ
ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 79.82

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการ
จำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของ
การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน ดังตาราง 3 – 9

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย ภาพรวม

การบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล		
1. ด้านความสามารถใน การบริหารตนเอง	3.40	0.65	ปานกลาง	4.57	0.52	มากที่สุด	0.34	2
2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	3.38	0.65	ปานกลาง	4.48	0.56	มาก	0.33	3
3. ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม	3.40	0.65	ปานกลาง	4.46	0.55	มาก	0.31	4
4. ด้านแบบแผนทาง ความคิด	3.42	0.66	ปานกลาง	4.40	0.56	มาก	0.29	6
5. ด้านการคิดเชิงระบบ	3.44	0.65	ปานกลาง	4.48	0.54	มาก	0.30	5
6. ด้านเทคโนโลยี	3.42	0.64	ปานกลาง	4.62	0.50	มากที่สุด	0.35	1
โดยรวม	3.41	0.65	ปานกลาง	4.50	0.54	มาก	0.32	

จากตาราง 3 สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย คือ ด้านเทคโนโลยี รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ความต้องการจำเป็นการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้าน ความสามารถในการบริหารตนเอง

ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล		
1. มีความสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3.30	0.64	ปานกลาง	4.54	0.54	มากที่สุด	0.38	3
2. มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้	3.31	0.64	ปานกลาง	4.59	0.54	มากที่สุด	0.39	1
3. นำความรู้มาพัฒนาให้ เป็นทักษะหรือระบบในการปฏิบัติงาน	3.57	0.66	มาก	4.52	0.51	มากที่สุด	0.27	6
4. บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ ผักผ่อน ปฏิบัติและ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.31	0.64	ปานกลาง	4.56	0.53	มากที่สุด	0.38	3
5. มีทักษะกระบวนการแสวงหาความรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต	3.57	0.66	มาก	4.58	0.49	มากที่สุด	0.28	5
6. มีความสามารถในการสร้างองค์ความรู้	3.31	0.64	ปานกลาง	4.61	0.49	มากที่สุด	0.39	1
โดยรวม	3.40	0.65	ปานกลาง	4.57	0.52	มากที่สุด	0.34	

จากตาราง 4 สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับที่สูงสุดทุกข้อ และลำดับความ ต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหาร

สถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย คือ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ มีความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ รองลงมา คือ มีความสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และบุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ ผักผ่อน ปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ ความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล		
1. สมาชิกขององค์กรมีวิสัยทัศน์ของตนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร	3.36	0.65	ปานกลาง	4.39	0.60	มาก	0.31	4
2. สมาชิกทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.38	0.65	ปานกลาง	4.52	0.60	มากที่สุด	0.34	2
3. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	3.50	0.66	ปานกลาง	4.40	0.50	มาก	0.26	5
4. บุคลากรทุกคนให้การยอมรับและเห็นพ้องต้องกันของวิสัยทัศน์องค์กร	3.33	0.64	ปานกลาง	4.47	0.57	มาก	0.34	2
5. วิสัยทัศน์ขององค์กรผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกคน	3.34	0.64	ปานกลาง	4.62	0.52	มากที่สุด	0.38	1
โดยรวม	3.38	0.65	ปานกลาง	4.48	0.56	มาก	0.33	

จากตาราง 5 สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย คือ วิสัยทัศน์ขององค์กรผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกคน รองลงมา คือ สมาชิกทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และบุคลากรทุกคนให้การยอมรับและเห็นพ้องต้องกันของวิสัยทัศน์องค์กร

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ดัชนี ความต้องการจำเป็น และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารงานวิชาการที่มี ประสิทธิภาพสำหรับสถานศึกษา อาชีวศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล		
1. บุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับผู้อื่น	3.34	0.65	ปานกลาง	4.33	0.61	มาก	0.30	5
2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	3.37	0.65	มาก	4.47	0.55	มาก	0.33	3
3. มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ และต้องเรียนรู้ที่จะร่วมกันคิด	3.35	0.65	ปานกลาง	4.50	0.56	มาก	0.34	1

ตาราง 6 (ต่อ)

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล		
4. มีการอภิปรายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง	3.38	0.66	ปานกลาง	4.51	0.54	มากที่สุด	0.33	3
5. ไม่ยึดติด ลดอัตราเสี่ยงเห็นประโยชน์เพื่อส่วนรวม	3.58	0.66	มาก	4.44	0.50	มาก	0.24	6
6. ทำงานประสาน เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน	3.36	0.65	ปานกลาง	4.49	0.51	มาก	0.34	1
โดยรวม	3.40	0.65	ปานกลาง	4.46	0.55	มาก	0.31	

จากตาราง 6 สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากทุกข้อ และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย คือ มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ และต้องเรียนรู้ที่จะร่วมกันคิด ทำงานประสาน เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน รองลงมา คือ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และมีการอภิปรายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีความต้องการจำเป็น และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนทางความคิด

ด้านแบบแผนทางความคิด	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล		
1. ทำความเข้าใจในวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างชัดเจน	3.36	0.65	ปานกลาง	4.26	0.64	มาก	0.27	4
2. จำแนกแยกแยะปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	3.34	0.65	ปานกลาง	4.30	0.63	มาก	0.29	3
3. ทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้เหมาะสม	3.58	0.66	มาก	4.40	0.50	มาก	0.23	5
4. มีวิธีการคิดที่หลากหลายในสถานการณ์ที่ต่างกัน	3.39	0.66	ปานกลาง	4.58	0.51	มากที่สุด	0.35	1
5. ไม่ตกเป็นทาสของความคิด ผิด ๆ พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	3.41	0.66	ปานกลาง	4.46	0.51	มาก	0.31	2
โดยรวม	3.42	0.66	ปานกลาง	4.40	0.56	มาก	0.29	

จากตาราง 7 สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนทางความคิด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย คือ มีวิธีการคิดที่หลากหลายในสถานการณ์ที่ต่างกันรองลงมา คือ ไม่ตกเป็นทาสของความคิด ผิด ๆ พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และจำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีความต้องการ
จำเป็น และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ

ด้านการคิดเชิงระบบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล		
1. มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ	3.31	0.64	ปานกลาง	4.32	0.63	มาก	0.31	2
2. มองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน	3.57	0.66	มาก	4.41	0.51	มาก	0.24	4
3. สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ มองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม	3.30	0.64	ปานกลาง	4.58	0.53	มากที่สุด	0.39	1
4. มีการเรียนรู้ร่วมกันตระหนักในหน้าที่ของตน และมองเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ	3.57	0.66	มาก	4.61	0.49	มากที่สุด	0.29	3
โดยรวม	3.44	0.65	ปานกลาง	4.48	0.54	มาก	0.30	

จากตาราง 8 สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดเชิงระบบ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากและระดับมากที่สุดอย่างละเท่ากัน และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย

คือ สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ มองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม รองลงมา คือ มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ตระหนักในหน้าที่ของตน และมองเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีความต้องการ จำเป็น และลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี

ด้านเทคโนโลยี	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล		
1. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีพื้นฐานในการแสวงหาความรู้และการจัดการเรียนรู้	3.28	0.61	ปานกลาง	4.68	0.49	มากที่สุด	0.43	1
2. บุคลากรสามารถใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	3.46	0.65	ปานกลาง	4.60	0.49	มากที่สุด	0.33	3
3. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการถ่ายทอดองค์ความรู้	3.43	0.65	ปานกลาง	4.58	0.51	มากที่สุด	0.34	2
4. มีการเรียนรู้ทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ	3.49	0.65	ปานกลาง	4.61	0.50	มากที่สุด	0.32	4
โดยรวม	3.42	0.64	ปานกลาง	4.62	0.50	มากที่สุด	0.35	

จากตาราง 9 สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

มหาสารคาม เขต 1 เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย คือ บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีพื้นฐานในการแสวงหาความรู้และการจัดการเรียนรู้ รองลงมา คือ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการถ่ายโอนองค์ความรู้ และบุคลากรสามารถใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

ตอนที่ 1 การศึกษาแนวปฏิบัติด้านการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

ผลการศึกษาดูงานด้านการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) และเป็นที่ยอมรับ ได้แก่ โรงเรียนสารคามพิทยาคม โรงเรียนผดุงนารี โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยผู้วิจัยได้ลงภาคสนามเพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษา จำนวน 3 กลุ่ม คือ ผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู โดยข้อมูลจากการวิเคราะห์แบบสอบถาม และผลที่ได้จากการศึกษาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ไปสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ซึ่งจำแนกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง (Personal Mastery) 2) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 3) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 4) ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Model) 5) ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และ 6) ด้านเทคโนโลยี (Technology) สรุปได้แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ดังนี้

1. ความสามารถในการบริหารตนเอง (Personal Mastery)

“...ส่งเสริมสนับสนุน โดยการจัดตารางเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เกิดการเรียนรู้ในรูปแบบกิจกรรม PLC เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้กับครู โดยครูแต่ละคนนำความรู้ที่มีอยู่ รวมถึงประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน เผยแพร่ให้กับครูคนอื่น ๆ ในชุมชนแห่งการเรียนรู้...”

(ผู้อำนวยการ สถานศึกษาแห่งที่ 1 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“...จัดให้มีการให้ข่าวสารข้อมูล สารสนเทศทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ เพื่อให้ครูได้เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ...”

(ผู้อำนวยการ สถานศึกษาแห่งที่ 2 วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...จัดให้บุคลากรได้ศึกษาดูงาน หรือการอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถจากหน่วยงาน หรือองค์กรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน...”

(ผู้อำนวยการ สถานศึกษาแห่งที่ 3 วันที่ 21 มกราคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมให้ครูได้สร้างนวัตกรรมทางการเรียนเรียนรู้ เพื่อนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน...”

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สถานศึกษาแห่งที่ 1 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“...กลุ่มสาระการเรียนรู้และครูร่วมกันวางแผนการจัดการเรียนการสอน ในการนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการจัดการเรียนการสอน...”

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สถานศึกษาแห่งที่ 2 วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ใช้กระบวนการค้นคว้า และนำผลการวิจัยมาใช้ ในการพัฒนาตนเอง และการจัดการเรียนการสอน...”

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สถานศึกษาแห่งที่ 3 วันที่ 21 มกราคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...พัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรมสัมมนา การดูงาน การประชุมร่วมกันของครูในกลุ่มสาระเพื่อระดมความคิดเห็นและการถอดบทเรียนในการพัฒนาตนเอง ในการจัดการเรียนการสอนให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น...”

(ครู สถานศึกษาแห่งที่ 1 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“...นำผลการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการเรียนรู้ในชุมชนการเรียนรู้ (PLC) มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง...”

(ครู สถานศึกษาแห่งที่ 2 วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ศึกษาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ นำมาพัฒนาตนเองอยู่เสมอ อาทิ การเรียนรู้ในอินเทอร์เน็ต การสืบค้นข้อมูลออนไลน์ การค้นคว้าหนังสือ ตำรา งานวิจัย เพื่อนำมาใช้ ประกอบการจัดการเรียนการสอน...”

(ครู สถานศึกษาแห่งที่ 3 วันที่ 21 มกราคม 2562 : การสัมภาษณ์)



ตาราง 10 การสังเคราะห์ความถี่แนวทางการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง

ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง	ความถี่ (คน)
1. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบกิจกรรม PLC เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้กับครู	2
2. จัดให้มีการให้ข่าวสารข้อมูล สารสนเทศทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้เพื่อให้ครูได้เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3
3. บุคลากรได้ศึกษาดูงาน หรือการอบรมสัมมนาจากหน่วยงาน หรือองค์กรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน	1
4. ส่งเสริมให้ครูได้สร้างนวัตกรรมทางการเรียนเรียนรู้ เพื่อนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	1
5. นำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการจัดการเรียนการสอน	1
6. ใช้กระบวนการค้นคว้า และนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาตนเอง และการจัดการเรียนการสอน	1

จากตาราง 10 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ Best Practices พบว่า ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง ประกอบด้วย

1. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบกิจกรรม PLC เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้กับครู
2. จัดให้มีการให้ข่าวสารข้อมูล สารสนเทศทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้เพื่อให้ครูได้เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
3. บุคลากรได้ศึกษาดูงาน หรือการอบรมสัมมนาจากหน่วยงาน หรือองค์กรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน
4. ส่งเสริมให้ครูได้สร้างนวัตกรรมทางการเรียนเรียนรู้ เพื่อนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน
5. นำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการจัดการเรียนการสอน
6. ใช้กระบวนการค้นคว้า และนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาตนเอง และการจัดการเรียนการสอน

2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

“...กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยการระดมความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา...”

(ผู้อำนวยการ สถานศึกษาแห่งที่ 1 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“...แต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้ดำเนินการในการจัดทำวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงการประเมินวิสัยทัศน์ขององค์กรในทุกปีการศึกษา...”

(ผู้อำนวยการ สถานศึกษาแห่งที่ 2 วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...วิสัยทัศน์ขององค์กร ได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายในสถานศึกษา และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์...”

(ผู้อำนวยการ สถานศึกษาแห่งที่ 3 วันที่ 21 มกราคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...จัดประชุมวางแผน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้มีความชัดเจน ความเป็นไปได้ และความสำเร็จของวิสัยทัศน์...”

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สถานศึกษาแห่งที่ 1 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ใช้กระบวนการหลอมรวมความคาดหวัง เป้าหมายการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร ให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร...”

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สถานศึกษาแห่งที่ 2 วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...บุคลากรมีเป้าหมายที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ...”

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สถานศึกษาแห่งที่ 3 วันที่ 21 มกราคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เมื่อวิสัยทัศน์เดิมบรรลุเป้าหมาย หรือไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน...”

(ครู สถานศึกษาแห่งที่ 1 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“...บุคลากรทุกคนมีความทุ่มเทเพื่อให้วิสัยทัศน์ประสบความสำเร็จ...”

(ครู สถานศึกษาแห่งที่ 2 วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...วิสัยทัศน์ ได้ผ่านการเห็นชอบจากบุคลากรภายในสถานศึกษา และมีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น...”

(ครู สถานศึกษาแห่งที่ 3 วันที่ 21 มกราคม 2562 : การสัมภาษณ์)

ตาราง 11 การสังเคราะห์ความถี่แนวทางการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ความถี่ (คน)
1. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยการระดมความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	1
2. แต่งตั้งคณะกรรมการ จัดทำ และประเมินวิสัยทัศน์ขององค์กรในทุกปีการศึกษา	2
3. วิสัยทัศน์ขององค์กร ได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายในสถานศึกษา และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์	3
4. จัดประชุมวางแผน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้มีความชัดเจน	1
5. ใช้กระบวนการหลอมรวมความคาดหวัง เป้าหมายการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร ให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร	2
6. มีการประเมิน เพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เมื่อวิสัยทัศน์เดิมบรรลุเป้าหมาย หรือไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	1

จากตาราง 11 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ Best Practices พบว่า ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประกอบด้วย

1. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยการระดมความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
2. แต่งตั้งคณะกรรมการ จัดทำ และประเมินวิสัยทัศน์ขององค์กรในทุกปีการศึกษา
3. วิสัยทัศน์ขององค์กร ได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายในสถานศึกษา และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
4. จัดประชุมวางแผน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้มีความชัดเจน
5. ใช้กระบวนการหลอมรวมความคาดหวัง เป้าหมายการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร ให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร
6. มีการประเมิน เพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เมื่อวิสัยทัศน์เดิมบรรลุเป้าหมาย หรือไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

“...จัดโครงสร้างองค์กรให้เกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการช่วยเหลือและเรียนรู้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน...”

(ผู้อำนวยการ สถานศึกษาแห่งที่ 1 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“...จัดระบบประสานงาน เพื่อให้เกิดการทำงานสอดประสานกันของทีมแต่ละทีม...”

(ผู้อำนวยการ สถานศึกษาแห่งที่ 2 วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...วางแผน และจัดทำคำสั่ง มอบหมายงานที่สอดคล้องกับความสามารถ และระบบการช่วยเหลือในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม...”

(ผู้อำนวยการ สถานศึกษาแห่งที่ 3 วันที่ 21 มกราคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...สร้างการมีส่วนร่วมของทีมปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญกับบุคลากรของทีมงาน...”

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สถานศึกษาแห่งที่ 1 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“...จัดการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจ และแก้ไขปัญหาพร้อมกัน...”

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สถานศึกษาแห่งที่ 2 วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานจากการระดมความคิดเห็น การอภิปรายโดยการมีส่วนร่วมของทุกคนในทีม...”

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สถานศึกษาแห่งที่ 3 วันที่ 21 มกราคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การทำงานต้องเกื้อกูล ประสานกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อดึงศักยภาพความแตกต่างแต่ละบุคคลมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของงาน...”

(ครู สถานศึกษาแห่งที่ 1 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“...เปิดรับแนวความคิดใหม่ ๆ จากทีมเสมอ แม้ไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง...”

(ครู สถานศึกษาแห่งที่ 2 วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...จัดทีมงานที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถผสมผสานกับบุคลากรใหม่เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ร่วมกัน...”

(ครู สถานศึกษาแห่งที่ 3 วันที่ 21 มกราคม 2562 : การสัมภาษณ์)

ตาราง 12 การสังเคราะห์ความถี่แนวทางการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ความถี่ (คน)
1. จัดโครงสร้างองค์กรให้เกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการช่วยเหลือและเรียนรู้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	2
2. จัดการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้	1
3. สร้างการมีส่วนร่วมของทีมปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญกับบุคลากรของทีมงาน	1
4. วางแผน และจัดทำคำสั่ง มอบหมายงานที่สอดคล้องกับความสามารถและมีระบบการช่วยเหลือในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	2
5. ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานจากการมีส่วนร่วมของทุกคน	1
6. เปิดรับแนวความคิดใหม่ ๆ จากทีมเสมอ	1
7. จัดทีมงาน ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์	1

จากตาราง 12 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ Best Practices พบว่า ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ประกอบด้วย

1. จัดโครงสร้างองค์กรให้เกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการช่วยเหลือและเรียนรู้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน
2. จัดการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้
3. สร้างการมีส่วนร่วมของทีมปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญกับบุคลากรของทีมงาน
4. วางแผน และจัดทำคำสั่ง มอบหมายงานที่สอดคล้องกับความสามารถและมีระบบการช่วยเหลือในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
5. ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานจากการมีส่วนร่วมของทุกคน
6. เปิดรับแนวความคิดใหม่ ๆ จากทีมเสมอ
7. จัดทีมงาน ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์

4. แบบแผนทางความคิด (Mental Model)

“...วางแผนการพัฒนาทักษะความคิดให้กับบุคลากร ให้มีความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาได้อย่างชัดเจน...”

(ผู้อำนวยการ สถานศึกษาแห่งที่ 1 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“...จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการคิดวิเคราะห์ เพื่อให้เกิดทักษะในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน...”

(ผู้อำนวยการ สถานศึกษาแห่งที่ 2 วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...จัดการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เปิดมุมมองใหม่ ๆ ในการพัฒนาทักษะ ความคิด ทักษะที่เป็ตกว้าง พร้อมรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ของบุคลากร...”

(ผู้อำนวยการ สถานศึกษาแห่งที่ 3 วันที่ 21 มกราคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมให้บุคลากรมีมุมมองที่หลากหลาย ยอมรับความแตกต่างทางความคิด...”

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สถานศึกษาแห่งที่ 1 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“...การทำงานแต่ละครั้งบุคลากรจะทำความเข้าใจ วินิจฉัย และตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบ คำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นตามมา และการรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ...”

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สถานศึกษาแห่งที่ 2 วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...บุคลากรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดกับรูปแบบและความคิดเดิม หากมีแนวทางใหม่ ๆ ที่พิจารณาแล้วว่าสามารถแก้ไขปัญหาได้...”

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สถานศึกษาแห่งที่ 3 วันที่ 21 มกราคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การปฏิบัติงาน สิ่งสำคัญคือ สามารถวิเคราะห์ สิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการเลือกวิธีการแก้ไขได้อย่างถูกต้องเหมาะสม...”

(ครู สถานศึกษาแห่งที่ 1 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“...การปฏิบัติงานต้องมีทางเลือกอย่างหลากหลายวิธีในแต่ละสถานการณ์ แล้วเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา...”

(ครู สถานศึกษาแห่งที่ 2 วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...เมื่อต้องแก้ปัญหา บุคลากรจะควรเริ่มจากการทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง เพื่อจะได้หาวิธีการแก้ไขได้ถูกวิธีที่สุด...”

(ครู สถานศึกษาแห่งที่ 3 วันที่ 21 มกราคม 2562 : การสัมภาษณ์)

ตาราง 13 การสังเคราะห์ความถี่แนวทางการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านแบบแผนทางความคิด

ด้านแบบแผนทางความคิด	ความถี่ (คน)
1. เมื่อต้องแก้ปัญหา บุคลากรจะควรเริ่มจากการทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง เพื่อจะได้หาวิธีการแก้ไขปัญหาได้ถูกวิธีที่สุด	1
2. การปฏิบัติงาน สิ่งสำคัญคือ สามารถวิเคราะห์ สิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	1
3. บุคลากรจะทำความเข้าใจ วินิจฉัย และตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบ	2
4. วิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาที่หลากหลายในแต่ละสถานการณ์	3
5. บุคลากรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาทักษะ ความคิด ทักษะคิดที่เปิดกว้าง พร้อมรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	2

จากตาราง 13 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ Best Practices พบว่า ด้านแบบแผนทางความคิด ประกอบด้วย

1. เมื่อต้องแก้ปัญหา บุคลากรจะควรเริ่มจากการทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง เพื่อจะได้หาวิธีการแก้ไขปัญหาได้ถูกวิธีที่สุด
2. การปฏิบัติงาน สิ่งสำคัญคือ สามารถวิเคราะห์ สิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
3. บุคลากรจะทำความเข้าใจ วินิจฉัย และตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบ
4. วิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาที่หลากหลายในแต่ละสถานการณ์
5. บุคลากรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาทักษะ ความคิด ทักษะคิดที่เปิดกว้าง พร้อมรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

“...ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อพัฒนาความรู้ ความคิด ความสามารถ...”

(ผู้อำนวยการ สถานศึกษาแห่งที่ 1 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“...จัดให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อให้มองเห็นความสัมพันธ์ของขั้นตอนการปฏิบัติงาน...”

(ผู้อำนวยการ สถานศึกษาแห่งที่ 2 วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่ตนเอง ให้
ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน ในฐานะบุคลากรที่มีความสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา...”

(ผู้อำนวยการ สถานศึกษาแห่งที่ 3 วันที่ 21 มกราคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ระดมความคิดเห็นบุคลากรภายในกลุ่มสาระเพื่อวางระบบงาน และ
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานร่วมกัน...”

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สถานศึกษาแห่งที่ 1 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ระดมความคิดเห็นจากบุคลากร เพื่อวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์
กันของปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดปัญหา และหาทางแก้ไขอย่างเป็นระบบ...”

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สถานศึกษาแห่งที่ 2 วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...สร้างการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ในการ
วิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของการปฏิบัติงานในแต่ละส่วน...”

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สถานศึกษาแห่งที่ 3 วันที่ 21 มกราคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...พยายามมองหาความเชื่อมโยงของงานที่ปฏิบัติอย่างเป็นระบบ เพื่อหา
แนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสม...”

(ครู สถานศึกษาแห่งที่ 1 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ใช้ความรู้ ความคิดของตนเองปฏิบัติหน้าที่ของตนเองที่ได้รับ
มอบหมายอย่างเต็มความสามารถ...”

(ครู สถานศึกษาแห่งที่ 2 วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...สามารถวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นระบบ...”

(ครู สถานศึกษาแห่งที่ 3 วันที่ 21 มกราคม 2562 : การสัมภาษณ์)

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 14 การสังเคราะห์ความถี่แนวทางการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการคิดเชิงระบบ

ด้านการคิดเชิงระบบ	ความถี่ (คน)
1. ระดมความคิดเห็นจากบุคลากร เพื่อวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดปัญหา และหาทางแก้ไขอย่างเป็นระบบ	1
2. จัดให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อให้มองเห็นความสัมพันธ์ของขั้นตอนการปฏิบัติงาน	2 4
3. วางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นระบบ คำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3
4. ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่ตนเอง เห็นความของตนเองในฐานะบุคลากรที่มีความสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา	

จากตาราง 14 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ Best Practices พบว่า ด้านด้านเทคโนโลยีประกอบด้วย

1. ระดมความคิดเห็นจากบุคลากร เพื่อวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดปัญหา และหาทางแก้ไขอย่างเป็นระบบ
2. จัดให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อให้มองเห็นความสัมพันธ์ของขั้นตอนการปฏิบัติงาน
3. วางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นระบบ คำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานร่วมกัน
4. ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่ตนเอง เห็นความของตนเองในฐานะบุคลากรที่มีความสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา

6. เทคโนโลยี (Technology)

“...สถานศึกษาจัดการเรียนรู้ทางไกลให้กับครูผู้สอนในโอกาสต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้อำนวยการ สถานศึกษาแห่งที่ 1 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษาจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการค้นคว้าหาความรู้ และนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้...”

(ผู้อำนวยการ สถานศึกษาแห่งที่ 2 วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษาจัดระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อนำมาใช้ในองค์กรได้
อย่างเหมาะสม...”

(ผู้อำนวยการ สถานศึกษาแห่งที่ 3 วันที่ 21 มกราคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนการจัดการเรียนการ
สอน...”

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สถานศึกษาแห่งที่ 1 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“...สร้าง รวบรวม และใช้องค์ความรู้ ในการพัฒนาความสามารถของ
บุคลากรภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้...”

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สถานศึกษาแห่งที่ 2 วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...บุคลากรมีความจำเป็นจะต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ซึ่ง
เป็นวิธีการในการแสวงหาความรู้...”

(หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สถานศึกษาแห่งที่ 3 วันที่ 21 มกราคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ
สูงสุด ผู้เรียนเข้าใจบทเรียนมากยิ่งขึ้น...”

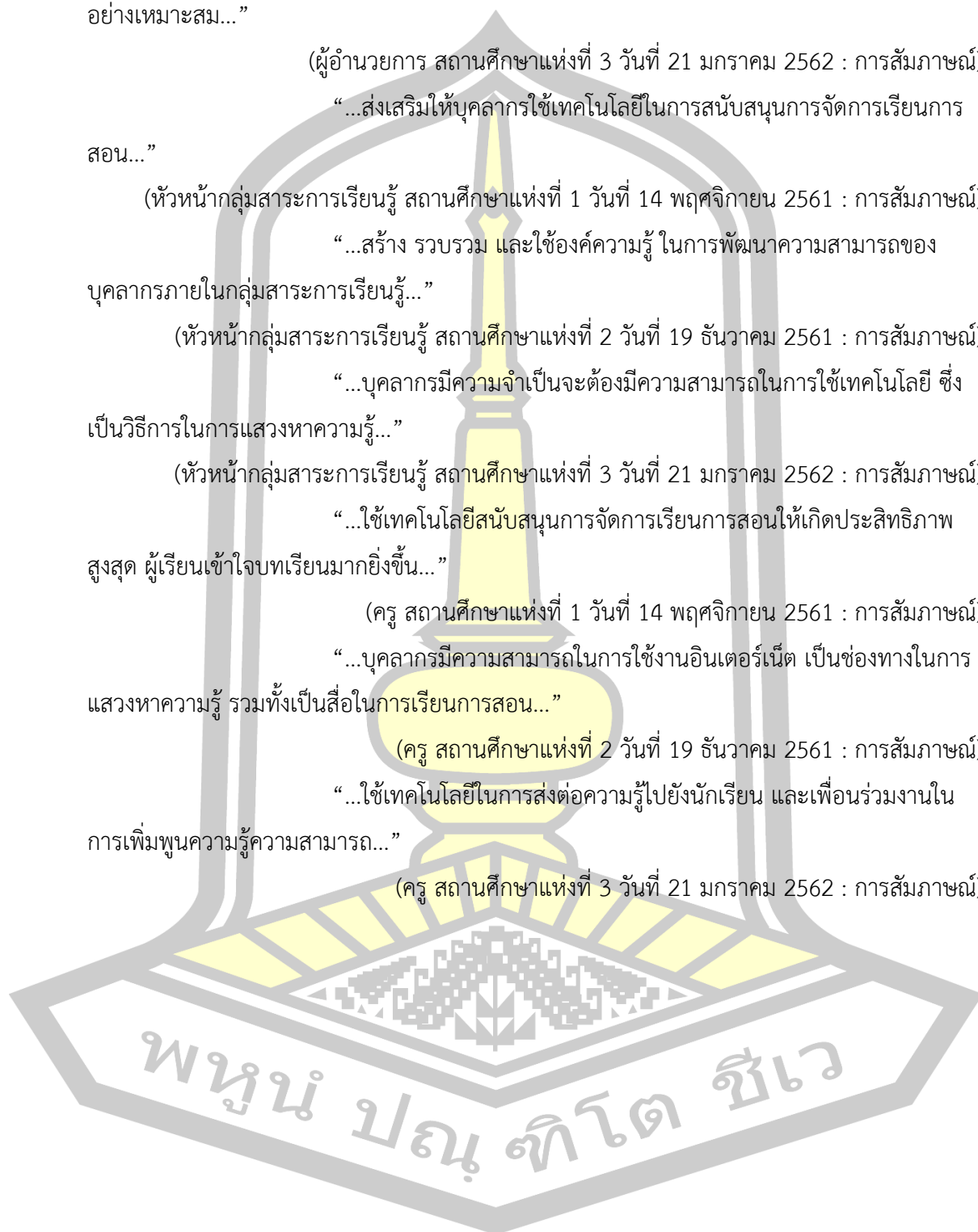
(ครู สถานศึกษาแห่งที่ 1 วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561 : การสัมภาษณ์)

“...บุคลากรมีความสามารถในการใช้งานอินเทอร์เน็ต เป็นช่องทางในการ
แสวงหาความรู้ รวมทั้งเป็นสื่อในการเรียนการสอน...”

(ครู สถานศึกษาแห่งที่ 2 วันที่ 19 ธันวาคม 2561 : การสัมภาษณ์)

“...ใช้เทคโนโลยีในการส่งต่อความรู้ไปยังนักเรียน และเพื่อนร่วมงานใน
การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ...”

(ครู สถานศึกษาแห่งที่ 3 วันที่ 21 มกราคม 2562 : การสัมภาษณ์)



ตาราง 15 การสังเคราะห์ความถี่แนวทางการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านเทคโนโลยี

ด้านเทคโนโลยี	ความถี่ (คน)
1. จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการค้นคว้าหาความรู้	3
2. บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน	5
3. สร้าง รวบรวม และใช้องค์ความรู้ ในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร	3
4. สถานศึกษาจัดการเรียนรู้ทางไกลให้กับครูผู้สอนในโอกาสต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง	1

จากตาราง 15 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ Best Practices พบว่า ด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย

- ความรู้
1. จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการค้นคว้าหาความรู้
 2. บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน
 3. สร้าง รวบรวม และใช้องค์ความรู้ ในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร
 4. สถานศึกษาจัดการเรียนรู้ทางไกลให้กับครูผู้สอนในโอกาสต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง
- ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) มาสังเคราะห์แนวทางการจัดทำร่างแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังตาราง 16

พหุ ประถมศึกษา ชีวะ

ตาราง 16 การสังเคราะห์แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	แนวทางการพัฒนา
<p>1. ความสามารถในการบริหารตนเอง</p> <p>1. มีความสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ</p> <p>2. มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองมุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้</p> <p>3. นำความรู้มาพัฒนาให้เป็นที่ทักษะหรือระบบในการปฏิบัติงาน</p> <p>4. บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>5. มีทักษะกระบวนการแสวงหาความรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต</p> <p>6. มีความสามารถในการสร้างองค์ความรู้</p>	<p>1. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบกิจกรรม PLC เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้</p> <p>2. จัดให้มีการให้ข่าวสารข้อมูล สารสนเทศทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้เพื่อให้ครูได้เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ</p> <p>3. บุคลากรได้ศึกษาดูงาน หรือการอบรมสัมมนาจากหน่วยงาน หรือองค์กรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน</p> <p>4. ส่งเสริมให้ครูได้สร้างนวัตกรรมทางการเรียนการสอน เพื่อนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน</p> <p>5. นำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการจัดการเรียนการสอน</p> <p>6. ใช้กระบวนการค้นคว้า และนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาตนเอง และการจัดการเรียนการสอน</p>	<p>1. มีความสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ</p> <p>2. มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองมุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้</p> <p>3. นำความรู้มาพัฒนาให้เป็นที่ทักษะหรือระบบในการปฏิบัติงาน</p> <p>4. บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>5. มีทักษะกระบวนการแสวงหาความรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต</p> <p>6. มีความสามารถในการสร้างองค์ความรู้</p> <p>7. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบกิจกรรม PLC เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้</p>

ตาราง 16 (ต่อ)

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	แนวทางการพัฒนา
<p>2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน</p> <p>1. สมาชิกขององค์กรมีวิสัยทัศน์ของตนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร</p> <p>2. สมาชิกทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน</p> <p>3. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์</p> <p>4. บุคลากรทุกคนให้การยอมรับและเห็นพ้องต้องกันของวิสัยทัศน์องค์กร</p> <p>5. วิสัยทัศน์ขององค์กรผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกคน</p>	<p>1. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยการระดมความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา</p> <p>2. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำ และประเมินวิสัยทัศน์ขององค์กรในทุกปีการศึกษา</p> <p>3. วิสัยทัศน์ขององค์กรได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายในสถานศึกษา และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ 3</p> <p>4. จัดประชุมวางแผน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้มีความชัดเจน</p> <p>5. ใช้กระบวนการหลอมรวมความคาดหวัง เป้าหมาย การปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร ให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร</p> <p>6. มีการประเมินวิสัยทัศน์ เพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เมื่อวิสัยทัศน์เดิมบรรลุเป้าหมาย หรือไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</p>	<p>1. สมาชิกขององค์กรมีวิสัยทัศน์ของตนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร</p> <p>2. สมาชิกทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน</p> <p>3. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์</p> <p>4. บุคลากรทุกคนให้การยอมรับและเห็นพ้องต้องกันของวิสัยทัศน์องค์กร</p> <p>5. วิสัยทัศน์ขององค์กรผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกคน</p> <p>6. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์</p>

ตาราง 16 (ต่อ)

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาศาสนสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	แนวทางการพัฒนา
<p>3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</p> <p>1. บุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับผู้อื่น</p> <p>2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p> <p>3. มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ และต้องเรียนรู้ที่จะร่วมกันคิด</p> <p>4. มีการอภิปรายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง</p> <p>5. ไม่ยึดติด ลดอัตราเล็งเห็นประโยชน์เพื่อส่วนรวม</p> <p>6. ทำงานประสาน เกื้อกูล และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน</p>	<p>1. จัดโครงสร้างองค์กรให้เกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการช่วยเหลือและเรียนรู้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน</p> <p>2. จัดการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้</p> <p>3. สร้างการมีส่วนร่วมของทีมปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญกับบุคลากรของทีมงาน</p> <p>4. วางแผน และจัดทำคำสั่งมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความสามารถและมีระบบการช่วยเหลือในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม</p> <p>5. ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานจากการมีส่วนร่วมของทุกคน</p> <p>6. เปิดรับแนวความคิดใหม่ๆ จากทีมเสมอ</p> <p>7. จัดทีมงาน ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์</p>	<p>1. บุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับผู้อื่น</p> <p>2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ</p> <p>3. มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ และต้องเรียนรู้ที่จะร่วมกันคิด</p> <p>4. มีการอภิปรายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง</p> <p>5. ไม่ยึดติด ลดอัตราเล็งเห็นประโยชน์เพื่อส่วนรวม</p> <p>6. ทำงานประสาน เกื้อกูล และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน</p> <p>7. จัดโครงสร้างองค์กรให้เกิดการทำงานเป็นทีม</p>

ตาราง 16 (ต่อ)

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาศาสนศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	แนวทางการพัฒนา
<p>4. แบบแผนทางความคิด</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทำความเข้าใจในวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างชัดเจน 2. จำแนกแยกแยะปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 3. ทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม 4. มีวิธีการคิดที่หลากหลายในสถานการณ์ที่ต่างกัน 5. ไม่ตกเป็นทาสของความคิดผิด ๆ พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เมื่อต้องแก้ปัญหา บุคลากรควรเริ่มจากการทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง เพื่อจะได้หาวิธีการแก้ไขปัญหานั้นได้ถูกวิธีที่สุด 2. การปฏิบัติงาน สิ่งสำคัญคือ สามารถวิเคราะห์ สิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการเลือกวิธีการแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม 3. บุคลากรจะทำความเข้าใจ วินิจฉัย และตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบ 4. วิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ไขปัญหานั้นที่หลากหลายในแต่ละสถานการณ์ 5. บุคลากรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาทักษะความคิด ทักษะที่เปิดกว้าง พร้อมรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทำความเข้าใจในวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างชัดเจน 2. จำแนกแยกแยะปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 3. ทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม 4. มีวิธีการคิดที่หลากหลายในสถานการณ์ที่ต่างกัน 5. บุคลากรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

ตาราง 16 (ต่อ)

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาศาสนสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	แนวทางการพัฒนา
<p>5. การคิดเชิงระบบ</p> <p>1. มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ</p> <p>2. มองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน</p> <p>3. สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ มองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม</p> <p>4. มีการเรียนรู้ร่วมกัน ตระหนักในหน้าที่ของตน และมองเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ</p>	<p>1. ระดมความคิดเห็นจากบุคลากร เพื่อวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดปัญหา และหาทางแก้ไขอย่างเป็นระบบ</p> <p>2. จัดให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อให้มองเห็นความสัมพันธ์ของขั้นตอนการปฏิบัติงาน</p> <p>3. วางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นระบบ คำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานร่วมกัน</p> <p>4. ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่ตนเอง เห็นความของตนเองในฐานะบุคลากรที่มีความสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา</p>	<p>1. มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยอื่น</p> <p>2. มองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน</p> <p>3. สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ มองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม</p> <p>4. มีการเรียนรู้ร่วมกัน ตระหนักในหน้าที่ของตน และมองเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น</p>

ตาราง 16 (ต่อ)

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	การศึกษาศานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	แนวทางการพัฒนา
<p>6. เทคโนโลยี</p> <p>1. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีพื้นฐานในการแสวงหาความรู้และการจัดการเรียนรู้</p> <p>2. บุคลากรสามารถใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน</p> <p>3. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการถ่ายโอนองค์ความรู้</p> <p>4. มีการเรียนรู้ทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ</p>	<p>1. จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการค้นคว้าหาความรู้</p> <p>2. บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน</p> <p>3. สร้าง รวบรวม และใช้องค์ความรู้ในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร</p> <p>4. สถานศึกษาจัดการเรียนรู้ทางไกลให้กับครูผู้สอนในโอกาสต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง</p>	<p>1. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีพื้นฐานในการแสวงหาความรู้และการจัดการเรียนรู้</p> <p>2. บุคลากรสามารถใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน</p> <p>3. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการถ่ายโอนองค์ความรู้</p> <p>4. มีการเรียนรู้ทางไกลอย่างต่อเนื่อง</p>

ตาราง 16 สรุปได้ว่า จากการสัมภาษณ์ Best Practices พบว่า การสังเคราะห์การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ประกอบด้วย

1. ความสามารถในการบริหารตนเอง มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้
 1. มีความสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
 2. มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้
 3. นำความรู้มาพัฒนาให้เป็นที่ทักษะหรือระบบในการปฏิบัติงาน
 4. บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
 5. มีทักษะกระบวนการแสวงหาความรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต
 6. มีความสามารถในการสร้างองค์ความรู้

7. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบกิจกรรม PLC เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้
2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้
1. สมาชิกขององค์กรมีวิสัยทัศน์ของตนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร
 2. สมาชิกทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
 3. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์
 4. บุคลากรทุกคนให้การยอมรับและเห็นพ้องต้องกันของวิสัยทัศน์องค์กร
 5. วิสัยทัศน์ขององค์กรผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกคน
 6. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์
3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้
1. บุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับผู้อื่น
 2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
 3. มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ และต้องเรียนรู้ที่จะร่วมกันคิด
 4. มีการอภิปรายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง
 5. ไม่ยึดติด ลดอัตรา เล็งเห็นประโยชน์เพื่อส่วนรวม
 6. ทำงานประสาน เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน
 7. จัดโครงสร้างองค์กรให้เกิดการทำงานเป็นทีม
4. แบบแผนทางความคิด มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้
1. ทำความเข้าใจในวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างชัดเจน
 2. จำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
 3. ทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
 4. มีวิธีการคิดที่หลากหลายในสถานการณ์ที่ต่างกัน
 5. บุคลากรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
5. การคิดเชิงระบบ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้
1. มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยอื่น
 2. มองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน
 3. สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ มองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม
 4. มีการเรียนรู้ร่วมกัน ตระหนักในหน้าที่ของตน และมองเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น
6. เทคโนโลยี มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้
1. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีพื้นฐานในการแสวงหาความรู้และการจัดการเรียนรู้

2. บุคลากรสามารถใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน
3. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการถ่ายโอนองค์ความรู้
4. มีการเรียนรู้ทางไกลอย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ 2 ร่างการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการศึกษา สถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จัดกระทำข้อมูลตามขั้นตอนของวงจรการบริหาร คุณภาพ (PDCA) ก่อนนำไปจัดทำร่างการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ดังตาราง 17

ตาราง 17 แสดงการนำแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามขั้นตอนของวงจรการบริหารคุณภาพ

ขั้นตอน	กิจกรรม
ความสามารถในการบริหารตนเอง	
การวางแผน (Plan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผนการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ 2. วางแผนระบบการให้รางวัล ความดีความชอบ 3. วางแผนพัฒนาแหล่งเรียนรู้สำหรับบุคลากร 4. วางแผนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้
การนำแผนไปปฏิบัติ ให้เกิดผล (Do)	<ol style="list-style-type: none"> 1. กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ 2. พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ตามแผนงานพัฒนาบุคลากร 3. พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการนำความรู้มาพัฒนาให้เป็นทักษะหรือระบบในการปฏิบัติงาน 4. จัดให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 5. ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีทักษะกระบวนการแสวงหาความรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต

ตาราง 17 (ต่อ)

ขั้นตอน	กิจกรรม
	6. พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ 7. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบกิจกรรม PLC เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้
การตรวจสอบ (Check)	1. สำนวความสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้ของบุคลากร 2. ตรวจสอบศักยภาพในการพัฒนาตนเองของบุคลากร 3. ตรวจสอบการนำความรู้มาพัฒนาให้เป็นทักษะหรือระบบในการปฏิบัติงาน 4. ประเมินการพัฒนาตนเองของบุคลากรในการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 5. ประเมินกระบวนการแสวงหาความรู้เชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร 6. ตรวจสอบการสร้างองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร 7. ตรวจสอบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบกิจกรรม PLC เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้
ปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข (Act)	1. ปรับปรุงแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมตามความสนใจของบุคลากร 2. ปรับปรุงการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง 3. ปรับปรุงแนวทางการทำงานที่เน้นการนำความรู้มาพัฒนาให้เป็นทักษะหรือระบบในการปฏิบัติงาน
	4. ปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ให้บุคลากรสามารถใช้การเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง 5. ปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบกิจกรรม PLC เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	
การวางแผน (Plan)	1. วางแผนการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรจากการระดมสมองของสมาชิกทั้งองค์กร

ตาราง 17 (ต่อ)

ขั้นตอน	กิจกรรม
	2. วางแผนการจัดทำ MOU ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร 3. กำหนดแผนงานการประเมินเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์
การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล (Do)	1. ดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์องค์กรโดยการระดมสมองจากสมาชิกทั้งองค์กร 2. จัดทำ MOU ของบุคลากรทุกคนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร 3. ดำเนินการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ 4. ดำเนินการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กรจากบุคลากรทุกคน 5. ดำเนินการประเมินวิสัยทัศน์
การตรวจสอบ (Check)	1. ตรวจสอบกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร 2. ตรวจสอบการจัดทำ MOU ขององค์กร 3. ตรวจสอบการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ 4. ตรวจสอบการยอมรับและเห็นพ้องต้องกันของวิสัยทัศน์องค์กรจากบุคลากรทุกคน 5. ตรวจสอบประเมินวิสัยทัศน์
ปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข (Act)	1. ปรับปรุงแผนการจัดทำวิสัยทัศน์ขององค์กร 2. ปรับปรุง MOU การปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร 3. ปรับปรุงการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของบุคลากร 4. ปรับปรุงวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับและเห็นพ้องต้องกันของบุคลากรทุกคน 5. ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เกิดความเหมาะสม
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	
การวางแผน (Plan)	1. วางแผนแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 2. วางแผนการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 3. วางแผนการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมการหาแนวความคิดใหม่ ๆ และการร่วมกันคิด

ตาราง 17 (ต่อ)

ขั้นตอน	กิจกรรม
	4. วางแผนการทำงานประสานกัน เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน 5. วางแผนการจัดโครงสร้างองค์กรให้เกิดการทำงานเป็นทีม
การนำแผนไปปฏิบัติ ให้เกิดผล (Do)	1. มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 2. จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกัน อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 3. จัดกิจกรรมให้มีการแสวงหาแนวความคิดใหม่ ๆ และต้องเรียนรู้ที่จะ ร่วมกันคิด 4. จัดกิจกรรมการอภิปรายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทาง หนึ่ง 5. ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และเห็นประโยชน์ของส่วนรวม 6. ส่งเสริมการทำงานประสานกัน เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน 7. จัดโครงสร้างองค์กรให้เกิดการทำงานเป็นทีม
การตรวจสอบ (Check)	1. ตรวจสอบแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรที่ส่งเสริมการทำงานและ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 2. ตรวจสอบกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 3. ตรวจสอบการจัดโครงสร้างองค์กรให้เกิดการทำงานเป็นทีม
ปฏิบัติการปรับปรุง แก้ไข (Act)	1. ปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรที่ส่งเสริมการทำงานและ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 2. ปรับปรุงกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ ร่วมกันให้เหมาะสมยิ่งขึ้น 3. ปรับปรุงกิจกรรมการแสวงหาแนวความคิดใหม่ ๆ และต้องเรียนรู้ที่จะ ร่วมกันคิดให้เหมาะสม 4. ปรับปรุงกิจกรรมการอภิปรายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจให้เหมาะสม 5. ปรับปรุงกิจกรรมที่ส่งเสริมเห็นความสำคัญขององค์กร 6. ปรับปรุงการทำงานให้เกิดการประสานงาน เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน และกัน 7. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เกิดการทำงานเป็นทีม

ตาราง 17 (ต่อ)

ขั้นตอน	กิจกรรม
ด้านแบบแผนทางความคิด	
การวางแผน (Plan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผนการพัฒนาทักษะแบบแผนทางความคิดของบุคลากร 2. จัดทำแผนการการพัฒนาทักษะแบบแผนทางความคิดของบุคลากร
การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล (Do)	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำความเข้าใจในวิธีการแก้ปัญหา 2. จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้จำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 3. จัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ฝึกการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ 4. จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิธีการคิดที่หลากหลายในสถานการณ์ที่ต่างกัน 5. จัดกิจกรรมการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
การตรวจสอบ (Check)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมินวิธีการแก้ปัญหาของบุคลากร 2. ประเมินการจำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของบุคลากร 3. ประเมินการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของบุคลากร 4. ประเมินมีวิธีการคิดในสถานการณ์ที่ต่างกันของบุคลากร 5. ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร
ปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข (Act)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับปรุงวิธีการส่งเสริมการทำความเข้าใจในวิธีการแก้ปัญหา 2. ปรับปรุงวิธีการส่งเสริมให้บุคลากรได้จำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 3. ปรับปรุงกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ 4. ปรับปรุงวิธีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิธีการคิดที่หลากหลายในสถานการณ์ที่ต่างกัน 5. ปรับปรุงวิธีการจัดกิจกรรมการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

ตาราง 17 (ต่อ)

ขั้นตอน	กิจกรรม
ด้านการคิดเชิงระบบ	
การวางแผน (Plan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผนการพัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบของบุคลากร 2. จัดทำแผนการพัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบของบุคลากร
การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล (Do)	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดกิจกรรมการส่งเสริมการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่างๆ 2. จัดกิจกรรมการฝึกมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน 3. จัดกิจกรรมการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ฝึกการมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม 4. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ตระหนักในหน้าที่ของตน และมองเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น
การตรวจสอบ (Check)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมินการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ ของบุคลากร 2. ประเมินการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงานของบุคลากร 3. ประเมินการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ฝึกการมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวมของบุคลากร 4. ประเมินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ตระหนักในหน้าที่ของตน และประเมินการมองเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่นของบุคลากร
ปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข (Act)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับปรุงวิธีการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่างๆ 2. ปรับปรุงวิธีการจัดกิจกรรมการฝึกมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน 3. ปรับปรุงวิธีการจัดกิจกรรมการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ฝึกการมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม 4. ปรับปรุงวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ตระหนักในหน้าที่ของตน และมองเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น

ตาราง 17 (ต่อ)

ขั้นตอน	กิจกรรม
ด้านเทคโนโลยี	
การวางแผน (Plan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผนการจัดระบบเทคโนโลยีทางการศึกษา 2. วางแผนการพัฒนาความสามารถทางเทคโนโลยีให้กับบุคลากร
การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล (Do)	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดการฝึกอบรมบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีพื้นฐานในการแสวงหาความรู้และการจัดการเรียนรู้ 2. จัดฝึกอบรม หรือส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน 3. จัดระบบให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการถ่ายโอนองค์ความรู้ 4. จัดให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้ทางไกลอย่างต่อเนื่อง
การตรวจสอบ (Check)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมินความสามารถการใช้เทคโนโลยีพื้นฐานในการแสวงหาความรู้และการจัดการเรียนรู้ของบุคลากร 2. ประเมินความสามารถของบุคลากรในการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน 3. ประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการถ่ายโอนองค์ความรู้ 4. ประเมินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทางไกลของบุคลากร
ปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข (Act)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับปรุงวิธีการฝึกอบรมบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีพื้นฐานในการแสวงหาความรู้และการจัดการเรียนรู้ 2. ปรับปรุงวิธีการจัดฝึกอบรม หรือส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน 3. ปรับปรุงระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการถ่ายโอนองค์ความรู้ของบุคลากร 4. ปรับปรุงการจัดให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้ทางไกล

ผู้วิจัยได้นำแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามขั้นตอนของวงจรคุณภาพ ไปจัดทำร่างแนวทางการพัฒนาพร้อมแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนา แล้วนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน พิจารณาก่อนล่วงหน้า

ตอนที่ 3 การประเมินแนวทาง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) วันที่ 8

พฤษภาคม 2562 ณ ห้องประชุม โรงเรียนอนุบาลมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยวิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งมีประเด็นสำคัญสำหรับการประเมินแนวทาง คือ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของแนวทาง ได้แก่ หลักการ จุดมุ่งหมาย กลไกการดำเนินงาน แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเงื่อนไขความสำเร็จ โดยผู้วิจัยได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิดำเนินการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง ซึ่งได้ผลการประเมิน ดังตาราง 18

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่	แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	หลักการ	4.43	0.49	มาก	4.29	0.70	มาก
2	จุดมุ่งหมาย	4.57	0.49	มากที่สุด	4.43	0.73	มาก
3	กลไกการดำเนินงาน	4.29	0.70	มาก	4.29	0.70	มาก
4	แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.50	0.72	มาก	4.48	0.77	มาก
	4.1 ความสามารถในการบริหารตนเอง	4.29	0.88	มาก	4.43	0.90	มาก
	4.2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.57	0.73	มากที่สุด	4.43	0.73	มาก
	4.3 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.43	0.90	มาก	4.57	0.73	มากที่สุด
	4.4 แบบแผนทางความคิด	4.43	0.73	มาก	4.29	0.88	มาก
	4.5 การคิดเชิงระบบ	4.43	0.73	มาก	4.43	0.90	มาก
	4.6 เทคโนโลยี	4.86	0.35	มากที่สุด	4.71	0.45	มากที่สุด
5	เงื่อนไขความสำเร็จ	4.71	0.45	มากที่สุด	4.57	0.73	มากที่สุด
	รวม	4.50	0.57	มาก	4.41	0.72	มาก

จากตาราง 18 ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยภาพรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$) เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้าน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$) เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้เสนอแนะข้อคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการ บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผลการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ที่มีต่อแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้กลุ่มสนทนาได้ แสดงความรู้สึกและความคิดเห็น รายละเอียดดังตาราง 19

ตาราง 19 การตรวจสอบยืนยันการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 โดยผลการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบของแนวทาง	บันทึกการสนทนา	ผลการแก้ไข
1. หลักการ	- มีความเหมาะสมและควร ปรับให้มีความชัดเจนมาก ยิ่งขึ้น	- ปรับเนื้อหาชี้ให้เห็นถึงความสำคัญใน การสร้างองค์แห่งการเรียนรู้
2. จุดมุ่งหมาย	- มีความเหมาะสม	- ให้คงเนื้อหาไว้ดังเดิม
3. กลไกการดำเนินงาน	- มีความเหมาะสม และ ควรปรับให้มีความชัดเจน มากยิ่งขึ้น	- อธิบายประกอบกลไกการดำเนินงาน ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น
4. แนวทางการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		
4.1 ด้านความสามารถในการ บริหารตนเอง มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้	- ด้านความสามารถในการ บริหารตนเอง มีความ เหมาะสม และควรตัดรวม เนื้อหาข้อที่ 1 รวมเข้ากับ ข้อที่ 4 และข้อที่ 5	- ควรปรับเปลี่ยนเนื้อหาใหม่ ดังนี้ 1. มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อ เพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้
1. มีความสนใจและใฝ่หาที่จะ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ		

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบของแนวทาง	บันทึกการสนทนา	ผลการแก้ไข
<p>2. มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่ จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้ กำหนดไว้</p> <p>3. นำความรู้มาพัฒนาให้เป็น ทักษะหรือระบบในการปฏิบัติงาน</p> <p>4. บุคลากรในองค์กรมีการ เรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติและเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง</p> <p>5. มีทักษะกระบวนการ แสวงหาความรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอด ชีวิต</p> <p>6. มีความสามารถในการสร้าง องค์ความรู้</p> <p>7. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบ กิจกรรม PLC เพื่อสร้างชุมชนแห่ง การเรียนรู้</p> <p>4.2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้</p> <p>1. สมาชิกขององค์กรมี วิสัยทัศน์ของตนสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์รวมขององค์กร</p> <p>2. สมาชิกทุกคนมีข้อสัญญา หรือพันธกิจโดยอาศัยพื้นฐานจาก การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน</p> <p>3. บุคลากรมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์</p>	<p>สังเคราะห์เนื้อหาเข้า ด้วยกัน เพราะมีเนื้อหา สอดคล้องกัน และเพิ่มการ ประเมินและวางแผนใน การพัฒนาตนเอง เพื่อให้ เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และต่อเนื่อง</p> <p>- ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน มีความเหมาะสม และควรตีความเนื้อหาข้อ ที่ 3 ไปรวมไว้ในข้อที่ 5 เพราะมีเนื้อหาสอดคล้อง กัน</p>	<p>2. มีกระบวนการแสวงหาความรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติและเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ อย่างต่อเนื่อง</p> <p>3. นำความรู้มาพัฒนาให้เป็นทักษะ หรือระบบในการปฏิบัติงาน</p> <p>4. มีความสามารถในการสร้างองค์ ความรู้</p> <p>5. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบ กิจกรรม PLC เพื่อสร้างชุมชนแห่งการ เรียนรู้</p> <p>6. ประเมินผลและวางแผนในการ พัฒนาตนเอง</p> <p>- ควรปรับเปลี่ยนเนื้อหาใหม่ ดังนี้</p> <p>1. สมาชิกขององค์กรมีวิสัยทัศน์ ของตนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมของ องค์กร</p> <p>2. สมาชิกทุกคนมีข้อสัญญาหรือ พันธกิจโดยอาศัยพื้นฐานจากการมี วิสัยทัศน์ร่วมกัน</p> <p>3. วิสัยทัศน์ขององค์กรผ่าน กระบวนการมีส่วนร่วมจากบุคลากร ทุกคน</p>

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบของแนวทาง	บันทึกการสนทนา	ผลการแก้ไข
<p>4. บุคลากรทุกคนให้การยอมรับและเห็นพ้องต้องกันของวิสัยทัศน์องค์กร</p> <p>5. วิสัยทัศน์ขององค์กรผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกคน</p> <p>6. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์</p> <p>4.3 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. บุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับผู้อื่น 2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 3. มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ และต้องเรียนรู้ที่จะร่วมกันคิด 4. มีการอภิปรายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง 5. ไม่ยึดติด ลดอัตรา เล็งเห็นประโยชน์เพื่อส่วนรวม 6. ทำงานประสาน เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน 7. จัดโครงสร้างองค์กรให้เกิดการทำงานเป็นทีม 	<p>- ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความเหมาะสมและควรตรวมนเนื้อหาข้อที่ 1 ไปสังเคราะห์รวมกับข้อที่ 6 เพราะมีเนื้อหาสอดคล้องกัน</p>	<p>4. บุคลากรทุกคนให้การยอมรับและเห็นพ้องต้องกันของวิสัยทัศน์องค์กร</p> <p>5. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์</p> <p>- ควรปรับเปลี่ยนเนื้อหาใหม่ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีความพร้อมในการทำงานประสานร่วมมือ เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน 2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 3. มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ และต้องเรียนรู้ที่จะร่วมกันคิด 4. มีการอภิปรายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง 5. ไม่ยึดติด ลดอัตรา เล็งเห็นประโยชน์เพื่อส่วนรวม 6. จัดโครงสร้างองค์กรให้เกิดการทำงานเป็นทีม

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบของแนวทาง	บันทึกการสนทนา	ผลการแก้ไข
<p>4.4 ด้านแบบแผนทางความคิด มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทำความเข้าใจในวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างชัดเจน 2. จำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 3. ทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม 4. มีวิธีการคิดที่หลากหลายในสถานการณ์ที่ต่างกัน 5. บุคลากรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ 	<p>- ด้านแบบแผนทางความคิด มีความเหมาะสม และควรปรับเนื้อหา ข้อที่ 3 ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น</p>	<p>- ควรปรับเปลี่ยนเนื้อหาใหม่ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทำความเข้าใจในวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างชัดเจน 2. จำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 3. วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม 4. มีวิธีการคิดที่หลากหลายในสถานการณ์ที่ต่างกัน 5. บุคลากรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
<p>4.5 ด้านการคิดเชิงระบบ มีแนวทางพัฒนา ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยอื่น 2. มองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน 3. สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ มองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม 4. มีการเรียนรู้ร่วมกัน ตระหนักในหน้าที่ของตน และมองเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น 	<p>- ด้านการคิดเชิงระบบ มีความเหมาะสม และปรับเนื้อหาข้อที่ 3 ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น</p>	<p>- ควรปรับเปลี่ยนเนื้อหาใหม่ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยอื่น 2. มองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน 3. สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ สัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม 4. มีการเรียนรู้ร่วมกัน ตระหนักในหน้าที่ของตน และมองเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบของแนวทาง	บันทึกการสนทนา	ผลการแก้ไข
<p>4.6 ด้านเทคโนโลยี มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีพื้นฐานในการแสวงหาความรู้และการจัดการเรียนรู้ 2. บุคลากรสามารถใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน 3. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการถ่ายโอนองค์ความรู้ 4. มีการเรียนรู้ทางไกลอย่างต่อเนื่อง 5. เจือ้นไขความสำเร็จ 	<p>- ด้านเทคโนโลยี มีความเหมาะสม</p> <p>- มีความเหมาะสม</p>	<p>- ให้คงเนื้อหาไว้ดังเดิม</p> <p>- ให้คงเนื้อหาไว้ดังเดิม</p>

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ไปปรับปรุงแก้ไขแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แล้วจัดทำแนวทางฉบับสมบูรณ์ (ภาคผนวก ง) นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้เสนอแนะการนำแนวทางไปใช้งานให้ประสบผลสำเร็จว่า แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดวางโครงสร้างองค์กรที่มีระบบการบริหาร ระบบสนับสนุน การสร้างขวัญ และกำลังใจ ตลอดจนมีสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร และนักเรียน ส่งเสริมสนับสนุน ให้ครูเป็นนักวิจัย ผู้ใฝ่เรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต มีการวางแผนพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และเรียนรู้ร่วมกัน (PLC) ภายใต้วงจรคุณภาพ (PDCA) พัฒนางค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 สรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการศึกษา
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

สรุปผล

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 พบว่า ด้าน

เทคโนโลยี มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง และ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ

2. ผลการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ที่ได้พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) กลไกการดำเนินงาน 4) แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 4.1) ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง 4.2) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4.3) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 4.4) ด้านแบบแผนทางความคิด 4.5) ด้านการคิดเชิงระบบ 4.6) ด้านเทคโนโลยี และ 5) เงื่อนไขความสำเร็จ โดยผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของแนวทาง พบว่า โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ การอภิปรายครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการนำแนวทางไปใช้งานให้ประสบผลสำเร็จ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เสนอประเด็นสำคัญในการนำแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดวางโครงสร้างองค์กรที่มีระบบการบริหาร ระบบสนับสนุน การสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนมีสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร และนักเรียน ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเป็นนักวิจัย ผู้ใฝ่เรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต มีการวางแผนพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และเรียนรู้ร่วมกัน (PLC) ภายใต้วงจรคุณภาพ (PDCA) พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

อภิปรายผล

1. จากผลการศึกษา ที่พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ตลอดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อันเนื่องมาจากองค์กรช่วยให้คนมีความสามารถในการที่จะเรียนรู้ มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคนให้เปลี่ยนโลกทัศน์หรือวิธีการมองโลกใหม่ เป็นการมองในภาพรวม ส่งเสริมให้คนและองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ และนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์สามารถถ่ายทอดความคิดหรือความรู้ไปสู่การปฏิบัติในการทำงาน ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรสามารถที่จะทำความเข้าใจความต้องการให้กลายเป็นความจริงได้ (Senge, 1990)

สอดคล้องกับการวิจัยของ ปารีชาติ คำภาบุตร (2559) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาแนวทางพัฒนา สถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ชัดแย้งกับการวิจัยของ โสภณ งามสวย (2559) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาแนวทางความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า สภาพปัจจุบันความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึง ประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า สมาชิก ในองค์กรต่างเห็นว่ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องของความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth) และ การเปลี่ยนแปลงใหม่ในตนเองอย่างต่อเนื่องและมีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอ ในอันที่จะแสวงหา ความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ การสืบเสาะหา ปัญหา เพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม (Holistic) ทั้งในมิติความเป็น เหตุผล และการใช้ดุลพินิจทั้งในเรื่องของความรู้ และเรื่องของอำนาจที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนรูปแบบและหลักการใหม่ ๆ ได้ถูกริเริ่มพัฒนาขึ้นจากกระบวนการมีประสบการณ์การคิดและ การรับรู้ร่วมกันของสมาชิก (Ubben, 2001) จึงเห็นได้ว่าสถานศึกษา ยังมีความต้องการที่จะพัฒนา องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้นไปอีก เพื่อให้ประสบความสำเร็จองค์กร มีความสามารถ ในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ที่ถือเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน สอดคล้องกับการวิจัยของ ปารีชาติ คำภาบุตร (2559) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาแนวทางพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และขัดแย้ง กับการวิจัยของ โสภณ งามสวย (2559) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาแนวทางความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า สภาพที่พึง ประสงค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนว ทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 พบว่า ด้านเทคโนโลยี มีความต้องการจำเป็นมาก ที่สุด รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า เทคโนโลยีมีความสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้

ในองค์กร โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้ อยู่เสมอ และมีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายใน และภายนอกองค์กรที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบได้ โดยง่าย มีระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์ และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Marquardt, 1996) ซึ่งขัดแย้งกับการวิจัยของโสภณ งามสวย (2559) ที่พบว่า ลำดับความ ต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความต้องการจำเป็นมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความรู้แห่งตน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ตามลำดับ นอกจากนี้สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับที่สูงสุดทุกข้อ และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 เรียงลำดับจากต้นนี้ความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย คือ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้, มีความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ รองลงมา คือ มีความสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และบุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า การที่สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการเพิ่มศักยภาพของตนเอง ให้ประสบความสำเร็จนั้น จะทำให้องค์กรสามารถความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง มีความกระตือรือร้นสนใจ และใฝ่ หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่เรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ (Senge, 1990) สอดคล้องกับการวิจัยของอาภรณ์ ลามะนา (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการดำเนินงานของสาขาธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับการวิจัยของ สายรุ้ง เพ็ญสินธุ์ (2557) ได้ศึกษา การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อสภาพการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

โดยด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ รองลงมา คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การมีแบบแผนความคิด สอดคล้องกับการวิจัยของ อมร สายใจ (2558) ได้ศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 1 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านความรอบรู้แห่งตน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่ 5 อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ รองลงมาคือ บุคลากรได้เรียนรู้จากปัญหา วิธีการแก้ปัญหาจาก สถานการณ์จริง และบุคลากรใช้วิธีแสวงหาความรู้ได้อย่างหลากหลาย ขัดแย้งกับการวิจัยของ มินตรา อินตะไชย (2560) ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาล พะเยา พบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลพะเยา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับมาก ส่วน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

1.2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร สถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหาร สถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหา น้อย คือ วิสัยทัศน์ขององค์กรผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกคน รองลงมา คือ สมาชิก ทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และบุคลากรทุกคนให้การ ยอมรับและเห็นพ้องต้องกันของวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า สถานศึกษาได้ ระดมความคิดเห็นให้บุคลากรในสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน แต่ยังไม่เพียงพอ ซึ่งเห็นได้จาก สภาพปัจจุบันที่บุคลากรในสถานศึกษา มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีความพึง ประสงค์ที่จะได้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสัยทัศน์ขององค์กรจะต้องผ่าน กระบวนการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกคน โดยบุคลากรเล็งเห็น ถ้ามีเป้าหมายร่วมกันที่ทำทนาย สามารถทำให้สำเร็จได้ เป้าหมายของสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับการแบ่งปัน หรือให้ทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการจริง ๆ ซึ่งเป้าหมายที่สำคัญ คือ การเรียนรู้ของนักเรียน (Brand, 2004) สอดคล้องกับการวิจัยของ ประภาวัลย์ สิงห์ภักดิ์

(2556) ที่ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3 - 4 โดยภาพรวมและรายด้านเห็นด้วยในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อยได้แก่ ด้านรูปแบบความคิด ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านความเป็นเลิศส่วนบุคคล และด้านการคิดอย่างเป็นระบบตามลำดับ โดยด้านวิสัยทัศน์ร่วมด้วยมากที่สุด เกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ของตนเองร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ สอดคล้องกับการวิจัยของ สายรุ่ง เฟื่องสินธุ์ (2557) ได้ศึกษา การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อสภาพการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ รองลงมา คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การมีแบบแผนความคิด สอดคล้องกับการวิจัยของ อมร สายใจ (2558) ได้ศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 1 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความคิดเชิงระบบ และด้านความรอบรู้แห่งตน โดยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ บุคลากรมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของการปฏิบัติงานร่วมกัน รองลงมาคือ บุคลากรเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และบุคลากรให้การยอมรับและยกย่องในผลการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน ขัดแย้งกับการวิจัยของ มินตรา อินตะไชย (2560) ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลพะเยา พบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลพะเยา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

1.3 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากทุกข้อ และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการ

บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย คือ มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ และต้องเรียนรู้ที่จะร่วมกันคิด, ทำงานประสาน ก่อเกิดและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน รองลงมา คือ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และมีการอภิปรายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า สถานศึกษาเข้าใจถึงการเป็นองค์กรของความหลากหลาย โดยไม่สามารถที่จะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเอง จึงจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมการทำงาน และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งในองค์กรที่เรียนรู้ จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่มาจากการคิดค้นหรือจากภายนอกและภายในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถและวินัยด้านความรอบรู้แห่งตนด้วย ความท้าทายของทีมจะเกิดจากความท้าทายส่วนตนก่อน แต่ถ้ามีเฉพาะวิสัยทัศน์ร่วมกัน ก็ไม่ได้หมายความว่าทีมจะสำเร็จ ทั้งนี้สิ่งสำคัญอยู่ที่ว่าทีมจะเรียนรู้วิธีที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างไร (Senge, 1990) สอดคล้องกับการวิจัยของ อมร สายใจ (2558) ได้ศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 1 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความคิดเชิงระบบ และด้านความรอบรู้แห่งตน โดยด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ บุคลากรมีการประชุมเพื่อวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน และโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมและเรียนรู้วิธีทำงานเป็นทีม ชัดแย้งกับการวิจัยของ มินตรา อินตะไชย (2560) ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลพะเยา พบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลพะเยา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

1.4 ด้านแบบแผนทางความคิด พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนทางความคิด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) และเมื่อ

พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็น ปรับปรุงจากมากไปหาน้อย คือ มีวิธีการคิดที่หลากหลายในสถานการณ์ที่ต่างกันรองลงมา คือ ไม่ตก เป็นทาสของความคิดผิด ๆ พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และจำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ตามลำดับ ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า สถานศึกษาได้ฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน แล้วให้ บุคลากรได้พัฒนารูปแบบของตนเองซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จึงทำให้เกิดการเข้าใจ สมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบรับฟังความเห็นที่แตกต่างของผู้อื่นด้วยความเข้าใจและใจเป็นสุข โดยสถานศึกษาเห็นว่า คนที่แตกต่างกันด้วยหน้าที่และความคิด ที่จะต้องเรียนรู้ในการเป็นผู้ฟังที่ดี เปรียบเสมือนน้ำที่ไม่เคยเต็มแก้วพร้อมที่จะรับฟังสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการนำมาใช้พัฒนา องค์กร การเปิดรับคนอื่นได้ยังนำมาซึ่งการมีส่วนร่วมในความคิด มีความเป็นเจ้าของร่วม และนำมาซึ่ง พลังในการร่วมกันทำงานหนึ่งงานใดด้วยความเต็มใจ (Senge, 1990) สอดคล้องกับการวิจัยของ สายรุ่ง เฟื่องสินธุ์ (2557) ได้ศึกษา การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อ สภาพการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสำนักงานเขตจอมทอง สังกัด กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีการปฏิบัติมาก ที่สุด คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ รองลงมา คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านที่มีการปฏิบัติน้อย ที่สุด คือ การมีแบบแผนความคิด สอดคล้องกับการวิจัยของ อมร สายใจ (2558) ได้ศึกษา องค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สระแก้ว เขต 1 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ใน ระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็น ทีม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความคิดเชิงระบบ และด้านความรอบรู้แห่งตน โดยด้านแบบแผน ความคิดอ่าน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรมีการยืดหยุ่นวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ รองลงมาคือ บุคลากรสามารถ ปรับตัวให้เหมาะสมกับภาระงานและสังคม สิ่งแวดล้อมของโรงเรียน และบุคลากรได้ตัดสินใจ แก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

1.5 ด้านการคิดเชิงระบบ พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับ

มากและระดับมากที่สุดอย่างละเท่ากัน และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย คือ สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ มองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม รองลงมา คือ มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ตระหนักในหน้าที่ของตน และมองเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ ตามลำดับ ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า สถานศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการคิดเชิงระบบ เนื่องจากมีส่วนสำคัญในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้ โดยสถานศึกษาได้จัดทำคำสั่งแต่งตั้งหน้าที่รับผิดชอบตามความถนัด จัดบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้านมาเป็นผู้ร่วมดำเนินการจนครบวงจร การปฏิบัติงานการเริ่มต้นจากสิ่งเล็ก ๆ ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสได้เรียนรู้การทำงาน ข้อเด่น ข้อด้อยที่เกิดขึ้น และเป็นบทเรียนที่สำคัญ ในการปรับระบบ การคิดการทำงานก่อนที่จะนำไปขยายผลในระยะต่อไป ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความคิดเชิงระบบเป็นหลักการสำหรับการมองภาพในองค์กรรวม เป็นกรอบแนวคิดในการมองปฏิสัมพันธ์ระหว่างสรรพสิ่งที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นการพิจารณาถึงแบบแผนของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะมุ่งไปที่จุดใดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่หยุดนิ่ง (Senge, 1990) สอดคล้องกับการวิจัยของ สายรุ่ง เพื่อสินธุ์ (2557) ได้ศึกษา การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อสภาพการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ รองลงมา คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การมีแบบแผนความคิด สอดคล้องกับการวิจัยของ อมร สายใจ (2558) ได้ศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 1 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความคิดเชิงระบบ และด้านความรอบรู้แห่งตน โดยด้านความคิดเชิงระบบ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ โรงเรียนใช้แผนงาน โครงการเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายของบุคลากร รองลงมาคือ บุคลากรได้วิเคราะห์ระบบงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ และบุคลากรมีความเข้าใจระบบงานทั้ง 4 งานของโรงเรียน

1.6 ด้านเทคโนโลยี พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่

ในระดับปานกลางทุกข้อ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 เรียงลำดับจากดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงจากมากไปหาน้อย คือ บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีพื้นฐานในการแสวงหาความรู้และการจัดการเรียนรู้ รองลงมา คือ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการถ่ายโอนองค์ความรู้ และบุคลากรสามารถใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า สถานศึกษาได้จัดระบบสารสนเทศเพื่อให้ครูได้ใช้ในการการใช้เทคโนโลยี รูปแบบต่าง ๆ สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ และมีการใช้ระบบสนับสนุน การปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการถ่ายโอนองค์ความรู้ โดยให้มีความเพียงพอและทั่วถึงทั้งองค์กร เป็นส่วนสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (ชูชัย ศรีขำนิ และคณะ, 2549; Marquardt, 1996) สอดคล้องกับการวิจัยของสุริยมาศ สุขกลี (2557) รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยีโดยรวมและรายข้อมูลในระดับมากเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามลำดับแรกคือ สนับสนุนให้มีการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ เทคโนโลยี ในการปฏิบัติงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. จากผลการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ที่ได้พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) กลไกการดำเนินงาน 4) แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 4.1) ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง 4.2) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4.3) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 4.4) ด้านแบบแผนทางความคิด 4.5) ด้านการคิดเชิงระบบ 4.6) ด้านเทคโนโลยี และ 5) เงื่อนไขความสำเร็จ โดยผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของแนวทาง พบว่า โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ซึ่งผลที่ปรากฏเช่นนี้อธิบายได้ว่า ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ตามหลักวิชาการจากหลายแหล่ง จนทำให้ได้องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง 2) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 4) ด้านแบบแผนทางความคิด 5) ด้านการคิดเชิงระบบ และ 6) ด้านเทคโนโลยี (Senge, 1990; Marquardt and Reynolds, 1994; Marquardt,

1996; Marsick and Watkins, 2003; Robbins and Coulter, 2007; วิจารณ์ พานิช, 2550; กมลรัตน์ วัชรินทร์, 2552)แล้วนำมาจัดทำแนวทางการพัฒนาที่เป็นไปตามความตรงเชิงโครงสร้างตามหลักวิชาในเรื่องแนวปฏิบัติในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรพฤติกรรมของคนในองค์กรในด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนของความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ปรีชา กองจินดา (2549) จึงส่งผลให้คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิประเมินแนวทางการพัฒนาที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก อย่างไรก็ตาม ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้เสนอแนะการนำแนวทางไปใช้งานให้ประสบผลสำเร็จว่า แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดวางโครงสร้างองค์กรที่มีระบบการบริหาร ระบบสนับสนุนการสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนมีสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร และนักเรียน ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเป็นนักวิจัย ผู้ใฝ่เรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต มีการวางแผนพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และเรียนรู้ร่วมกัน (PLC) ภายใต้วงจรคุณภาพ (PDCA) พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการวิจัยของ ประภาวัลย์ สิงห์ภักดิ์ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์เขต 3 พบว่า แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3 - 4 พบว่า ด้านความเป็นเลิศส่วนบุคคลเห็นด้วยมากที่สุดเกี่ยวกับควรให้โอกาสแก่บุคลากรได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างเปิดเผย โดยปราศจากอคติหรือการมุ่งจับผิด ด้านรูปแบบความคิดเห็นด้วยมากที่สุด เกี่ยวกับมีการระดมสมองทุกครั้งที่มีการประชุมโดยครูได้แสดงความคิดเห็น ด้านวิสัยทัศน์ร่วมด้วยมากที่สุด เกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ของตนร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เห็นด้วยมากที่สุดเกี่ยวกับการควรส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เห็นด้วยมากที่สุด เกี่ยวกับควรสนับสนุนให้บุคลากรตระหนักถึงเหตุผลของการวางแผนโครงการต่าง ๆ สอดคล้องกับการวิจัยของ โสภณ งามสวย (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า องค์ประกอบและตัวชี้วัด ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยสามารถนำมาใช้เป็นการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยรวม มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ซึ่งข้อเสนอนี้สามารถนำไปปรับปรุงพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้ และเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหาร

สถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป สอดคล้องกับการวิจัยของ มินตรา อินตะไชย (2560) ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลพะเยา พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลพะเยา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 มีจำนวนทั้งสิ้น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคคลที่รอบรู้ 2) ด้านรูปแบบวิถีความคิด 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ โดยแนวทางการพัฒนาพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนอนุบาลพะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 คือ ผู้บริหาร สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาในทุกด้านเพื่อให้โรงเรียนอนุบาลพะเยาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในร่วมพัฒนาโรงเรียนอนุบาลพะเยาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ ทุกคนภายในโรงเรียนนั้นต้องพัฒนาตนเองให้พร้อมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับการวิจัยของ พรนภา มั่นดี (2560) ได้ศึกษา การศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา พบว่า แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา พบว่า 1) ด้านการคิดเชิงระบบ บุคลากรในสถานศึกษาควรมีการวางแผน การทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดระบบการทำงานให้รวดเร็วและมีคุณภาพ 2) ด้านการเป็นผู้รอบรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาต่อ และเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษารับบทบาทหน้าที่ของตน 3) ด้านรูปแบบความคิด ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ทันต่อโลกในยุคศตวรรษที่ 21 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งเสริมสนับสนุนเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกคนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นไปในทางเดียวกัน และทุกคนสามารถปฏิบัติได้ 5) ด้านการเรียนรู้ของทีม รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมทีม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทีมให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกัน สร้างบรรยากาศในการประชุมให้เป็นกันเอง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาในปัจจุบันได้เห็นความสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการที่

จะพัฒนาองค์กร บุคลากรภายในองค์กร ย่อมได้รับการพัฒนาศักยภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งยังไม่เป็นที่เด่นชัดของการปฏิบัติงานเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังนั้น เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ผลักดันการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรภายในสถานศึกษาในขับเคลื่อนความสำเร็จ

1.2 ผลจากการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยมีด้านความสามารถในการบริหารตนเอง และด้านเทคโนโลยี มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า บุคลากรภายในสถานศึกษามีความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรร่วมมือกันสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถในการบริหารตนเอง และการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 6 ด้าน ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน และการพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้มีความเป็นเลิศยิ่งขึ้นต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาด้านอื่น ๆ ของสถานศึกษา

2.2 ควรศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและชัดเจนยิ่งขึ้น

2.3 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีส่วนสำคัญให้การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จ

2.4 ควรมีการศึกษาถึงผลสัมฤทธิ์หลังจากการนำแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษาสำหรับสถานศึกษา

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กมลรัตน์ วัชรินทร์. (2552). *องค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- กำพล ฤทธิรักษา. (2545). *ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- เกียรติยศ เอี่ยมคงเอก. (2546). *การบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในทรรคนะบุคลากรโรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาควม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ครรชิต มาลัยวงศ์. (2557). *เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา*. [ออนไลน์]. ได้จาก: http://www.drkanchit.com/general_articles/articles/general_24.html. [สืบค้นเมื่อวันที่ 21 เมษายน 2560].
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2549). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- จำรัส นวลน้อม. (2540). *การศึกษากับการพัฒนาประเทศ: แนวความคิดและวิธีปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- เจริญผล สุวรรณโชติ. (2544). *ทฤษฎีการบริหาร*. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.
- ชวลิต โพธิ์นคร. (2555). *การเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเพื่อการเรียนรู้ที่แท้จริง: การประเมินตามสภาพที่แท้จริง*. ปัตตานี: หน่วยงานศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2547). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชูชัย ศรขำนิ, ทองดี ชัยพานิช, สมชาติ ไตรรักษา, เกริกยศ ชลาชนเดชะ, ชาตรี บานชื่น และประยงค์ เต็มชวาลา. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- दनัย เทียนพุด. (2545). *การออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์กรโดยมีอาชีพเพื่อมีอาชีพ*. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2535). *เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการบริหารรัฐกิจ*. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.
- ถวิล จันท์ชนะ. (2550). *หลักการจัดการสมัยใหม่*. *วารสารวิชาการ*, 31(8), 7.

- ทรงวิทย์ ชูวงศ์. (2550). *กระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษาในการส่งเสริมพฤติกรรมด้าน
ความปลอดภัยแก่นักเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านทุ่งเจดีย์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรม
หาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- ทะนง มาไชยนาม. (2561). *การศึกษาปัญหาและแนวทางการส่งเสริมการดำเนินงานสู่ความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา
พิษณุโลก เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- โทชวาะ บุญจิ. (2544). *คิดใหม่ ทำใหม่ด้วยไคเซ็น*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพลส.
- นงนภัส คู่รัญญู เทียงกมล. (2551). *การวิจัยเชิงบูรณาการแบบองค์รวม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). *กระบวนการปฏิรูปเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: วีทีซีคอมมิวนิ
เคชั่น.
- นรินทร์ ชุนมิน. (2558). *การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1*.
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2555). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้*. นนทบุรี: สาขาวิชาศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิพนธ์ กีนาวงศ์. (2543). *หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา*.
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิมพ์เนศ.
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ และพูนศิริ วัจนะภูมิ. (2534). *ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาชนบท*.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2553). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์
เน็ท.
- บงอร จันกรม. (2552). *การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ตามความคิดเห็น
ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรม
หาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ:
สุวีริยาสาส์น.
- ปกรณ ปรียากร. (2538). *การบริหารการพัฒนาในการบริหารการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สามเจริญพานิช.

- ประชุม โพธิกุล. (2548). สถานศึกษาของท่าน ควรมีการจัดการความรู้แล้วหรือ?. *วารสารพัฒนาผู้บริหารการศึกษา*, 22(2), 3-5.
- ประภาวัลย์ สิงห์วิวัฒน์. (2556). *แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาบุรีรัมย์เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2554). *หลักการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- ปรีชา กองจินดา. (2549). *แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2*. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ปรีดา ยังสุขสถาพร. (2559). *ยกกำลัง 5 พลวัตนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2546). *การบริหารวิชาการ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ปาริชาติ คำภาบุตร. (2559). *การพัฒนาแนวทางพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เปลื้อง ณ นคร. (2558). *พจนานุกรม*. [ออนไลน์]. ได้จาก: <http://dictionary.sanook.com/search/> [ค้นเมื่อวันที่ 10 กันยายน 2560].
- พนัส หันนาคินทร์. (2529). *หลักการบริหารโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2548). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: พรวานนก.
- พรนภา มั่นดี. (2560). *การศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา.
- พระธรรมโกศาจารย์. (2549). *พุทธวิธีการบริหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- พิชชาภา อ่างสุวรรณ. (2560). *การพัฒนาแนวทางสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิชชา รัตนดิถก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: ธิงค์ ปียอน บুক.

- เพ็ญพักตร์ อุทิศ. (2547). *แนวคิดและเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion: FGD)*. [ออนไลน์]. ได้จาก: <http://www.krirk.ac.th/faculty/Communication>. [สืบค้นเมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2561].
- ภคินี ดอกไม้งาม. (2546). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนแกนนำที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไตวณะบุตร. (2542). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มณีนรัตน์ ภิญโญภาพสกุล. (2549). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมเขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2546). *การประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มินตรา อินตะไชย. (2560). *แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอนุบาลพะเยา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- มิชัย สายอร่าม. (2548). *ปัญหาสังคม*. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ยงยศ โกยกุล. (2553). *องค์การแห่งการเรียนรู้*. [ออนไลน์]. ได้จาก: <http://kc.hri.tu.ac.th/index.php?title=องค์การแห่งการเรียนรู้> [สืบค้นเมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม 2560].
- ยุทธนา ชุตทองม้วน. (2550). *การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนโปลีเทคนิคลานนา เชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2551). *วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คำสมัย.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2556). *วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2553). *ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. [ออนไลน์]. ได้จาก: <http://backoffice.onec.go.th/uploaded/Category/Laws/Act/Act2010/ChangeRegionPrimSC2553-23-08-2010.pdf> [สืบค้นเมื่อวันที่ 17 เมษายน 2560].

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2545). *การจัดการคุณภาพ: จาก TQC ถึง TQM, ISO 9000 และการประกันคุณภาพ*. อุบลราชธานี: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- เลิศดาว กลิ่นศรีสุข. (2550). *ความหมายของการบริหารการศึกษา*. [ออนไลน์]. ได้จาก: <https://www.gotoknow.org/posts/403387> [สืบค้นเมื่อ วันที่ 2 พฤษภาคม 2560].
- วรรณิ แกมเกตุ. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรุณยุพา วิโนทพรรษ์. (2546). *ศึกษาการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- วันเพ็ญ เดชารัตนชาติ. (2554). *ผลกระทบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วันเพ็ญ ออมสิน. (2551). *ผลกระทบของคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิจารณ์ พานิช. (2550). *วิถีแห่งองค์กรอัจฉริยะ*. *จุลสารอุตสาหกรรมสัมพันธ์*, 7(3), 2-3.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวชช์. (2542). *การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น: สานต่อที่ท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: บริษัทเซ็นเตอร์ดีสคัฟเวอรี จำกัด.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2545). *คุณภาพคือการบูรณาการ*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิทยาลัยการตำรวจ. (2558). *เอกสารหมายเลข 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการตำรวจ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์องค์การศึกษาไทย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: พิมพ์พิสุทธ์.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2551). *การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ศิริพงษ์ เสาภายน. (2548). *หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ: บুদ্ধ พอยท์.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2552). *PDCA*. [ออนไลน์]. ได้จาก http://youth.ftpi.or.th/index.php?option=com_content&task=view&id=37&Itemid=42. [สืบค้นเมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2561].

สนธยา พลศรี. (2547). *ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

สมคิด บางโม. (2544). *การบริหารการศึกษา*. เลย: สถาบันราชภัฏเลย.

สมคิด มawangค์. (2554). *การศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดโรงเรียนเทศบาล ในจังหวัดระยอง จันทบุรีและตราด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2543). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์.

สมาน อัสวภูมิ. (2551). *การบริหารการศึกษสมัยใหม่*. อุบลราชธานี: หจก.อุบลกิจออฟเซทการพิมพ์.

สายรุ่ง เฟื่องสินธุ์. (2557). *การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1. (2560). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560*. [ออนไลน์]. ได้จาก: <http://www.mkarea1.go.th/> [สืบค้นเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2560].

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2531). *ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานโครงการรับความช่วยเหลือ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.

_____ . (2541). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร ในชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง เล่มที่ 1*. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *ข้อเสนอแนะการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 -2561)*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟิค.

สุชิน เรืองบุญส่ง. (2551). *การศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

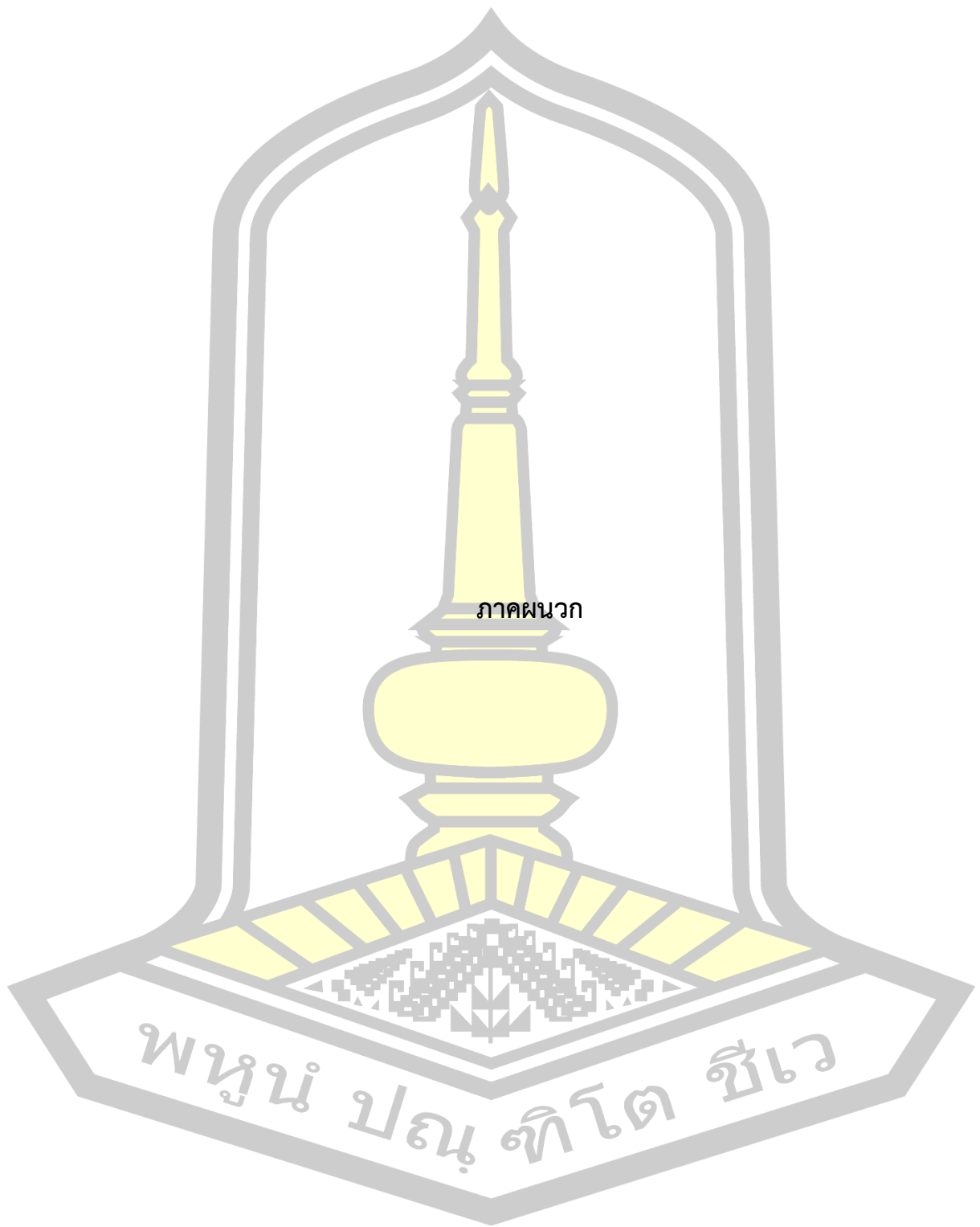
สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2554). *หลักการ ทฤษฎี และนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่

2. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- สุธี สุทธิสมบุญ. (2536). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2552). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุพจน์ พันธุ์ชูเพชร. (2548). *การศึกษากระบวนการบริหารงานของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุพิทย์ กาญจนพันธ์. (2541). *รวมศัพท์เทคโนโลยีและสื่อสารเพื่อการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร. (2545). *การพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ.พรินต์ติ้ง.
- สุมาลี บุญหล้า. (2557). *ปัจจัยที่บ่งชี้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุรภา เกตุมาลา. (2552). *การศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สุริยมาศ สุขกลี. (2557). *รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา*. *วารสารวิจัยรำไพพรรณี*, 8(2), 18–26.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การประเมินความต้องการจำเป็น*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โสภณ งามสวย. (2559). *การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- หวน พิณรุฬันธ์. (2549). *การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดอักษรบัณฑิต.
- อมร สายใจ. (2558). *องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

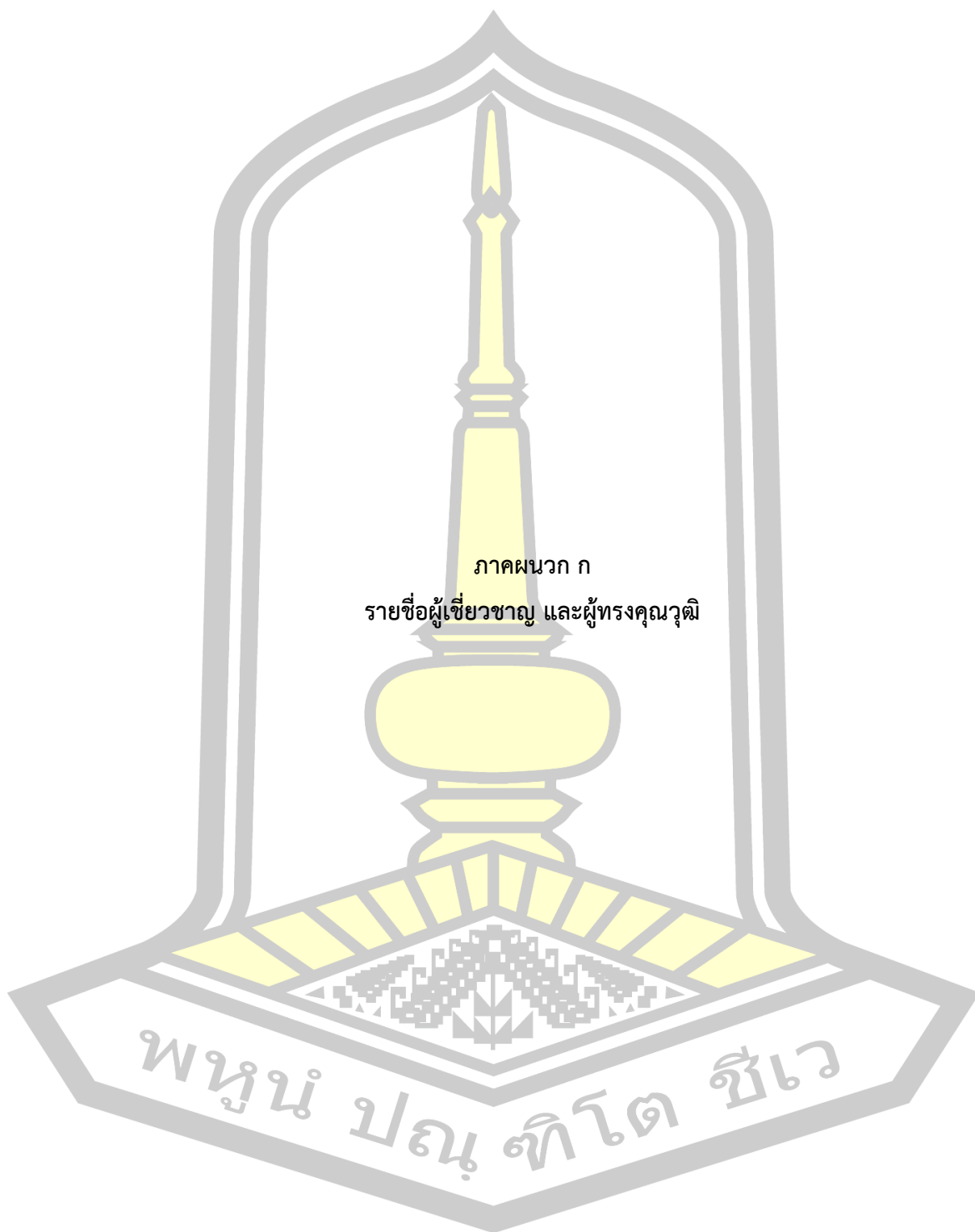
- อรรถัย แสงทอง. (2552). *หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการคณะสงฆ์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- อรุณี อ่อนสวัสดิ์. (2551). *ระเบียบวิธีวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. พิษณุโลก: ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อังคณา นาสารี. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอบุรฉานธานี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- อัจฉรา เขื่อนวิเศษ. (2561). *การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา.
- อาภรณ์ ลามะนา. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการดำเนินงานของสาขารนาครนครหลวงไทยจำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Brand, R. (2004). *Is This School a Learning Organization 10 Ways 10 Tell*. [Online] Available from: <http://www.nsd.org.libraty/jsd.brandt.241.html>. [Accessed 1 August 2018].
- Chang, T. J. (2007). *Developing innovative organization though organizational learning to adapt into change*. Taiwan: National Taiwan Normal University.
- Garvin, D.A., Edmondson, A.C. and Gino, F. (2008). *Is Yours a Learning Organization? Harvard Business Review School Book, 86(3)*, 109–134.
- Garvin, D. A. (1993). *Building a Learning Organization. Harvard Business Review, 71(4)*, 78–91.
- Good, C. V. (1993). *Dictionary of Education, 3rd ed.* New York: McGraw – Hill.
- Ipek, K., Imamoglu, S.Z., Ince, H. and Keskin, H. (2011). *The Effect of Supply Chain Integation on Information Sharing: Enhancing the Supply Chain Performance. Procedia Social and Behavioral, 24(2011)*, 1630–1649.
- Kaiser, S. M. (2000). *Mapping the Learning Organization: Exploring A Model of Organizational Learning. Dissertation Abstract International, 2(4)*, 275-A.

- Marquardt, M. J. and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw Hill.
- Marsick, V. J. and Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
- Michna, A. (2009). The Relationship between Learning Organization and SMEs Performance In Poland. *Journal of European Industrial Training*, 33(4), 356–370.
- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991). The Learning Company. *Studies in Continuing Education*, 11(2), 91–101.
- Reviere, R., Berkowitz, S., Carter, C.C. and Ferguson, C. G. (1996). *Needs assessment: A creative and practical guide for social scientists*. Washington, D.C.: Taylor & Francis.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. K. (2007). *Fundamentals of Management*. 9th ed. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Century Press.
- Ubben, T. (2001). *Learning Organization*. New York: Wiley and Son.
- Wheeler, L. L. (2003). Building a Learning Organization: A Native American experience. *Dissertation Abstracts International*, 63(7), 2438-A.
- Witkin, B. & Alshuld, J. (1995). *Planning and conducting needs assessments: A practical guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication. Inc.
- Witkin, B. R. (1984). *Assessing needs in educational and social programs jossy-bass publishers*. San Francisco: Washington London.



ภาคผนวก

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ

พหุมนั ปณุ ทิโต ชีเว

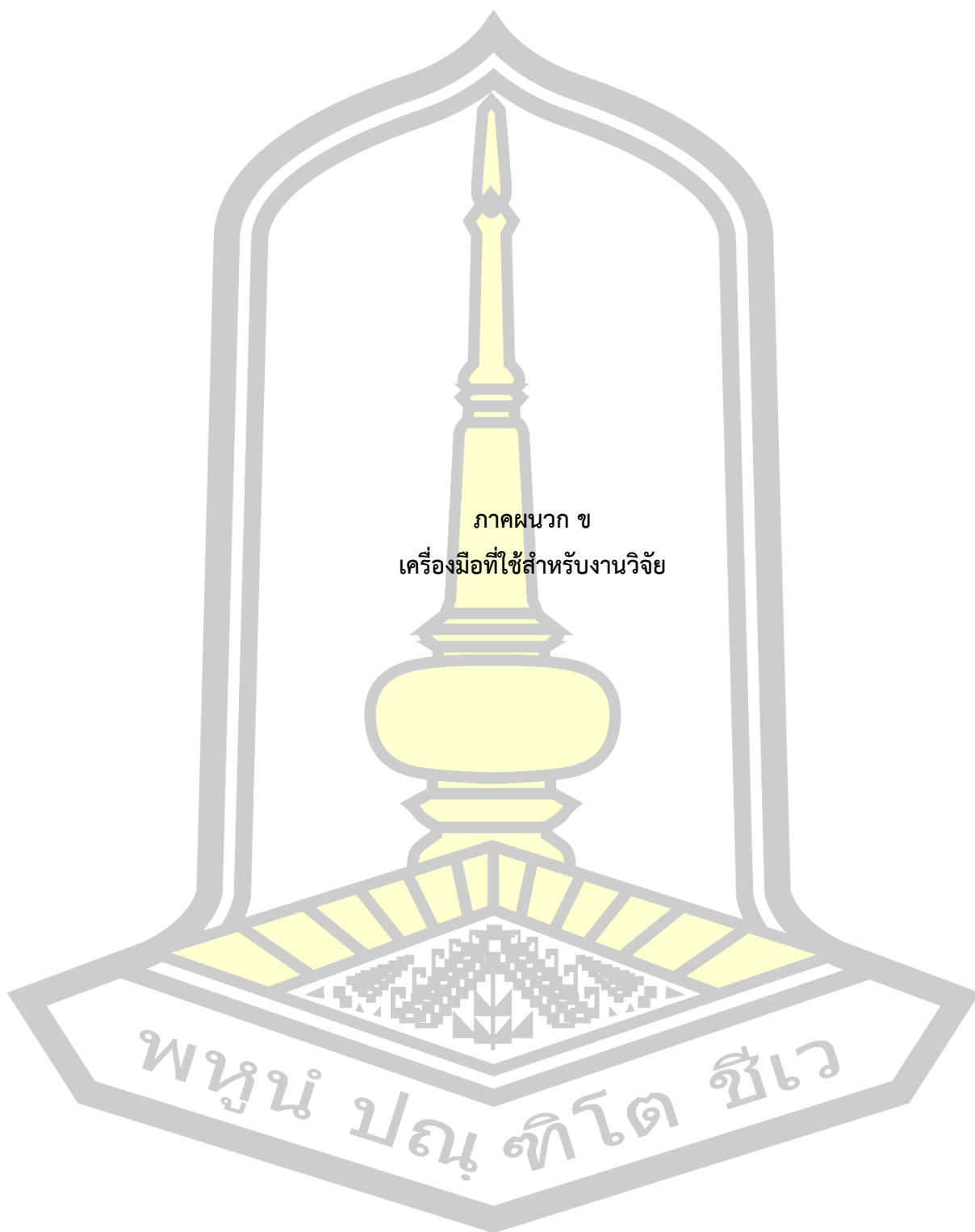
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ญาณภัทร สีหะมงคล วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการทดสอบและวัดผลการศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตำแหน่ง อาจารย์ ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลการศึกษา
2. ดร.สัมพันธ์ คำผุย วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยการศึกษา จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษา
3. นายไพฑูล บุญมั่ง วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขวไร่ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
4. นางสาวธนวัน จันทศักดิ์ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาการศึกษา จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. นางสมควร ชื่นนิรันดร์ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านดอนก่อ อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบยืนยันและประเมินแนวทางการบริหารสถานศึกษา
 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคามเขต 1

1. ดร.ปัญญาพัฒน์ ชันทอง วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาคอมพิวเตอร์ศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม อำเภอเมืองจังหวัดมหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้
2. ดร.สัมภาษณ์ คำฝอย วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยการศึกษา จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ว่าที่ร้อยตรีหญิง ดร.ปราณีทิพย์ พิณิจ วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการการศึกษา จากมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนทองโนนสะอาด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. นายไพฑูล บุญมั่ง วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขว้าไร่ อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. นางเอี่ยมจิต จันทร วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองหว้าโนนทอง อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้
6. นางสาวธนวนัน จันทศักดิ์ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาการศึกษา จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้
7. นางสมควร ชื่นนิรันดร์ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านดอนก่อ อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการคิดเชิงระบบ



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้สำหรับงานวิจัย

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

(สำหรับการวิจัย)

คำชี้แจง

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
เขต 1

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
(กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มี
วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม
เขต 1

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร
สถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

3. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และครบทุกข้อ

4. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้นำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อ
ท่านทั้งสิ้น เพื่อจะได้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำผลการวิจัยไปพัฒนาแนวทางการบริหารงาน
วิชาการที่มีประสิทธิผลสำหรับสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวศิริประภา พิลาโสภา

นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. ตำแหน่ง () ผู้บริหาร () ครู
2. ขนาดของโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติหน้าที่
 - () โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนต่ำกว่า 120 คน)
 - () โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 121 - 600 คน)
 - () โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 601 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 **คำชี้แจง** โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ทั้งในสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ เพื่อระบุว่าการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของท่านในข้อนั้น ๆ อยู่ในระดับใด โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

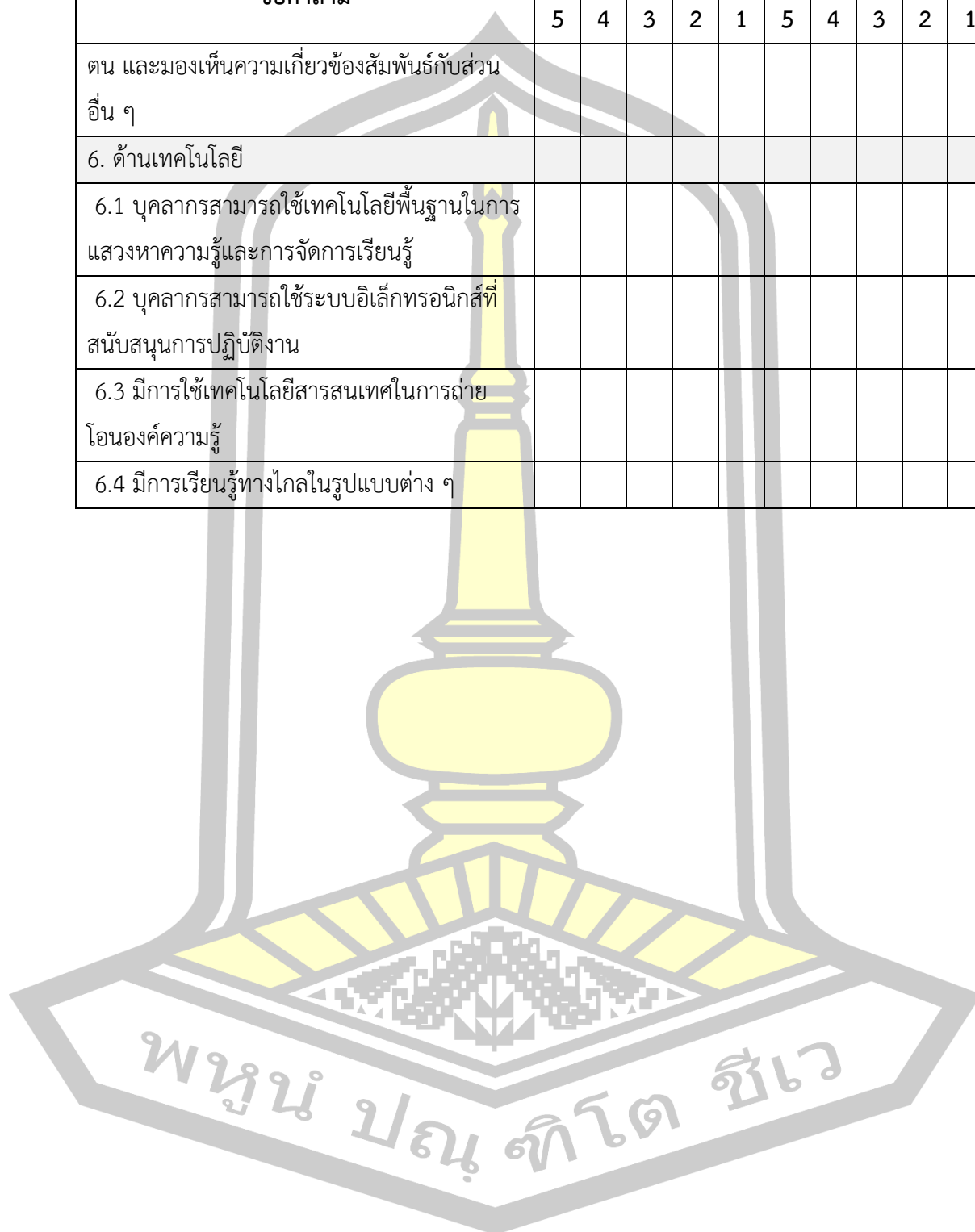
ตัวอย่างแบบสอบถาม

การบริหารงานสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.1 มีโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นรูปธรรม			✓				✓			

คำอธิบาย

จากตัวอย่าง ข้อที่ 1.1 ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง สภาพปัจจุบัน หมายเลข 3 หมายความว่า ความเป็นจริงในปัจจุบันการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของท่านมีโครงสร้างการที่เป็นรูปธรรม อยู่ในระดับปานกลาง และผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง สภาพที่พึงประสงค์ หมายเลข 4 หมายความว่า ความคาดหวังในปัจจุบันการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของท่านมีโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นรูปธรรม อยู่ในระดับมาก

ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ตน และมองเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ										
6. ด้านเทคโนโลยี										
6.1 บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีพื้นฐานในการแสวงหาความรู้และการจัดการเรียนรู้										
6.2 บุคลากรสามารถใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน										
6.3 มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการถ่ายทอดองค์ความรู้										
6.4 มีการเรียนรู้ทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ										



แบบสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ
สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

สำหรับผู้วิจัยกรอก

วันที่เก็บข้อมูล.....แหล่งข้อมูล.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ.....สกุล.....
 ตำแหน่ง.....สังกัด.....
 วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์.....เวลาสัมภาษณ์.....
 สถานที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ
สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจง ประเด็นในการสัมภาษณ์การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่ง
 การเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ประเด็นคำถาม : ท่านคิดว่าการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กร
 แห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต
 1 ควรเป็นอย่างไร ในประเด็นต่อไปนี้

1. ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง (Personal Mastery)

.....

.....

.....

.....

2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

.....

.....

.....

.....

3. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

.....

.....

.....

.....

4. ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Model)

.....

.....

.....

.....

5. ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

.....

.....

.....

.....

6. ด้านเทคโนโลยี (Technology)

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความร่วมมือ

แบบประเมินความสอดคล้องและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
มหาสารคาม เขต 1

คำชี้แจง :

1. แบบสอบถามรายการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ มีรายละเอียด ดังนี้

5 หมายความว่า มีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้มากที่สุด

4 หมายความว่า มีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้มาก

3 หมายความว่า มีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ปานกลาง

2 หมายความว่า มีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้น้อย

1 หมายความว่า มีความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้น้อยที่สุด

2. ขอความกรุณาท่านผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจรายการแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่แนบมาพร้อมนี้ในประเด็นต่าง ๆ ตามรายการประเมิน แล้วตัดสินใจทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ที่ท่านเลือกเพียงข้อเดียว

3. หากเห็นว่าแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมแนวทางให้มีความชัดเจนขึ้น กรุณาเขียนข้อมูลลงในข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมแนบท้ายแบบประเมินนี้

นางสาวศิริประภา พิลาโสภา

ผู้วิจัย

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. หลักการ										
2. จุดมุ่งหมาย										
3. กลไกการขับเคลื่อน										
4. การดำเนินงาน										
4.1 ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง										
4.2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม										
4.3 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม										
4.4 ด้านแบบแผนทางความคิด										
4.5 ด้านการคิดเชิงระบบ										
4.6 ด้านเทคโนโลยี										
5. เงื่อนไขความสำเร็จ										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

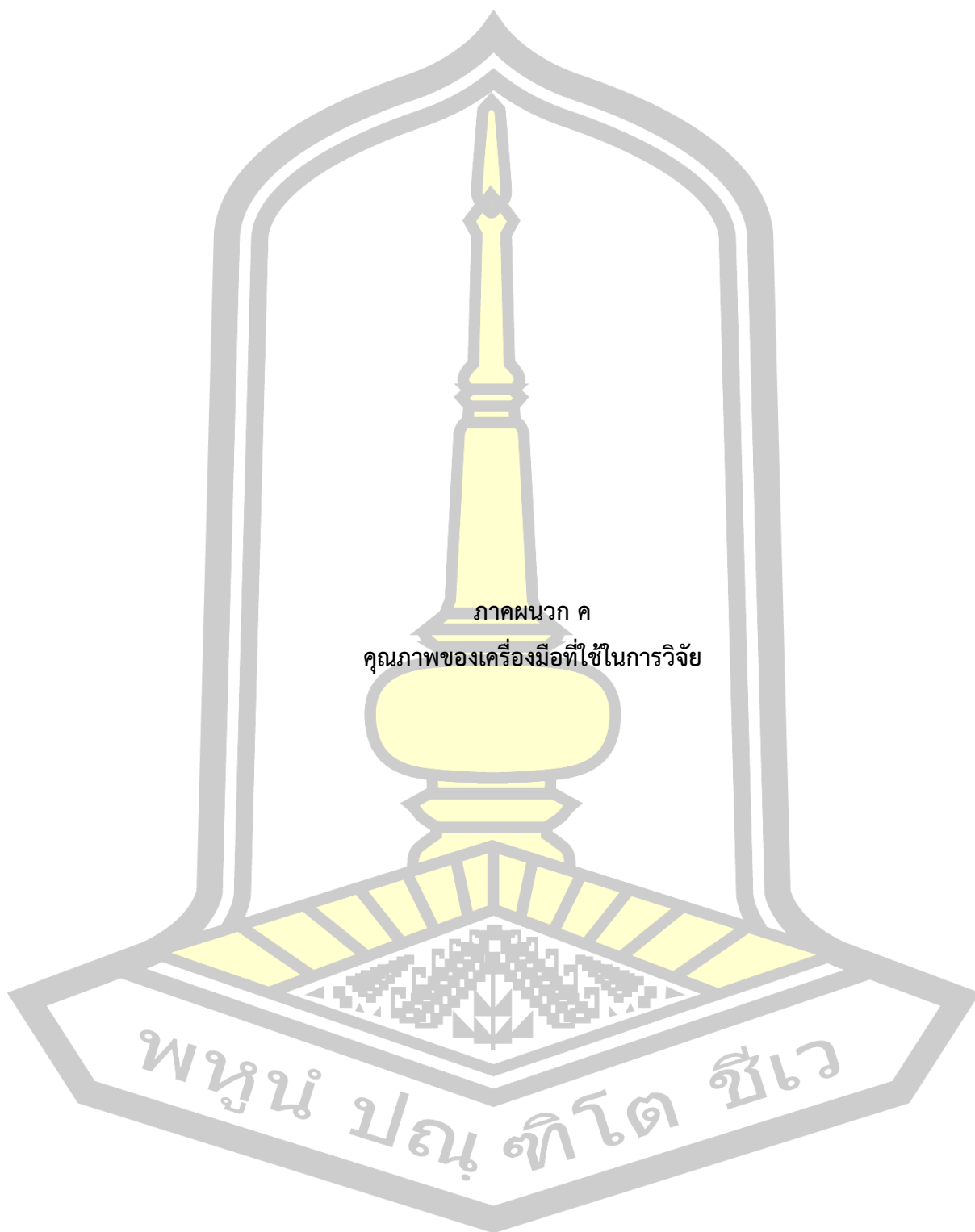
.....

ลงชื่อ ผู้ประเมิน

(.....)

วันที่ / /

พหุบัณฑิตวิทยาลัย



ภาคผนวก ค
คุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุ ประทีป ชัยเว

ค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหาระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร
สถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

บริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1. ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง								
1.1 มีความสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
1.2 มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
1.3 นำความรู้มาพัฒนาให้เป็นที่ทักษะหรือระบบในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
1.4 บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
1.5 มีทักษะกระบวนการแสวงหาความรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
1.6 มีความสามารถในการสร้างองค์ความรู้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน								
2.1 สมาชิกขององค์กรมีวิสัยทัศน์ของตนเอง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2.2 สมาชิกทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
2.3 บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2.4 บุคลากรทุกคนให้การยอมรับและเห็นพ้องต้องกันของวิสัยทัศน์องค์กร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2.5 วิสัยทัศน์ขององค์กรผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกคน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

บริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
3. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม								
3.1 บุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกัน ได้กับผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3.2 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและ ประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3.3 มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ และ ต้องเรียนรู้ที่จะร่วมกันคิด	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3.4 มีการอภิปรายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือก แนวทางใดแนวทางหนึ่ง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3.5 ไม่ยึดติด ลดอัตรา เล็งเห็นประโยชน์เพื่อ ส่วนรวม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3.6 ทำงานประสาน เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน และกัน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4. ด้านแบบแผนทางความคิด								
4.1 ทำความเข้าใจในวิธีการแก้ปัญหาได้อย่าง ชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4.2 จำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4.3 ทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4.4 มีวิธีการคิดที่หลากหลายในสถานการณ์ที่ ต่างกัน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4.5 ไม่ตกเป็นทาสของความคิดผิด ๆ พร้อมเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5. ด้านการคิดเชิงระบบ								
5.1 มีความสามารถในการวิเคราะห์ความ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

บริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
5.2 มองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5.3 สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ มองเห็นภาพ ความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5.4 มีการเรียนรู้ร่วมกัน ตระหนักในหน้าที่ของตน และมองเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่นๆ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6. ด้านเทคโนโลยี								
6.1 บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีพื้นฐานในการ แสวงหาความรู้และการจัดการเรียนรู้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6.2 บุคลากรสามารถใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ สนับสนุนการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6.3 มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการถ่ายโอน องค์ความรู้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6.4 มีการเรียนรู้ทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

สรุป ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00



ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร
สถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ค่าอำนาจจำแนก		
ข้อที่	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1. ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง	0.65	0.58
ข้อ 1.1	0.56	0.42
ข้อ 1.2	0.67	0.57
ข้อ 1.3	0.82	0.81
ข้อ 1.4	0.72	0.49
ข้อ 1.5	0.56	0.67
ข้อ 1.6	0.59	0.52
2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	0.70	0.61
ข้อ 2.1	0.65	0.38
ข้อ 2.2	0.78	0.79
ข้อ 2.3	0.72	0.63
ข้อ 2.4	0.70	0.63
ข้อ 2.5	0.66	0.61
3. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	0.65	0.65
ข้อ 3.1	0.49	0.43
ข้อ 3.2	0.53	0.59
ข้อ 3.3	0.70	0.73
ข้อ 3.4	0.59	0.65
ข้อ 3.5	0.85	0.76
ข้อ 3.6	0.72	0.72
4. ด้านแบบแผนทางความคิด	0.82	0.75
ข้อ 4.1	0.88	0.77
ข้อ 4.2	0.80	0.66
ข้อ 4.3	0.82	0.86

ค่าอำนาจจำแนก		
ข้อที่	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
ข้อ 4.4	0.79	0.86
ข้อ 4.5	0.82	0.58
5. ด้านการคิดเชิงระบบ	0.76	0.65
ข้อ 5.1	0.90	0.61
ข้อ 5.2	0.78	0.76
ข้อ 5.3	0.76	0.53
ข้อ 5.4	0.59	0.68
6. ด้านเทคโนโลยี	0.80	0.67
ข้อ 6.1	0.91	0.76
ข้อ 6.2	0.67	0.70
ข้อ 6.3	0.81	0.54
ข้อ 6.4	0.82	0.69
เฉลี่ยรวม	0.73	0.65
เฉลี่ยรวมทั้งฉบับ		0.69

สรุป ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.69

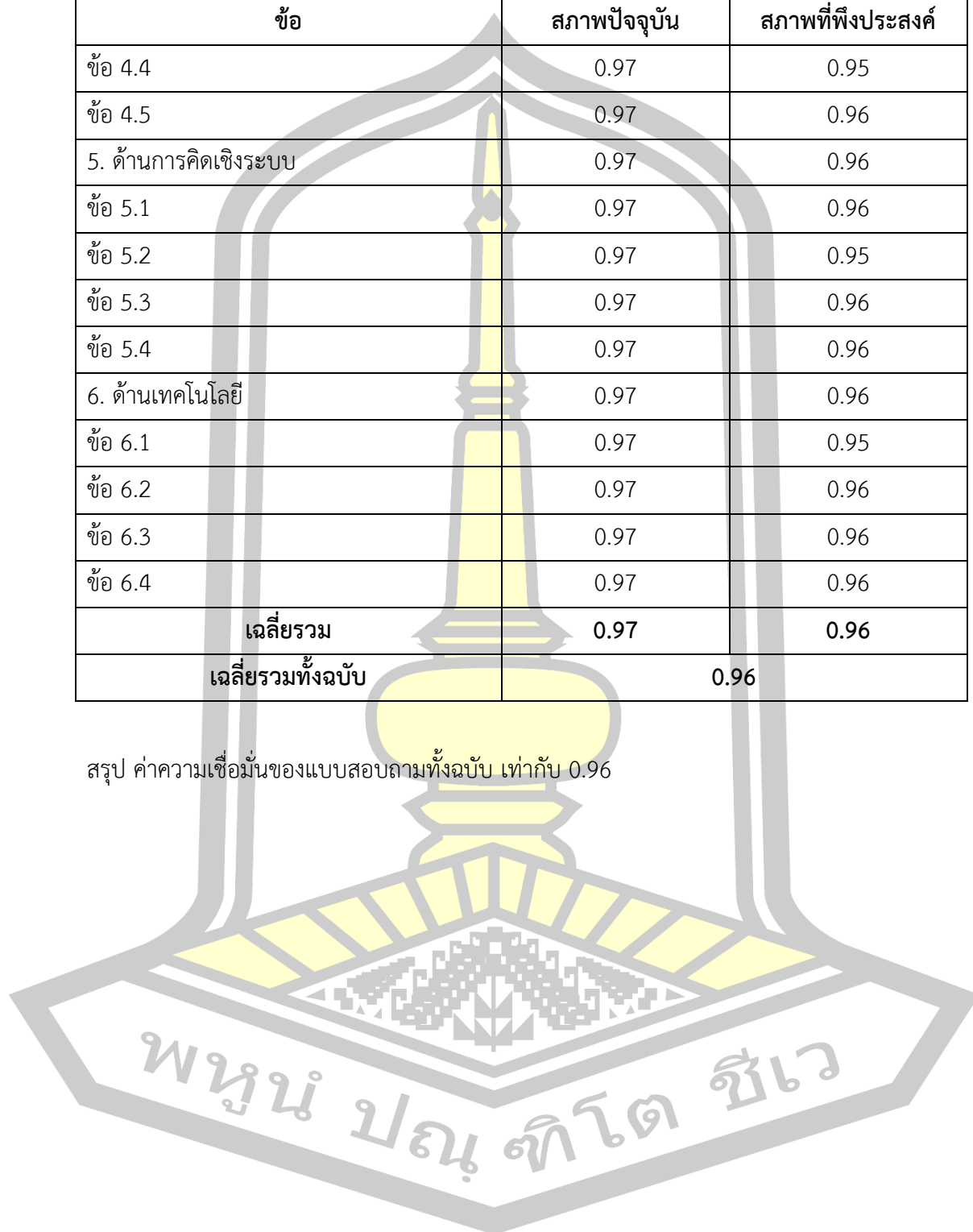


ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ด้วยวิธีของครอนบราคการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม		
ข้อ	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1. ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง	0.97	0.96
ข้อ 1.1	0.97	0.96
ข้อ 1.2	0.97	0.96
ข้อ 1.3	0.97	0.95
ข้อ 1.4	0.97	0.96
ข้อ 1.5	0.97	0.96
ข้อ 1.6	0.97	0.96
2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	0.97	0.96
ข้อ 2.1	0.97	0.96
ข้อ 2.2	0.97	0.95
ข้อ 2.3	0.97	0.96
ข้อ 2.4	0.97	0.96
ข้อ 2.5	0.97	0.96
3. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	0.97	0.96
ข้อ 3.1	0.97	0.96
ข้อ 3.2	0.97	0.96
ข้อ 3.3	0.97	0.96
ข้อ 3.4	0.97	0.96
ข้อ 3.5	0.97	0.95
ข้อ 3.6	0.97	0.96
4. ด้านแบบแผนทางความคิด	0.97	0.95
ข้อ 4.1	0.97	0.95
ข้อ 4.2	0.97	0.96
ข้อ 4.3	0.97	0.95

ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม		
ข้อ	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
ข้อ 4.4	0.97	0.95
ข้อ 4.5	0.97	0.96
5. ด้านการคิดเชิงระบบ	0.97	0.96
ข้อ 5.1	0.97	0.96
ข้อ 5.2	0.97	0.95
ข้อ 5.3	0.97	0.96
ข้อ 5.4	0.97	0.96
6. ด้านเทคโนโลยี	0.97	0.96
ข้อ 6.1	0.97	0.95
ข้อ 6.2	0.97	0.96
ข้อ 6.3	0.97	0.96
ข้อ 6.4	0.97	0.96
เฉลี่ยรวม	0.97	0.96
เฉลี่ยรวมทั้งฉบับ		0.96

สรุป ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.96



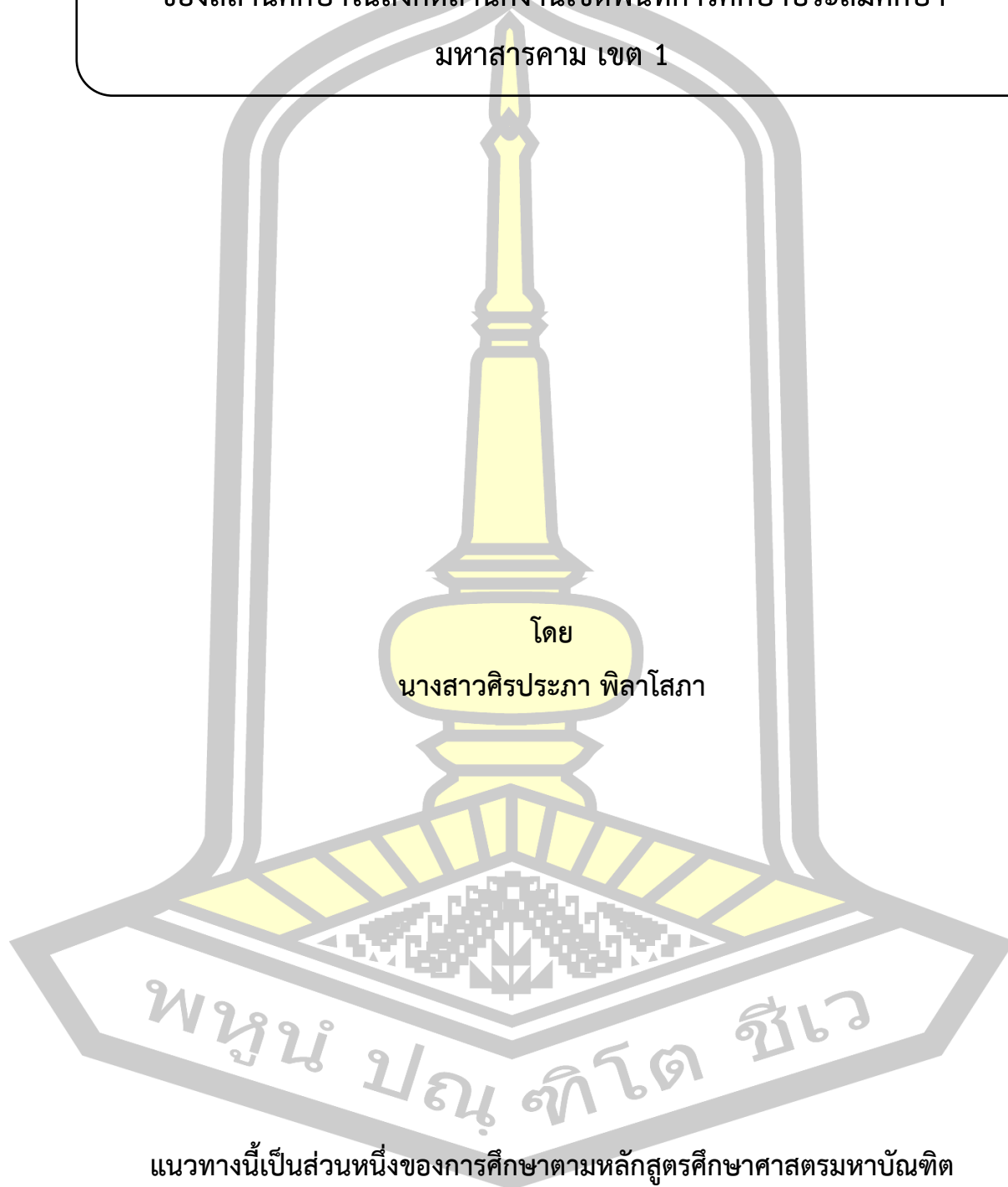


ภาคผนวก ง

แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

พหุ ประทีป วิฑูรย์

แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 มหาสารคาม เขต 1



แนวทางนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำนำ

แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหาร คณะครู และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ใน เอกสารนี้ เพื่อดำเนินการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

สาระสำคัญของเอกสารเล่มนี้ประกอบด้วยหลักการ จุดมุ่งหมาย กลไกการดำเนินงาน แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเงื่อนไขความสำเร็จ ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาคร อัมจักร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่มีส่วนช่วยให้การจัดทำคู่มือเล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ ทั้งในสถานศึกษาที่นำแนวทางไปใช้และ สถานศึกษาที่ให้ความสนใจนำแนวทางไปดำเนินการในทิศทางเดียวกันสืบไป

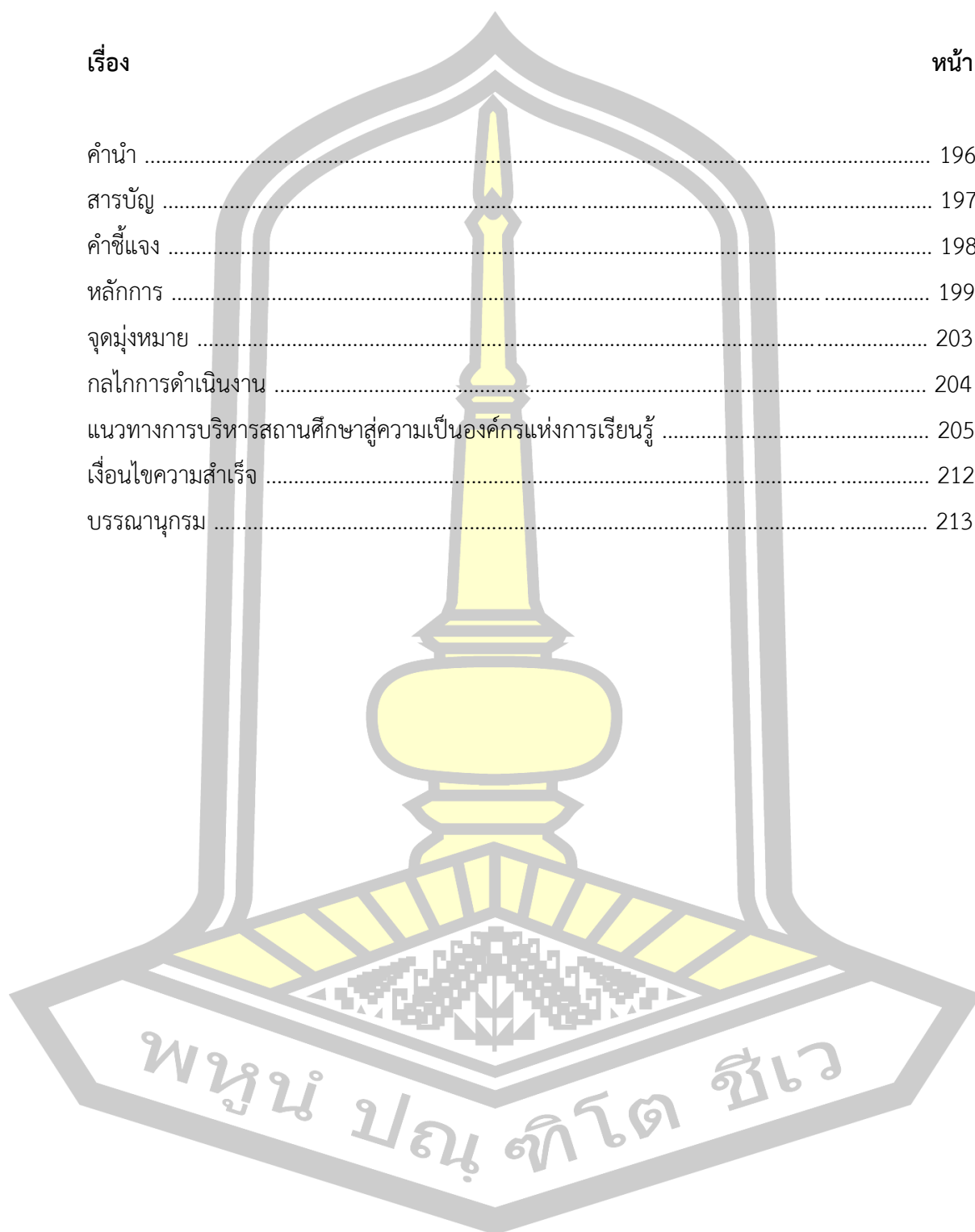
ศิริประภา พิลาโสภา

พฤษภาคม 2562

พูน ปณ ทิโต ชีเว

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	196
สารบัญ	197
คำชี้แจง	198
หลักการ	199
จุดมุ่งหมาย	203
กลไกการดำเนินงาน	204
แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	205
เงื่อนไขความสำเร็จ	212
บรรณานุกรม	213



คำชี้แจง

แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา นับเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ โดยเป็นการยกระดับขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย บุคลากรมีความสามารถในการที่จะเรียนรู้ มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่นและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคนให้เปลี่ยนโลกทัศน์หรือวิธีการมองโลกใหม่ เป็นการมองในภาพรวม ส่งเสริมให้คนและองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนางค์กรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์สามารถถ่ายทอดความคิดหรือความรู้ไปสู่การปฏิบัติในการทำงาน ซึ่งจะ使人ในองค์กรสามารถที่จะทำความปรารถนาและความต้องการให้กลายเป็นความจริงได้

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์จึงได้จัดทำ “แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางให้สถานศึกษา ผู้ที่สนใจหรือมีส่วนเกี่ยวข้องสามารถดำเนินการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสาระสำคัญของคู่มือประกอบด้วย 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย 3) กลไกการดำเนินงาน 4) แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) เงื่อนไขความสำเร็จ

การใช้แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. สถานศึกษาจัดโครงสร้างที่รองรับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการในสถานศึกษา และส่วนงานย่อย เพื่อ กำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ
2. คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาจแต่งตั้งคณะบุคคล ทำหน้าที่ตามขอบข่ายภารกิจของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ดำเนินการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามรายละเอียดในคู่มือ
4. สรุปและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อนำสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป

แนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1

1. หลักการ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจสังคม และเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นทั่วโลกในปัจจุบัน การกระจายของข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศเกิดขึ้นอย่างแพร่หลายสิ่งเหล่านี้ ล้วนเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรภาครัฐต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว (ปริดา ยังสุขสถาพร, 2559) การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง องค์กรจำเป็นต้องมีการสร้างนวัตกรรมเนื่องจากนวัตกรรมเป็นสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ทางเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์หรือทักษะและประสบการณ์ด้านการจัดการมาพัฒนาให้เป็นนวัตกรรมใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ หรือบริการใหม่ที่เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา” (ปริดา ยังสุขสถาพร, 2559) องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงถือได้ว่าเป็นแนวคิดการบริหารจัดการองค์กร ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์กร หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อน เป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการ เพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (ขวลิต โปธินคร, 2555)

การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สิ่งมีชีวิตทุกชนิดมีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิต อยู่ในโลกนี้ได้สิ่งมีชีวิตใดก็ตามที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมก็ จะไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ไดโนเสาร์ที่สูญพันธุ์ไปเมื่อนับล้านปีที่แล้วเป็นต้นหากเราจะ เปรียบเทียบของค์การหนึ่ง ๆ ที่กำลังดำเนินกิจการอยู่เป็นสิ่งมีชีวิตที่ดำรงชีวิต อยู่ท่ามกลางกระแสแห่ง โลกาภิวัตน์ (Globalization) องค์กรใดที่มีการเรียนรู้มีการปรับตัวที่ดีก็สามารถดำรงอยู่ได้ ใน ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อพร้อมรับความ เปลี่ยนแปลง ซึ่งกระแสของความต้องการพัฒนาองค์กรดูเหมือนจะมีอิทธิพลแผ่ไปทั่วโลก มีนักคิด นักบริหารจำนวนมากได้เสนอแนวคิด อธิบายปรากฏการณ์และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง องค์กรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่และสืบทอดจุดหมายของ องค์กรต่อไปเพื่อก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 อย่าง มั่นคงบรรดาแฟชั่น ของการบริหาร (Management Fashions) ที่เป็นที่แพร่หลายในปัจจุบัน ได้แก่ การปรับรีออกแบบกระบวนการทำงาน (re-engineering) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ TQM) และที่กำลังมาแรงในกระทรวงสาธารณสุขก็คือแนวคิดเกี่ยวกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO) (บดีรินทร์ วิจารณ์, 2553) ประกอบกับ ความก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมผนวกกับการแข่งขันที่มีความ รุนแรง ทำให้องค์กรทางการศึกษาต้องปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลาขณะเดียวกันก็ต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องสามารถเรียนรู้และตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว นั่นคือ การปรับเปลี่ยนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่างที่จะเกิดขึ้น (สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2554) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกัน ของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสถานะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันการมีองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะก่อให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสถานะการแข่งขัน Learning Organization หรือ การทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นคำที่ใช้เรียกการรวมชุดของความคิดที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องขององค์กร Chris Argyris ได้ให้แนวคิดทางด้าน Organization Learning ร่วมกับ Donald Schon ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์กรให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยการตรวจสอบและแก้ไขผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์กร (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร เพราะแต่ละองค์กรนั้นมีบริบทที่ต่างกัน องค์กรจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ตนเองเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันว่าการมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในเรื่องใดบ้างและมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในเรื่องใดที่ต้องการการพัฒนาการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยเวลาในการสร้างและปรับเปลี่ยนเนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ไปสู่ระดับองค์กรและมีลักษณะเป็นไปอย่างช้า ๆ มีกระบวนการต่อเนื่องไม่มีจุดจบ เป็นวิวัฒนาการ (Evolution) มากกว่าที่จะทำแบบปฏิวัติ (Revolution) เพียงครั้งเดียว คือ พลิกโฉมองค์กรแล้วก็สิ้นสุดไปไม่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มต้นที่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรตามด้วยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและท้ายที่สุดจะเป็นการปรับเปลี่ยนที่มีความต่อเนื่องยั่งยืน การเรียนรู้เป็นทีมจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในตัวบุคคลขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จของทีมจะกลายเป็นการสร้างควมมีมาตรฐานและความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2555) ปัจจุบันเห็นได้อย่างชัดเจนว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในโลกอย่างมากในแทบทุกด้าน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตและความเป็นอยู่ของมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและ

ในอนาคต การศึกษาวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ของโลกจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อมนุษย์ รวมทั้ง ด้านการศึกษาด้วย ในแวดวงการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การปฏิรูป การศึกษาซึ่งมีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี คน เก่ง มีความเมตตา กรุณา และมีชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ด้วยความสำคัญดังกล่าว การก้าวให้ ทันโลกนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนของเราต้องปรับตัวให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (อังคณา นาสารี , 2555) จากการศึกษา "กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา" ของ วิจารย์ พานิช (2555) กล่าวว่า การพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ เป็นหัวใจของการปฏิรูประบบ ราชการ เป็นทิศทางที่ยอมรับกันทั่วไป เพื่อช่วยกันขับเคลื่อนระบบราชการไทยไปสู่ระบบเรียนรู้ องค์กรการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ จึงได้เสนอ "ทศปฏิบัติสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของ หน่วยราชการ" ทั้งนี้ ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องยึดหลัก 5 ประการ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดในหน่วยงาน การสร้างความเป็นเลิศส่วนบุคคลใน หน่วยงาน การพัฒนาโลกทัศน์ของบุคลากรให้เป็นโลกทัศน์ที่เหมาะสม การสร้างบรรยากาศการ เรียนรู้เป็นทีม และการพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ (ประชุม โปธิกุล, 2548) จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนมัธยมของไทยยังมีข้อจำกัดอย่างมากในด้านสื่อการเรียนรู้และด้านโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งเป็น อุปสรรคต่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ ระบบการศึกษาระดับมัธยมของไทยยังประสบ ปัญหาในด้านคุณภาพครูอีกด้วย โรงเรียนมัธยมในเขตชนบทนั้นมีจำนวนบุคลากรและทรัพยากรน้อยกว่าโรงเรียนที่อยู่ในเขตเมืองอย่างมาก การจัดสรรทรัพยากรของไทยนั้นมีความไม่เท่าเทียมสูงกว่า ประเทศในกลุ่ม OECD มาก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้บัญญัติเกี่ยวกับการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ดังนี้ มาตรา 9 (3) ให้มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพทุกระดับและทุก ประเภทการศึกษา และมาตรา 10 การจัดการศึกษานั้นรัฐให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการ รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รวมทั้ง แนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ภายใต้วิสัยทัศน์ “คนไทยได้เรียนรู้ ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ” โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การเพิ่มโอกาส ทางการศึกษาและเรียนรู้ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุก ภาคส่วน เพื่อให้คนไทยทุกคนได้เรียนรู้ตลอด ชีวิต ทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัยอย่างมีคุณภาพใน ทุกระดับทุกประเภทการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) จากประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดให้เขตพื้นที่ การศึกษาดำเนินการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็น 183 เขต และมัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต ซึ่ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1 ประกอบไปด้วย เขตอำเภอเมือง อำเภอแกลง อำเภอกันทรวิชัย และบรบือ ตั้งอยู่ที่อำเภอเมืองมหาสารคาม (ราชกิจจานุเบกษา, 2553) มีโรงเรียนประถมศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1 จากข้อมูล 10 มิถุนายน 2556 มีโรงเรียนประถมศึกษาทั้งหมดจำนวน 188 โรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1, 2560) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจหลักคือ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสถานศึกษาในสังกัด 32,879 แห่ง สถานศึกษาดังกล่าวนี เป็นสถานศึกษาที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา 10,877 แห่ง และในจำนวนนี้เป็นสถานศึกษาที่มีขนาดเล็กมาก กล่าวคือมีนักเรียนต่ำกว่า 60 คนลงมา ถึง 1,766 แห่ง ซึ่งสถานศึกษาขนาดเล็กเหล่านี้ ส่วนใหญ่มีปัญหาสำคัญ 2 ประการ คือ 1) นักเรียนจากสถานศึกษาขนาดเล็กมีคุณภาพค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษา ขนาดอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขาดความพร้อมทางด้านปัจจัย เช่น มีครูไม่ครบชั้นเรียน ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอนและวัสดุอุปกรณ์ โดยเฉพาะสื่อและเทคโนโลยีที่มีราคาแพง ทั้งนี้ เนื่องจากเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณส่วนใหญ่ใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ในการจัดสรร 2) สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ กล่าวคือมีการลงทุนค่อนข้างสูง เมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาขนาดใหญ่กว่า เช่น อัตราส่วนครู : นักเรียน ซึ่งตามมาตรฐานต้อง 1 : 25 แต่สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก อัตราส่วนครู : นักเรียน เท่ากับ 1:8 -11 เท่านั้น ในการบริหารงานของสถานศึกษาต้องบริหารงานเป็นไปตามมาตรฐานการบริหารงานสถานศึกษาตามภารกิจที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ทั้ง 4 ด้าน เหมือนกับโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการทั้งประเทศในการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา จากการดำเนินงานที่ผ่านมาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1 พบว่า ยังประสบปัญหาและอุปสรรคขัดข้องหรือข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ มาโดยตลอด โดยเฉพาะช่วงที่มีการยุบรวมภายในการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคามทุกเขตพื้นที่ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ผลการเรียนรู้ของนักเรียนอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ การขาดสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย อาคารสถานที่ไม่ได้เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอน งบประมาณการจัดซื้อหนังสือไม่เพียงพอ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1, 2560) ซึ่งปัญหาดังกล่าวมีผลต่อการพัฒนาผู้เรียน เนื่องจากสถานศึกษายังขาดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และเป็นแหล่งก่อเกิดนวัตกรรมใหม่ที่จะไปพัฒนาผู้เรียนและองค์กรให้ไปสู่การเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน

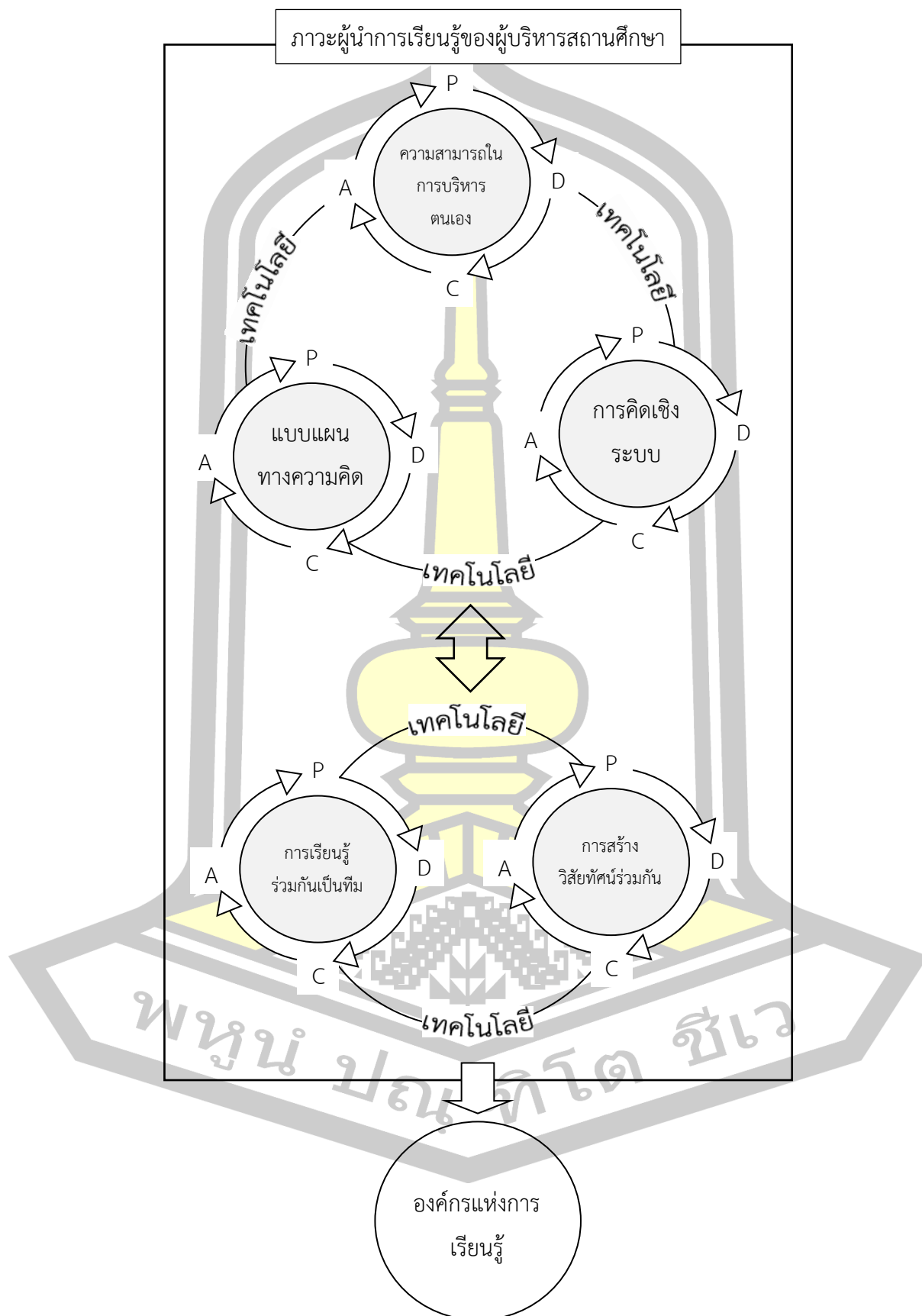
จากที่กล่าวมา จึงจำเป็นอย่างที่สุดที่สถานศึกษาควรมีแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งคุณลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทาง เป็นการพัฒนาเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

ที่มีจุดหมายเพื่อแก้ปัญหาโดยมีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนใช้กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและการระดมทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ กล่าวคือเป็นแนวคิดที่มองการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในลักษณะที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องร่วมกันถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันในลักษณะเกื้อกูลกัน การพัฒนาองค์กรเป็นระบบกระบวนการ ปฏิสัมพันธ์ที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลาและใช้เวลานานโดยนัยนี้กระบวนการพัฒนาองค์กร จึงเป็นกระบวนการแก้ปัญหาขององค์กรที่ดำเนินงานต่อเนื่องกันไม่ใช่เป็นการแก้ปัญหาเพียงครั้งเดียว แล้วเลิกไปหากต้องดำเนินการปรับปรุงอยู่เรื่อย ๆ การพัฒนาองค์กรต้องการให้ผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง ได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนักปฏิบัติการส่วนใหญ่เน้นความต้องการบุคคลที่สามซึ่งเป็นตัวแทน การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์กรมุ่งเน้นเพิ่มสมรรถนะและสุขภาพที่สมบูรณ์โดยทั่วไป จะต้องมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541) โดยเป็นไปตามความตรงเชิงโครงสร้างตามหลักวิชาในเรื่องแนวปฏิบัติในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรพฤติกรรมของคนในองค์กรในด้านการเป็นบุคคลรอบรู้การมีแบบแผนของ ความคิดการมีวิสัยทัศน์ร่วมการเรียนรู้เป็นทีมและการคิดเชิงระบบเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่ง การเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสมในเรื่องแนวทางการ พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของโรงเรียน และมีความเป็นไปได้ในเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มี ความเหมาะสม ในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของโรงเรียน (ปรีชา กองจินดา, 2549)

2. จุดมุ่งหมาย

1. เพื่อจัดทำแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1
2. เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาในการพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1
3. เพื่อประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกเขตพื้นที่

3. กลไกการดำเนินงาน



องค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดขึ้นได้จากปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ปัจจัยส่วนตัว คือ ความสามารถในการบริหารตนเอง (Personal Mastery), แบบแผนทางความคิด (Mental Model) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)
2. ปัจจัยส่วนรวม คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
3. ปัจจัยสนับสนุน คือ เทคโนโลยี (Technology)

โดยปัจจัยทั้ง 2 ส่วน จะทำงานเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยหาปัจจัยส่วนตนมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้ปัจจัยส่วนรวมมีประสิทธิภาพตามไปด้วย ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัยได้รับการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้โดยปัจจัยที่ 3 และเกิดขึ้นได้ภายใต้การมีภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา จัดโครงสร้างการบริหารงาน ระบบสนับสนุน การสร้างขวัญและกำลังใจที่ส่งเสริมการทำงาน และเรียนรู้ร่วมกัน (PLC) การสนับสนุนให้ครูเป็นนักวิจัย วางแผนพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ ผู้ใฝ่เรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต โดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) พัฒนางค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4. แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.1 ด้านความสามารถในการบริหารตนเอง (Personal Mastery)

ขั้นตอน	กิจกรรม
การวางแผน (Plan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผนการพัฒนาคณากรให้เกิดความสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ 2. วางแผนระบบการให้รางวัล ความดีความชอบ 3. วางแผนพัฒนาแหล่งเรียนรู้สำหรับบุคลากร 4. วางแผนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้
การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล (Do)	<ol style="list-style-type: none"> 1. กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ 2. พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ตามแผนงานพัฒนาคณากร 3. พัฒนาคณากรให้มีความสามารถในการนำความรู้มาพัฒนาให้เป็นทักษะหรือระบบในการปฏิบัติงาน 4. จัดให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 5. ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีทักษะกระบวนการแสวงหาความรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต

ขั้นตอน	กิจกรรม
	6. พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ 7. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบกิจกรรม PLC เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้
การตรวจสอบ (Check)	1. สสำรวจความสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้ของบุคลากร 2. ตรวจสอบศักยภาพในการพัฒนาตนเองของบุคลากร 3. ตรวจสอบการนำความรู้มาพัฒนาให้เป็นทักษะหรือระบบในการปฏิบัติงาน 4. ประเมินการพัฒนาตนเองของบุคลากรในการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 5. ประเมินกระบวนการแสวงหาความรู้เชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร 6. ตรวจสอบการสร้างองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร 7. ตรวจสอบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบกิจกรรม PLC เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้
ปฏิบัติการปรับปรุง แก้ไข (Act)	1. ปรับปรุงแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมตามความสนใจของบุคลากร 2. ปรับปรุงการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง 3. ปรับปรุงแนวทางการทำงานที่เน้นการนำความรู้มาพัฒนาให้เป็นทักษะหรือระบบในการปฏิบัติงาน 4. ปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ให้บุคลากรสามารถใช้ในการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง 5. ปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบกิจกรรม PLC เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

4.2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ขั้นตอน	กิจกรรม
การวางแผน (Plan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผนการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรจากการระดมสมองของสมาชิกทั้งองค์กร 2. วางแผนการจัดทำ MOU ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร 3. กำหนดแผนงานการประเมินเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์
การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล (Do)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์องค์กรโดยการระดมสมองจากสมาชิกทั้งองค์กร 2. จัดทำ MOU ของบุคลากรทุกคนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร 3. ดำเนินการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ 4. ดำเนินการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กรจากบุคลากรทุกคน 5. ดำเนินการประเมินวิสัยทัศน์
การตรวจสอบ (Check)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตรวจสอบกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร 2. ตรวจสอบการจัดทำ MOU ขององค์กร 3. ตรวจสอบการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ 4. ตรวจสอบการยอมรับและเห็นพ้องต้องกันของวิสัยทัศน์องค์กรจากบุคลากรทุกคน 5. ตรวจสอบประเมินวิสัยทัศน์
ปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข (Act)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับปรุงแผนการจัดทำวิสัยทัศน์ขององค์กร 2. ปรับปรุง MOU การปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร 3. ปรับปรุงการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของบุคลากร 4. ปรับปรุงวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับและเห็นพ้องต้องกันของบุคลากรทุกคน 5. ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เกิดความเหมาะสม

4.3 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

ขั้นตอน	กิจกรรม
การวางแผน (Plan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผนแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 2. วางแผนการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 3. วางแผนการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมการหาแนวความคิดใหม่ ๆ และการร่วมกันคิด 4. วางแผนการทำงานประสานกัน เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน 5. วางแผนการจัดโครงสร้างองค์กรให้เกิดการทำงานเป็นทีม
การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล (Do)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 2. จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 3. จัดกิจกรรมให้มีการแสวงหาแนวความคิดใหม่ ๆ และต้องเรียนรู้ที่จะร่วมกันคิด 4. จัดกิจกรรมการอภิปรายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง 5. ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และเห็นประโยชน์ของส่วนรวม 6. ส่งเสริมการทำงานประสานกัน เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน 7. จัดโครงสร้างองค์กรให้เกิดการทำงานเป็นทีม
การตรวจสอบ (Check)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตรวจสอบแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรที่ส่งเสริมการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 2. ตรวจสอบกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 3. ตรวจสอบการจัดโครงสร้างองค์กรให้เกิดการทำงานเป็นทีม
ปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข (Act)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานขององค์กรที่ส่งเสริมการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 2. ปรับปรุงกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ขั้นตอน	กิจกรรม
	3. ปรับปรุงกิจกรรมการแสวงหาแนวความคิดใหม่ ๆ และต้องเรียนรู้ที่จะร่วมกันคิดให้เหมาะสม 4. ปรับปรุงกิจกรรมการอภิปรายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจให้เหมาะสม 5. ปรับปรุงกิจกรรมที่ส่งเสริมเห็นความสำคัญขององค์กร 6. ปรับปรุงการทำงานให้เกิดการประสานงาน เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน 7. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เกิดการทำงานเป็นทีม

4.4 ด้านแบบแผนทางความคิด (Mental Model)

ขั้นตอน	กิจกรรม
การวางแผน (Plan)	1. วางแผนการพัฒนาทักษะแบบแผนทางความคิดของบุคลากร 2. จัดทำแผนการพัฒนาทักษะแบบแผนทางความคิดของบุคลากร
การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล (Do)	1. จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำความเข้าใจในวิธีการแก้ปัญหา 2. จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้จำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 3. จัดกิจกรรมให้บุคลากรได้ฝึกการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ 4. จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิธีการคิดที่หลากหลายในสถานการณ์ที่ต่างกัน 5. จัดกิจกรรมการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
การตรวจสอบ (Check)	1. ประเมินวิธีการแก้ปัญหาของบุคลากร 2. ประเมินการจำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของบุคลากร 3. ประเมินการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของบุคลากร 4. ประเมินมีวิธีการคิดในสถานการณ์ที่ต่างกันของบุคลากร 5. ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร
ปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข (Act)	1. ปรับปรุงวิธีการส่งเสริมการทำความเข้าใจในวิธีการแก้ปัญหา 2. ปรับปรุงวิธีการส่งเสริมให้บุคลากรได้จำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ

ขั้นตอน	กิจกรรม
	<p>ที่เกิดขึ้น</p> <p>3. ปรับปรุงกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ</p> <p>4. ปรับปรุงวิธีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิธีการคิดที่หลากหลายในสถานการณ์ที่ต่างกัน</p> <p>5. ปรับปรุงวิธีการจัดกิจกรรมการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ</p>

4.5 ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

ขั้นตอน	กิจกรรม
การวางแผน (Plan)	<p>1. วางแผนการพัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบของบุคลากร</p> <p>2. จัดทำแผนการพัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบของบุคลากร</p>
การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล (Do)	<p>1. จัดกิจกรรมการส่งเสริมการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่างๆ</p> <p>2. จัดกิจกรรมการฝึกมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน</p> <p>3. จัดกิจกรรมการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ฝึกการมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม</p> <p>4. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ตระหนักในหน้าที่ของตน และมองเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น</p>
การตรวจสอบ (Check)	<p>1. ประเมินการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ ของบุคลากร</p> <p>2. ประเมินการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงานของบุคลากร</p> <p>3. ประเมินการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ฝึกการมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวมของบุคลากร</p> <p>4. ประเมินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ตระหนักในหน้าที่ของตน และ</p>

ขั้นตอน	กิจกรรม
	ประเมินการมองเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่นของบุคลากร
ปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข (Act)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับปรุงวิธีการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่างๆ 2. ปรับปรุงวิธีการจัดกิจกรรมการฝึกรวมถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน 3. ปรับปรุงวิธีการจัดกิจกรรมการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ฝึกรวมถึงความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม 4. ปรับปรุงวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ตระหนักในหน้าที่ของตน และมองเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น

4.6 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

ขั้นตอน	กิจกรรม
การวางแผน (Plan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผนการจัดระบบเทคโนโลยีทางการศึกษา 2. วางแผนการพัฒนาความสามารถทางเทคโนโลยีให้กับบุคลากร
การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล (Do)	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดการฝึกอบรมบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีพื้นฐานในการแสวงหาความรู้ และการจัดการเรียนรู้ 2. จัดฝึกอบรม หรือส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน 3. จัดระบบให้บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการถ่ายโอนองค์ความรู้ 4. จัดให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้ทางไกลอย่างต่อเนื่อง
การตรวจสอบ (Check)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมินความสามารถการใช้เทคโนโลยีพื้นฐานในการแสวงหาความรู้และการจัดการเรียนรู้ของบุคลากร 2. ประเมินความสามารถของบุคลากรในการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน 3. ประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการถ่ายโอนองค์ความรู้ 4. ประเมินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทางไกลของบุคลากร

ขั้นตอน	กิจกรรม
ปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข (Act)	1. ปรับปรุงวิธีการฝึกอบรมบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีพื้นฐานในการแสวงหาความรู้และการจัดการเรียนรู้ 2. ปรับปรุงวิธีการจัดฝึกอบรม หรือส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน 3. ปรับปรุงระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการถ่ายทอดองค์ความรู้ของบุคลากร 4. ปรับปรุงการจัดให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้ทางไกล

5. เงื่อนไขความสำเร็จ

- 5.1 ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 5.2 ครูได้รับการสนับสนุนให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต
- 5.3 สนับสนุนให้ครูเป็นนักวิจัย วางแผนพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ
- 5.4 จัดโครงสร้างการบริหารงาน ระบบสนับสนุน การสร้างขวัญและกำลังใจที่ส่งเสริมการทำงาน และเรียนรู้ร่วมกัน (PLC)
- 5.5 ใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) พัฒนางค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง



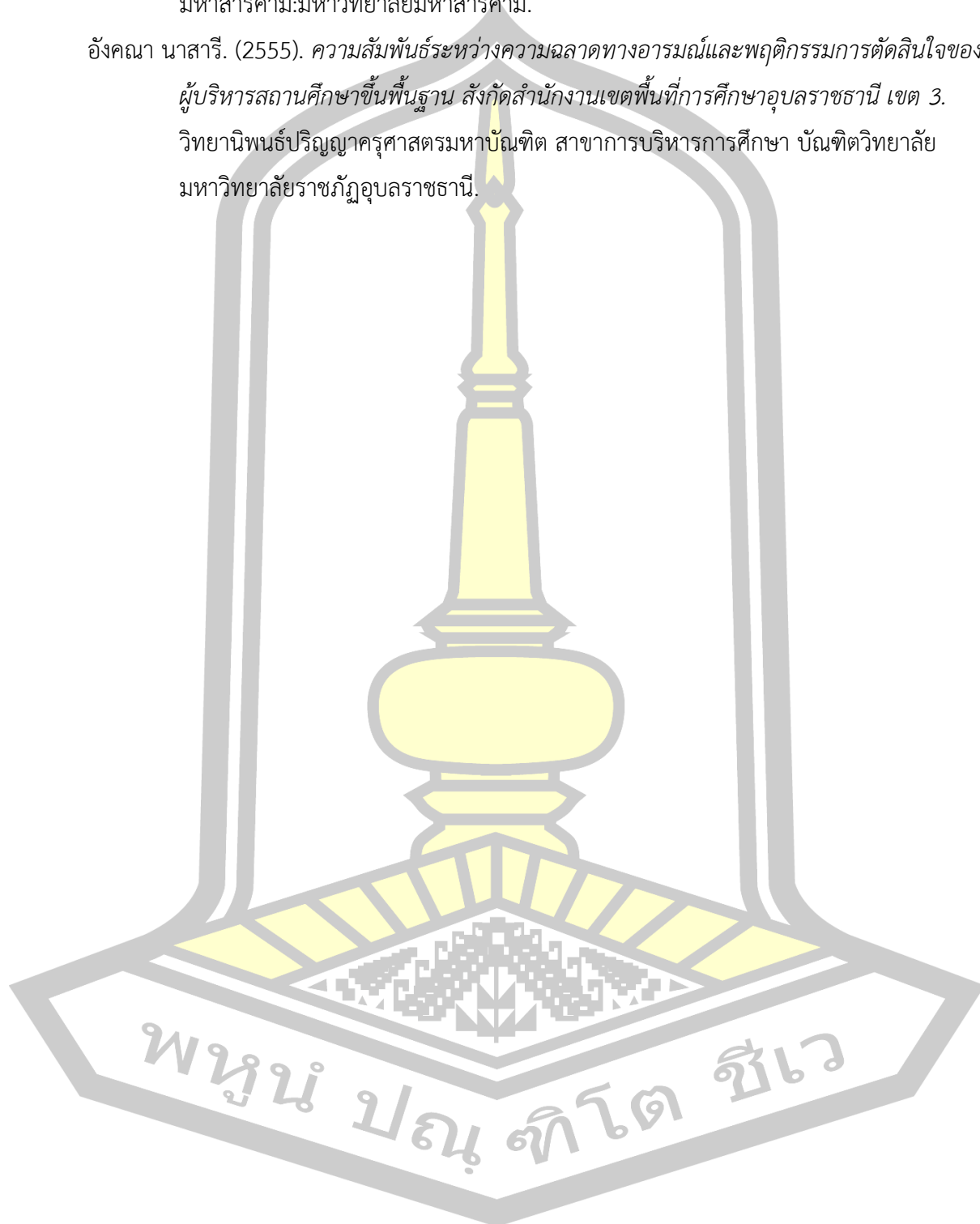
บรรณานุกรม

- ชวลิต โปธินคร. (2555). การเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเพื่อการเรียนรู้ที่แท้จริง : การประเมินตามสภาพที่แท้จริง. ปัตตานี: หน่วยงานนิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2555). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้. นนทบุรี: สาขาวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บดีนทร์ วิจารณ์. (2553). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ :เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ประชุม โพธิกุล. (2548). สถานศึกษาของท่าน ควรมีการจัดการความรู้แล้วหรือ?. วารสารพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 22 (2), 3-5.
- ปรีชา กองจินดา. (2549). แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ปรีดา ยังสุขสถาพร. (2559). ยกกำลัง 5 พลวัตนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต. (2552). องค์การและการบริหารจัดการ. นนทบุรี : ริงค์ ปียอน บู้ค.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2553). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. [ออนไลน์]. ได้จาก <http://backoffice.onec.go.th/uploaded/Category/Laws/Act/Act2010/ChangeRegionPrimSC2553-23-08-2010.pdf> [สืบค้นเมื่อวันที่ 17 เมษายน 2560].
- วิจารย์ พานิช. (2555). ทศปฏิบัติสู่ความเป็นองค์การเรียนรู้ของหน่วยราชการ. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1. (2560). รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560. [ออนไลน์]. ได้จาก <http://www.mkarea1.go.th/> [สืบค้นเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2560].
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร ในชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง เล่มที่ 1. กรุงเทพฯ : พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2554). *หลักการ ทฤษฎี และนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*.

มหาสารคาม:มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อังคณา นาสารี. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 3*.
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นางสาวศิริประภา พิลาโสภา
วันเกิด วันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2529
สถานที่เกิด อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 20 หมู่ที่ 9 ตำบลหนองสิม อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม 44130
ตำแหน่งหน้าที่การงาน ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนบ้านหนองหัวไทรหนอง ตำบลบ่อใหญ่ อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม 44130
ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2543 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนบรบือวิทยาคาร อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม
พ.ศ. 2546 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนบรบือวิทยาคาร อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม
พ.ศ. 2552 ปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2563 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูนุ์ ปณุ์ ทิโต ชีเว