

แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

นายชานันท์ ข่าขันมะลี

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2565

แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

นายชานันท์ ข่าขันมะลี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2565

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ใบอนุมัติวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นายชานันท์ ข่าขันมะลี แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

_____ ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิร)

_____ กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาทม)

_____ กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ปองภพ ภูจอมจิตร)

_____ กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

_____
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)
รองอธิการบดี รักษาราชการแทน
คณบดีคณะครุศาสตร์

_____
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรคำ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน.....ปี.....

ชื่อเรื่อง : แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

ผู้วิจัย : นายชานันท์ ข่าขันมะลี

ปริญญา : ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารจัดการการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1 โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำนวน 38 คน และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำนวน 282 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 320 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.80-1.00 มีค่าความเชื่อมั่น 0.97 ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.31-0.80 ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน วิเคราะห์ข้อมูล โดยการพรรณนาวิเคราะห์

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และมากที่สุด ตามลำดับ และเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาจากค่า ***PNI*** คือ การเรียนรู้เป็นทีม การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีแบบแผนทางความคิด และการคิดเชิงระบบ ตามลำดับ 2) แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ 27 แนวทางและผลการประเมินความเป็นไปได้ของและความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: องค์การแห่งการเรียนรู้, ผู้บริหารสถานศึกษา, แนวทางการพัฒนา

_____อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Title : The Learning Organization Development Guidelines of School Administrators Under Primary Education Service Area Office 1
Author : Mr.Chanun Khakhanmalee
Degree : Master of Education (Educational Administration)
Rajabhat Maha Sarakham University
Advisors : Assistant Professor Dr.Jhumnian Pollaharn
Year : 2022

ABSTRACT

Learning organization It is an organization that works to produce products while learning. Accumulate experience and build knowledge to work, develop methods and systems to work together to create a learning organization that requires human costs to create quality in the management of educational institutions. Therefore, it has been developed to create an effective organization. Personnel can learn development in all dimensions by. The purposes of this research were 1) to study the current condition, desirable condition and the principal needs of the Learning Organization of school administrators. 2) to study the Learning Organization guidelines of school administrators, the study was divided into 2 phases. Phase 1: studied the current condition, desirable condition and the principal needs of the Learning Organization of school administrators by stratified random sampling method from the 320 school administrators and teachers as the group of samples. The research tool was a questionnaire, the consensus index was 0.80-1.00, the desirable condition was between 0.31-0.80, the confidence was 0.97. Phase 2: to study the achievement Learning Organization guidelines of school administrators from 9 experts with a tool: the interview form. Data were analyzed by descriptive analysis.

The results showed that 1) the present condition and the desirable condition of the learning organization of the educational institutions as a whole and in each aspect were at the moderate and the highest levels respectively School learning from PNI is team learning. being a well-rounded person having a common vision having a conceptual plan and systematic thinking, respectively; 2) Guidelines for developing

learning organizations of educational institutions Found 27 guidelines for developing a learning organization and the results of assessing the feasibility and appropriateness of the learning organization development guidelines of educational institutions. At the highest level.

Keywords: Learning Organization, School Administrators, Development Guidelines



_____Major Advisor

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ให้ข้อเสนอแนะ ตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่อง พร้อมทั้งส่งเสริม ช่วยเหลือตลอดระยะเวลาดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยขอบพระคุณไว้เป็นอย่างสูง และขอขอบพระคุณคณาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษาทุกท่านที่ให้ความรู้อันมีค่า

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณาให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือวิจัยอย่างมีคุณภาพ ขอขอบพระคุณผู้บริหารการศึกษา คณะผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ที่ให้ความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย และเก็บข้อมูลการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ผู้ให้ชีวิต ท่านผู้เป็นเจ้าของเอกสาร ตำรา วิทยานิพนธ์ที่ผู้วิจัยนำมาอ้างอิงในการศึกษาค้นคว้า ครู อาจารย์ที่ให้ความรู้จากอดีตถึงปัจจุบัน ขอบขอบคุณครอบครัว ญาติพี่น้องและเพื่อน ๆ ที่ให้กำลังใจตลอดมา

คุณประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบคุณงามความดีทั้งหมด บูชาพระคุณบิดา มารดา ครูและผู้มีพระคุณต่อผู้วิจัยทุกท่าน

นายชานันท์ ข่าขันมะลี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVERSITY

สารบัญ

หัวเรื่อง **หน้า**

สารบัญ ก

สารบัญตาราง ค

สารบัญภาพ ง

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา..... 1

1.2 คำถามการวิจัย 4

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย 4

1.4 ขอบเขตการวิจัย 4

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ..... 6

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 7

1.7 กรอบแนวคิดของการวิจัย 8

บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม

2.1 การบริหารสถานศึกษา

ความหมายของการบริหารสถานศึกษา 10

ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา 11

ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา 13

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา 18

2.2 องค์การแห่งการเรียนรู้
ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้ 20
.....
ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ 21
.....
ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ 23
.....
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ 24
.....

สารบัญ(ต่อ)

2.3 แนวทางพัฒนา
ความหมายของแนวทางพัฒนา 59
.....
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา 62
.....
2.4 บริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1 67
2.6 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 72
.....
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย
3.1 ระยะที่ 1 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต1..... 78
3.2 ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1..... 85
บทที่ 4 ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 92
.....

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 105
1.....

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย 121
.....

5.2 อภิปรายผลการวิจัย 122
.....

5.3 ข้อเสนอแนะ 127
.....

บรรณานุกรม 129

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก เครื่องมือการวิจัย 137
.....

ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการทำวิจัย 169
.....

ภาคผนวก ค ภาพประกอบการสัมภาษณ์ 186

ผู้ทรงคุณวุฒิ..... 195

ประวัติผู้วิจัย
.....

สารบัญตาราง

หัวเรื่อง **หน้า**

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ 49
.....

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
..... 79

ตารางที่ 4.1 *จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม* 92
ตารางที่ 4.2 *ระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา* 94
ตารางที่ 4.3 *ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้* 95
ตารางที่ 4.4 *ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีแบบแผนทางความคิด* 97
ตารางที่ 4.5 *ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน* 99
ตารางที่ 4.6 *ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม* 101
ตารางที่ 4.7 *ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการคิดเชิงระบบ* 103
ตารางที่ 4.8 *ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ* 119

126

สารบัญภาพ

หัวเรื่อง **หน้า**

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย 8
.....
ภาพที่ 2 แสดงกรอบความคิดของการมีแบบแผนทางความคิดเป็นลำดับขั้นตอน 26
.....
ภาพที่ 3 กระบวนการคิดเชิงระบบ 30
.....
ภาพที่ 4 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 34
.....
ภาพที่ 5 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 44
.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVERSITY

สารบัญ

หัวเรื่อง **หน้า**

บทคัดย่อ ..... ก
ABSTRACT ..... ข
กิตติกรรมประกาศ ..... ง
สารบัญ ..... จ
สารบัญตาราง ..... ช
สารบัญภาพ ..... ซ
บทที่ 1 บทนำ 1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา 1
1.2 คำถามการวิจัย 3
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย 4
1.4 ขอบเขตการวิจัย 4
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ 5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 6
1.7 กรอบแนวคิดการวิจัย 7
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม 8
2.1 การบริหารสถานศึกษา 8
2.2 แนวคิด หลักการ และทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 16
2.3 แนวทางการพัฒนา 51
. 2.4 บริบทของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 58
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 62
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 67
ระยะที่ 1 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 67
ระยะที่ 2 แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 74
บทที่ 4 ผลการวิจัย 79
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 79
4.2 ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 79
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 80

หัวเรื่อง **หน้า**

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 109
5.1 สรุป 109
5.2 อภิปรายผล 112
5.3 ข้อเสนอแนะ 117
บรรณานุกรม 118
ภาคผนวก 125
ภาคผนวก ก เครื่องมือการวิจัย 126
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์การวิจัย 156
ภาคผนวก ค ภาพประกอบการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 173
การเผยแพร่ผลงานวิจัย 178
ประวัติผู้วิจัย 179

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 68
4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 80
4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 81
4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ 82
4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีแบบแผนทางความคิด 84
4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 86
4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม 88
4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการคิดเชิงระบบ 90
4.8 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 105

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย 7
2.1 กรอบความคิดของการมีแบบแผนทางความคิด 22
2.2 กระบวนการคิดเชิงระบบ 25
2.3 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 29
2.4 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 51
ง.1 สัมภาษณ์ นายสุกิจ กลางสุข รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา 174
ง.2 สัมภาษณ์ศึกษานิเทศก์ ดร.เทิดศักดิ์ โพธิสาขา และนางยุภาพิน ทืนหาร 174
ง.3 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผอ.วัชระ ป้านภูมิ 175
ง.4 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผอ.จารุณี เสนารัตน์ 175
ง.5 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม 176
ง.6 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์สุทัศน์ แก้วคำ 176

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ 2560-2579 ได้กล่าวถึงการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคมและสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพและเพื่อให้พัฒนาคนไทยทุกช่วงวัยให้มีความเจริญงอกงามทุกด้าน เป็นต้นทุนทางปัญญาที่สำคัญในการพัฒนาทักษะคุณลักษณะและสมรรถนะในการประกอบสัมมาชีพ การดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข อันจะนำไปสู่เสถียรภาพ และความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติที่ต้องพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมนานาประเทศในเวทีโลกท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 ซึ่งได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งมีเป้าหมายในการผลิตกำลังคนให้มีทักษะที่สำคัญ จำเป็นและมีสมรรถนะตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, น. 100)

โลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้กลยุทธ์ในแต่ละองค์การไม่สามารถหยุดนิ่งได้ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองสภาวการณ์ของโลก ซึ่งจะส่งผลไปถึงการแข่งขันในระหว่างองค์การต่าง ๆ ที่จะสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นองค์การทุกองค์การจึงพยายามทำให้กลไกที่กำหนดเป็นจริงให้ได้ จึงทำให้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับคน หรือบุคลากรในองค์การ เนื่องจากคนเป็นผู้นำเอากลยุทธ์ต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้จริง (จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ, 2558, น. 32) รวมไปถึงในตัวคนเราย่อมมีองค์ความรู้ที่จะนำมาสู่พัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การและจะนำไปสู่ค่านิยมจนเป็นวัฒนธรรมองค์การในที่สุด ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาองค์การในลักษณะแบบขยายขีดความสามารถของคนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการอย่างแท้จริง โดยเกิดความคิดใหม่ ๆ รวมถึงวิธีการที่จะสร้างการเรียนรู้ไปด้วยกันทั่วทั้งองค์การ เป็นลักษณะของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Senge, 2006, p. 3) จึงเป็นผลให้ทุกองค์การต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความสามารถ

ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้ควรจะเกิดขึ้นกับทุกองค์การทุกประเภท และทุกขนาด ทั้งนี้ก็เพื่อพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ (Maqrart, 2557, p. 3)

องค์การทางการศึกษา มีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องแบบพลวัต (Dynamic) อยู่ตลอดเวลาภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน ดังนั้นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้จึงเป็นเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ การนำเอานวัตกรรมมาใช้ในองค์การเพื่อการเพิ่มผลผลิตและการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ มีศักยภาพสูงในสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้ การบริหารองค์การยุคโลกาภิวัฒน์นั้น จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีและวิทยาการใหม่มีวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืน การบริหารคุณภาพขององค์การในปัจจุบันนี้มีการประยุกต์ใช้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการลงทุนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มุ่งสู่การเรียนรู้อย่างถาวร

การหลอมรวมความรู้ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพขององค์การเอกชน ภาครัฐได้นำรูปแบบการบริหารจัดการมาใช้เพื่อเป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จและพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ สถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paragigm) เพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทางการปฏิรูปทางการศึกษา โดยเฉพาะพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่กล่าวถึงว่าโรงเรียนจะต้องมีหน้าที่สร้าง และพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Personal Learning) และสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) เป็นกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพทางการบริหารสถานศึกษาโดยเน้นการพัฒนานักเรียนเป็นสำคัญ และสร้างชุมชนและสังคมแห่งการเรียนรู้ (Community Learning) ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าการปฏิรูประบบบริหารสถานศึกษาและการปฏิรูปการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่ครู และผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความตระหนักและความสำคัญ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, น. 3) โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการขับเคลื่อนการบริหารให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีการบริหารพัฒนาก้าวหน้าและยั่งยืน โรงเรียนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์การโรงเรียนไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมีประสิทธิผลและเป็นตัวขับเคลื่อนการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ไปสู่เด็กนักเรียนและการจัดการเรียนการสอนโดยยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (Child Center Education) จะทำให้นักเรียนได้ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ได้เต็มศักยภาพด้วยตนเอง Under ส่งผลให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพยิ่งขึ้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2557, น. 6)

สถานศึกษาก็เป็นองค์การหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในสภาวะการณ์โลกปัจจุบันเช่นเดียวกับทุกองค์การ ซึ่งสถานศึกษาถือเป็นองค์การที่มีความสำคัญเนื่องจากทำหน้าที่โดยตรงเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้ให้แก่นักเรียน โดยความมุ่งหมาย

ในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546, น. 3) และสถานศึกษามีบทบาทสำคัญยิ่ง คือ จะต้องมีหน้าที่สร้างและพัฒนาคนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ฉะนั้น สถานศึกษาจะต้องรับภาระหน้าที่ที่สำคัญสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ การสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญคือผู้บริหารสถานศึกษา เพราะจะต้องมีวิธีการและมีแนวทางในการบริหารจัดการ เพื่อเป็นการแสดงถึงความรู้ความสามารถที่จะนำไปสู่องค์การแห่งความสำเร็จและเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาอีกด้วย จึงจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะการบริหารและการสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่ได้ขึ้นอยู่เพียงการมีนโยบายที่ดี แต่รวมไปถึงการใส่ใจบุคลากรและความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลด้วย (ศักดิ์สิน โรจน์สราญรมย์, 2554, น. 12)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาและขับเคลื่อนสถานศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพของความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีหน้าที่สำคัญในการสนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อจะส่งผลให้สถานศึกษาเกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเพื่อจะได้นำผลวิจัยมาเป็นแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมของสถานศึกษา เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเพื่อพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต1 อยู่ในระดับใด

1.2.2 แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1 เป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1

1.3.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1

1.4 ขอบเขตการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต1

1. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล/ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำนวน 1,928 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 320 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการตารางเครซี่และมอร์แกน จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหาของ ขอบข่ายงานองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามกรอบของการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลรอบรู้ 2) การมีแบบแผนทางความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดเชิงระบบ

3. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินงาน คือ ระหว่าง พฤษภาคม 2565-สิงหาคม 2565

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

1. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ได้ทำการเลือกแบบเจาะจง แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม

1.1 ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 1 คน

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน

1.3 ศึกษานิเทศก์ จำนวน 2 คน

1.4 ครู จำนวน 2 คน

1.5 อาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหาสาระ

ขอบเขตด้านเนื้อหาของการวิจัยเรื่อง แนวแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ขอบเขต ด้านเนื้อหาสาระของขอบข่ายงานองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามกรอบของการสังเคราะห์ลักษณะและองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบ องค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลรอบรู้ 2) การมีแบบแผนทางความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดเชิงระบบ

3. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินงาน คือ ระหว่าง สิงหาคม 2565-กันยายน 2565

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการ และทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัด และให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในการดำเนินงานหรือกิจกรรมในทุก ๆ ด้าน ของสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์สูงสุดของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา หมายถึง องค์การที่สมาชิกขององค์การปรารถนาในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มีการสร้างแรงบันดาลใจ บรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากรกลุ่มหรือทีม ได้พัฒนาการเรียนรู้ สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ประสบการณ์จากทั้งภายในและภายนอก มีการร่วมพลังในการทำงาน แก้ไขปัญหาขององค์การสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และทำงานได้อย่างเหมาะสม

การเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความกระตือรือร้นสนใจ ใฝ่หา มีความตั้งใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติตน มุ่งมั่นพัฒนาตน้อง สถานศึกษาจัดกิจกรรมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ รวมทั้งบุคลากรแสวงหาความรู้จากเอกสาร ตำรา คู่มือทางวิชาการ และปรับพฤติกรรมในการทำตนให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่

การมีแบบแผนทางความคิด หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู เป็นผู้ที่ยินดีรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่น คิด พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรอง โดยหาข้อมูล ปรับเปลี่ยนแนวความคิด วิธีการปฏิบัติตน อุปสรรคเป็นโอกาสให้ได้สร้างผลงาน สามารถปรับปรุง และพัฒนาวิธีการปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม บุคลากรมีความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติ มีความยืดหยุ่นทางความคิด และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และเปิดโอกาสให้ครูสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน รวมทั้งยอมรับบอกเล่าวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน โดยมีบุคลากรมีส่วนร่วม ทราบถึงวิสัยทัศน์และมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน โครงการ รับรู้ที่จะร่วมกับผิดชอบและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจและสร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในสิ่งที่ต้องทำและมีความเป็นไปได้

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความมุ่งมั่น และยึดมั่นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ นำเอาข้อผิดพลาดมาปรับปรุงงาน รับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ มีความยืดหยุ่นกับเพื่อนร่วมงาน มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน รวมกลุ่มในลักษณะร่วมคิดร่วมทำ เกิดการเรียนรู้ที่สอนและส่งเสริมบรรยากาศและยอมรับบทบาทในการทำงานร่วมกัน

การคิดเชิงระบบ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีการวางแผนและปฏิบัติงานวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหา ปรับเปลี่ยนภารกิจอย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอน บุคลากรเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล เพื่อหาทางออกหรือวิธีการที่ดีและมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นลำดับขั้นตอนและเป็นระบบ สถานศึกษามแผนงาน โครงการ เป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างศักยภาพปฏิบัติและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แบ่งปันความรู้ประสบการณ์ เพื่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

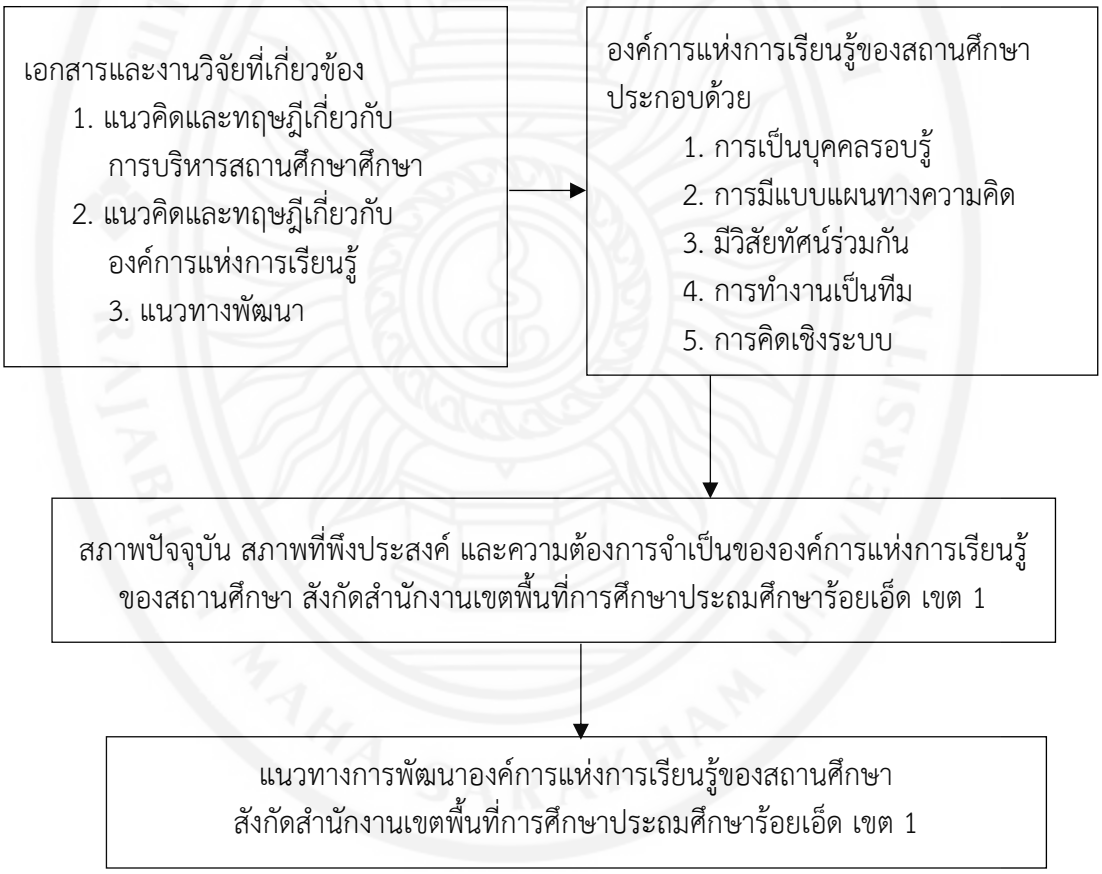
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ได้ข้อมูลการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

1.6.2 ได้แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้กับผู้บริหารการศึกษทุกระดับและผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่น ๆ ต่อไป

1.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงมีกรอบแนวคิดของศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยมีกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 2
การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยกำหนดหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
2. องค์การแห่งการเรียนรู้
3. แนวทางพัฒนา
4. บริบทของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การบริหารสถานศึกษา

การจัดการศึกษาในแต่ละสถานศึกษาเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ทั้งนี้เพื่อเป็นการตอบสนองตามนโยบายของประเทศในด้านการศึกษา และเพื่อพัฒนาประเทศชาติอย่างเป็นระบบเพื่อสามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน

2.1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากในเรื่องของการบริหารจัดการระบบการศึกษาเพื่อให้การศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายขงการบริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2562, น. 1) กล่าวว่า การบริหารและการจัดการสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของผู้บริหารร่วมกับครูหรือบุคลากรในโรงเรียน อธิการบดี หรือผู้บริหารร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับอธิบดีกรมต่าง ๆ และครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ละกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้น การจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคล

มาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัย และอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้เรียกว่า “ภารกิจทางการบริหารการศึกษา” หรือ “งานบริหารการศึกษา” นั่นเอง

จรุณี เก้าเอี้ยน (2557, น. 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารหรือการจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานกับคนและโดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ

ธีระ รุญเจริญ (2557, น. 11-15) ได้สรุปเกี่ยวข้องความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า ในการจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพจึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ และเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจะประสบสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยองค์กรปฏิบัติคือ สถานศึกษาซึ่งหมายถึงการปฏิบัติภารกิจผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดีและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ทำการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ

สมคิด บางโม (2555, น. 17) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นศิลปะการใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ขององค์กรและนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

สมคิด มาวงศ์ (2554, น. 11) ได้สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในทุกด้าน ที่เกิดจากบุคลากรหลาย ๆ คนร่วมมือกันบริหารจัดการ โดยใช้กระบวนการทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ อาศัยวิธีการจัดการองค์การที่เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาหรือหน่วยงานแต่ละแห่ง

บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด (2552, น. 19) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการและกิจกรรมที่ผู้บริหารขององค์กรทางการศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากรและเทคนิคในการประยุกต์ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารมาใช้ในกิจการทางการศึกษา การพัฒนาองค์กรทางการศึกษา และสมาชิกของสังคม ให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีความรู้ความสามารถในการเรียนรู้การประกอบอาชีพ และเป็นคนดีของสังคม ตามเป้าหมายและนโยบายของประเทศ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548, น. 15) ได้สรุปว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารการจัดการศึกษาแนวใหม่มุ่งให้สังคมทุกส่วนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการจัดการศึกษต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเครือข่ายแหล่งการเรียนรู้ โดยการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและตัดสินใจดำเนินงานในขอบเขตที่รับผิดชอบโดยประชาชน องค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในดำเนินงานหรือกิจกรรมในทุก ๆ ด้านของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์สูงสุด ตามกระบวนการที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2.1.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

มนุษย์คือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดต่อการพัฒนาประเทศชาติเพื่อให้ประเทศชาติมีความเจริญรุ่งเรืองในทุก ๆ ด้าน ดังนั้น สถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยในการพัฒนาให้มนุษย์มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

สมคิด มาวงศ์ (2554, น. 12) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาว่า การบริหารสถานศึกษานั้นมีความจำเป็นและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะในการพัฒนาบุคคล พัฒนาสังคม หรือการพัฒนาประเทศชาตินั้น ต้องการคนที่ได้รับการฝึกฝน พัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในด้าน ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรม เนื่องจากสังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาโลกก้าวเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ความรู้จึงเป็นเครื่องมือจำเป็นที่ขาดไม่ได้ การบริหารการศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคสมัย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548, น. 10) ได้สรุปว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารนั้นจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพราะการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะทำเอาเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

สุรพล พุฒคำ (2547, น. 30) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญเพราะว่าจัดหาวิธีการในการทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยมีตัวชี้วัดบ่งบอกความมีประสิทธิผลในการจัดการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 75) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา มีความสำคัญเพราะว่ามีจุดประสงค์ที่สำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระและมีความเข้มแข็งในการบริหารเพื่อความคล่องตัวและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ดังนั้นสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดระบบการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการรวบรวมและจัดระบบข้อมูล วางแผนและดำเนินการตามแผนศึกษากฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล มีสถานภาพที่เป็นทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้กฎหมายมากกว่าสถานศึกษาที่ไม่เป็นนิติบุคคล

จันทรา สงวนนาม (2545, น. 9) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญ เพราะว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์การที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อความอยู่รอดขององค์การ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเป็นการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบตามบทบาท และบริบทของการบริหาร เพื่อให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการใช้เทคนิค มีเป้าหมายในการบริหารที่ชัดเจน สามารถจัดระบบบริหารมีประสิทธิภาพ รวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผน ปฏิบัติตามแผน ประเมินผลและติดตามผลเพื่อจะได้เป็นแนวในการปรับปรุงแก้ไขในการพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

2.1.3 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ดังต่อไปนี้

ราชกิจจานุเบกษา (2550, น. 29-33) ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตนแล้วแต่กรณีในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ มีภาระหน้าที่ 17 อย่างด้วยกัน คือ

1.1 การพัฒนาหรือดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

1.2 การวางแผนด้านวิชาการ

1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

1.9 การนิเทศการศึกษา

1.10 การแนะแนว

1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. บ้านบริหารงานงบประมาณ มีภาระหน้าที่ 22 อย่างด้วยกัน คือ

2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร

2.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.11 การวางแผนพัสดุ

2.12 การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัด และการจัดหาพระ

2.14 การจัดหาพัสดุ

2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

2.17 การเบิกเงินจากคลัง

2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

2.19 การนำเงินส่งคลัง

2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน

2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

3. ด้านการบริหารงานบุคคล มีภาระหน้าที่ 20 อย่างด้วยกัน คือ

3.1 การวางแผนอัตรากำลัง

3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.6 การลาทุกประเภท

3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

3.12 การออกจากราชการ

3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะของครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต

3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

4. ด้านการบริหารงานทั่วไป มีภาระหน้าที่ 22 อย่างด้วยกัน คือ

4.1 การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4.8 งานดำเนินงานธุรการ

4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.11 การรับนักเรียน

4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา

4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

4.15 การทัศนศึกษา

4.16 งานกิจกรรมนักเรียน

4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

4.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน

4.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

สรุปได้ว่า การกระจายอำนาจการบริหารการจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้านที่กล่าวมาข้างต้น มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาของประเทศ เนื่องจากแต่ละด้านสามารถช่วยผลักดัน สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีมาตรฐาน

2.1.4 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

เพื่อให้การดำเนินงานในสถานศึกษาให้ทันต่อยุคที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันด้านการศึกษา ผู้บริหารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาและผู้บริหารต้องการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ดังมีผู้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

Knezevich (1984, pp. 16-18; อ้างถึงใน สุมาลี ละม่อม, 2553, น. 12) กล่าวไว้ว่า บทบาทสำคัญในการบริหารของผู้นำทางการศึกษามี 17 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจ เขียนวัตถุประสงค์

ของหน่วยงานจะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณและบริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความผู้นำ (Leader Catalyst) บทบาทนี้จะต้องมีความสามารถในการจูงใจกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การที่มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์อนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสิน (Decision Maker) บทบาทนี้ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการวางแผน

5. บทบาทเป็นผู้จัดการองค์กร (Organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงานและกำหนดโครงสร้างและองค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Management) ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร เปลี่ยนอะไรและควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจในรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสารรู้จักวิธีนิเทศงานที่พึงปรารถนาเข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียนรู้จักการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อการติดต่อสื่อสารและควรมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ยจัดการกับความขัดแย้งและปัญหาความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ ความเจริญและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรองการประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ ความสามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้างการบำรุงรักษา ตลอดการหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบวิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการบริหารต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

จากบทบาทที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บทบาทที่ใช้ได้สมบูรณ์แบบ ยังจะต้องอาศัยองค์ประกอบหลาย ๆ ด้าน เข้ามามีบทบาทสำคัญของผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในภาวะผู้นำของบุคคลในทุกระดับในทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถในการเข้าใจบุคคล สามารถใช้ทฤษฎีใช้ภาวะผู้นำ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้กับบุคคลและสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจทฤษฎีการเป็นผู้นำและเข้าใจส่วนประกอบในการพัฒนาภาวะผู้นำและสามารถใช้ได้

2.2 แนวคิด หลักการ และทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.1 ความเป็นมาของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หรือชื่อย่อว่า LO เป็นรูปแบบการบริหารรูปแบบใหม่ที่ได้รับความนิยมมาก เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนาสภาวะผู้นำในองค์กรควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน (วีรวุธ มาฆะศิรานน์, 2542, น. 69) ในระยะเริ่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ใช้คำว่า Organization Learning มีความหมายว่า การเรียนรู้ขององค์การ ซึ่ง Chis Argyris ศาสตราจารย์ทางด้านจิตวิทยา

ผู้สนใจศึกษาการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับศาสตราจารย์ทางด้านปรัชญา Damald Schon แห่ง MIT ในปี 1978 ถือเป็นนักวิชาการยุคแรกที่บุกเบิกเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ประมาณทศวรรษที่ 1980 องค์การต่าง ๆ ได้เริ่มเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ขององค์การเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานและการแข่งขัน (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2553, น. 21) ต่อมา Senge ศาสตราจารย์ของ MIT สหรัฐอเมริกา ได้เขียนผลงานเผยแพร่เป็นหนังสือชื่อ The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (1990) ได้คำว่า “Learning Organization” เกิดขึ้นครั้งแรกในปี 1990 ต่อมาในปี 1991 MIT ได้ก่อตั้ง Center for Organization Learning ขึ้นที่ Sloan School of Management MIT โดย Senge ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ และศูนย์นี้เป็นแหล่งเผยแพร่หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์การต่าง ๆ รวมทั้งมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการด้วย (แก้วตา ไทรงาน, 2548, น. 92-93)

2.2.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, น. 1364) ได้กว่าว่า องค์กร หมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรบริหารของรัฐ สภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรของรัฐสภา ในบางกรณีองค์กร หมายความรวมถึงองค์การด้วย

ธีระ รุญเจริญ (2550, น. 211) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งเน้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อศักยภาพของตนเองและขององค์กร

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551, น. 277) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง หลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์การมีความพร้อมและมีศักยภาพพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจและปรับอุปสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

เจษฎา นกน้อย (2552, น. 7) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการจัดการองค์การที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์การ ในการวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และแสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

ยุรพร ศุทธรัตน์ (2552, น. 24) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยผ่านสมาชิกขององค์กรทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่มจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งเกิดความได้เปรียบและอยู่รอด

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, น. 53) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การสร้างองค์การเพื่อให้พร้อมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยที่องค์การจะเปรียบเสมือนบุคคลที่มีความจำเป็นและสามารถเรียนรู้ได้

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานสุดา มาฆะศิรานนท์ (2545, น. 11) ได้สรุปว่า องค์การเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์การในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจนานัปการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัฒน์ตลอดไป

Senge (1990, p. 1) ได้ให้ความหมายว่า เป็นองค์การที่คนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เกิดมีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิด ได้รับการยอมรับ เอาใจใส่ และเป็นองค์การที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่บุคลากรในองค์การนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนาเป็นที่ซึ่งสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

Kramlinger (1992, p. 47) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ประกอบด้วยโครงสร้างของปัจเจกบุคคลที่ซึ่งสมาชิกทุกระดับสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การเป็นอยู่ที่ดี และสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ

Garvin (1993, pp. 78-91) ได้ให้ความหมายอขง “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้าง การได้มาและการถ่ายโอนความรู้ และการนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อสะท้อนถึงความรู้และความเข้าใจใหม่ ๆ

Marquard & Reynold (1994, p. 29) ได้ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการ และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

Hoy & Miskel (2001, p. 45) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์การที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์และการบรรลุเป้าหมาย

แห่งงานอย่างต่อเนื่อง สมาชิกขององค์การได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน และองค์การเองได้มีการขยายศักยภาพ เพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่สมาชิกขององค์การปรารถนาในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มีการสร้างแรงบันดาลใจ บรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากรกลุ่มหรือทีม ได้พัฒนาการเรียนรู้ สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ประสบการณ์จากทั้งภายในและภายนอก มีการร่วมพลังในการทำงาน แก้ไขปัญหาขององค์การสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และทำงานได้อย่างเหมาะสม

2.2.3 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

วีรวุธ มาฑะศิรานนท์ (2542, น. 49) องค์กรต่างๆต้องได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่จะปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงและสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) เป็นความเจริญงอกงามด้วยตนเอง หมายถึง ความเข้าใจตนเองและเข้าใจโลก เป็นการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถด้านต่าง ๆ ขนขวายและลงทุนด้วยตนเอง มีความรู้สึกสนุกกับการคิดค้นเพื่อหาเหตุผลและความเป็นจริงของสิ่งต่าง ๆ รู้สึกชื่นชมยินดีต่อสิ่งที่ดีงามของโลก คิดริเริ่มสร้างสรรค์และประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ อาจเป็นการกระทำตามลำพังหรือร่วมกับบุคคลอื่นวิถีทางหนึ่ง คือการพัฒนาโดยการใช้กระบวนการแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นการพัฒนาสภาวะผู้นำในองค์การ ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกันควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นผลทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศกว่าคู่แข่ง และมีระดับการพัฒนาความสามารถขององค์การที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์การนั้น ๆ จากการที่องค์การต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอดและความเป็นผู้นำในการแข่งขัน ทำให้องค์การต้องปรับกระบวนการนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

วิจารณ์ พานิช (2549, น.74) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้คือองค์การที่มีความสามารถสูงต่อการรับรู้ ซึ่งหมายความว่ามีความไวต่อการเปิดรับ จับกระแสของสภาพแวดล้อมขององค์การอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลง ทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและเป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ และการเอาใจใส่ข้อมูลเหล่านั้นนำมาปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตัวเองการเอง องค์การเรียนรู้มีการรับรู้และเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์การ ไม่ใช่รับรู้และเรียนรู้เฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับสูง แต่รับรู้ในทุกกลุ่ม และทุกระดับของพนักงานเมื่อมีการรับรู้และเรียนรู้

เจษฎา นกน้อย (2552, น. 105) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์การยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลอย่างสูงชนิดที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน ขนาดจัดให้เป็นทุนอย่างหนึ่งที่เรียกว่าทุนมนุษย์ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริหารใหม่ในรูปแบบต่างๆอย่างต่อเนื่อง จึงไม่เป็นที่แปลกใจเลยว่าทรัพยากรบุคคลในยุคต่อจากนี้ไป จะต้องมีความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และความเป็นมืออาชีพ รักษาอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อนำพาตนเองและองค์การสู่ความสามารถในการแข่งขันและสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญที่จะเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลทีมงาน ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ภายใต้บริบทเดิมขององค์การไปสู่แนวคิดใหม่ โดยมุ่งเน้นปัจจัยด้านการเรียนรู้ การเพิ่มทักษะในการเรียนรู้ การมุ่งพัฒนาตนเอง การเรียนรู้ตลอดเวลา ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงมีความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่จะสามารถทำให้ผลงานที่เกิดขึ้นได้มีประสิทธิผล สามารถแข่งขันและดำรงอยู่ในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเศรษฐกิจและบ้านเมือง

2.2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านทำการศึกษาและนำเสนอไว้ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการ ดังต่อไปนี้

Peter (1990, pp. 3-7) ได้แบ่งองค์ประกอบของแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ประการ (The Fifth Discipline) ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในหนังสือเรื่องวินัย 5 ประการ ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์การเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ประกอบด้วย

1. บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การซึ่งจะสะท้อนในเห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้ สมาชิกขององค์การที่เป็นองค์การแห่งเรียนรู้นั้นจะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

การที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องเริ่มต้นที่บุคลากรในองค์การนั้นเป็นอันดับแรก บุคคลที่มีความต้องการจะเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตนเองจะต้องมีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) กล่าวคือ จะต้องมีความมั่นใจในตัวเอง มุ่งมั่นในหลักการของเหตุและผล เพื่อผลักดันให้ตนเองพัฒนาเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบและขยายขอบเขตความรู้ออกไป ระดับต่อมานำความรู้มาพัฒนาให้เป็นทักษะในการมองเห็นระบบองค์การที่ใหญ่ขึ้น มีขอบเขตกว้างขวางขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงตนเองเข้าสู่ระบบใหญ่ คุณสมบัติของบุคคลที่จะพัฒนาการเรียนรู้มีดังนี้

1.1 การมีมาตรฐานในการทำงานสูง (High Standard, Stretch Targets) การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้นจะทำให้เกิดความพยายาม ความท้าทายที่จะทำให้สำเร็จ ภายใต้ความพยายามจะทำให้เกิดการค้นพบวิธีการใหม่ ๆ เพื่อก้าวไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้นตลอดเวลา

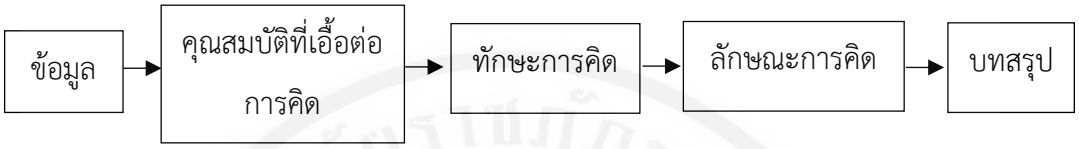
1.2 ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willing to Learn) การเรียนรู้ที่แท้จริงของบุคคลในองค์การก็คือ การเรียนรู้จากทักษะการปฏิบัติหน้าที่ของตน เป็นกาเรียนรู้โดยปริยาย

1.3 ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ มีความสามารถจะปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ใช้เครื่องมือที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการทำงาน มีกลวิธีในการปรับแผนปฏิบัติงานตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.4 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่องค์การในปัจจุบันต้องการมากที่สุด ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่สามารถใช้งานได้จริงส่วนใหญ่มาจากความเชี่ยวชาญความชำนาญในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสมาชิกในองค์การจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะและความชำนาญเฉพาะตัว โดยมุ่งสู่ “การเรียนให้รู้จริง” ในเรื่องหนึ่ง การรู้จริงจนเป็นผู้เชี่ยวชาญจะทำให้สมาชิกองค์การสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และรู้ถึงผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์การจึงสามารถป้องกันปัญหาล่วงหน้าหรือบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญจะทำให้เรามีวิสัยทัศน์ที่คมชัดมากขึ้น และสามารถจะรวบรวมพลังงานเพื่อเน้นจุดเฉพาะเรื่องได้ เพื่อสร้างความได้เปรียบเทียบขององค์การเพื่อมุ่งสู่จุดหมายได้อย่างต่อเนื่องและเต็มที่ แต่ในความเป็นจริงองค์การทั่วไปมักจะไม่ให้โอกาสพนักงานในการพัฒนา “ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว” องค์การจึงได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เต็มที่ เมื่อเวลาผ่านไปความรู้ความสามารถของพนักงานที่มีมากมายเมื่อตอนเข้ามาเป็นสมาชิกองค์การใหม่ ๆ ก็ถูกทำลายจนเหลือน้อยลงทุกที ๆ จนกลายเป็น “ไม่ตายซาก” ในองค์การ ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเสียดายยิ่ง

2. แบบแผนความคิด (Mental Model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์การ ซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์การแห่งการเรียนรู้ จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกในองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือมีวิธารที่จะตอบสรองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสมมีความสามารถทางความคิด (Mental Ability) ไม่ผันผวนแปรเรรวนหรือท้อถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะปรับ Mental model ของคนในองค์การให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการของศาสนาพุทธในการฝึกสติรักษาศีล และดำรงตนอยู่ในธรรมะ เป็นการค้นหาความกระจ่างชัด

การจำแนกแยกแยะปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจ และการแปลความหมายต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจและการกระทำของบุคคล



ภาพที่ 2.1 กรอบความคิดของการมีแบบแผนทางความคิด

กรอบความคิดของการมีแบบแผนทางความคิดเป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้

2.1 ข้อมูลในการคิดของบุคคลนั้นไม่สามารถคิดได้โดยไม่มีเนื้อหาของการคิดได้ เพราะการคิดเป็นกระบวนการจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ข้อมูลเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม ข้อมูลทางวิชาการ เป็นต้น

2.2 คุณสมบัติที่เอื้ออำนวยต่อการคิดนั้น ในภาพรวมแล้ว คือ การใฝ่เรียน ใฝ่รู้ กระตือรือร้น ซึ่งเป็นวินัยข้อแรกของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

2.3 ทักษะในการคิด เป็นสิ่งจำเป็นในการคิด โดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ มาผ่านกระบวนการทางความคิด ได้แก่ การสรุปความ (Drawing Conclusion) การให้คำจำกัดความ (Defining) การวิเคราะห์ (Analyzing) การผสมผสานข้อมูล (Integrating) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Constructing) การค้นหาแบบแผน (Finding Patterns) การคาดคะเน (Predicting) การตั้งสมมติฐาน (Formulating Hypothesis) การทดสอบสมมุติฐาน (Testing Hypothesis) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Applying)

2.4 ลักษณะการคิด จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของการใช้ทักษะในการคิด เพื่อนำไปสู่บทสรุปต่อไป ได้แก่

2.4.1 การคิดเชิงทวิลักษณ์ คือ การคิดแบบมองทั้งสองด้าน เช่น มองข้อดีและข้อเสีย มองรายได้และรายจ่าย เป็นต้น

2.4.2 การคิดแบบวิทยาศาสตร์ คือ การทดสอบสมมุติฐาน โดยผ่านกระบวนการค้นหาและวิจัยข้อมูล

2.4.3 การคิดแบบเป็นเหตุเป็นผลสืบเนื่องกันมา เป็นการมองย้อนกลับไปที่ต้นทางของปัญหา

2.4.4 การคิดเชิงบวก คือ การคิดแต่ในด้านดี ด้านที่เป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นรากฐานของการคิดเชิงสร้างสรรค์

2.4.5 การคิดเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ได้ความคิดที่มีลักษณะแตกต่างกัน และสามารถได้รายละเอียดเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้

2.5 บทสรุป เป็นการนำผลกระบวนการด้านความคิดทั้งหมดมาใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การตัดสินใจว่าควรเชื่อหรือไม่ ควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติ การแก้ปัญหาตัดสินว่าควรเลือกหรือไม่เลือกวิธีการแก้ปัญหาแบบใด การศึกษาวิจัยนำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้สร้างความรู้ใหม่ การริเริ่มสร้างสรรค์นำความคิดไปใช้ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่

โมเดลความในมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้สนับสนุนให้มีการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ใหม่เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือการก้าวข้ามมาตรฐานเดิมให้ไปสู่มาตรฐานใหม่ การจะปรับกระบวนทัศน์ได้นั้น เป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องมีความใจกว้างและสร้างบรรยากาศให้บุคลากรค้นพบแนวทางในการทำให้ทุกอย่างในองค์การดีขึ้นภายใต้วิสัยทัศน์เป้าหมายที่รวมเป็นหนึ่งเดียว (วิชิต แสงสว่าง, 2555, น. 29-31)

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของคนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลัง ของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมาจาการการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำและสิ่งที่เป็นไปได้ วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ หรือขัดแย้งกับค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์การ บุคลากรทุกคนในองค์การจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถทำความเข้าใจและมองภาพรวมของวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์การ จุดหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือการผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจ โดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การจะมีผู้บริหารเป็นอันดับแรก แต่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะเป็นที่ยอมรับหรือไม่นั้น ผู้บริหารจะต้องมีส่วนช่วยสานความคิดดังกล่าวให้ทุกคนในองค์การมีความรู้สึกร่วมและผูกผัน มิใช่เป็นเพียงแต่การยินยอมเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารจะดำเนินการได้ดังนี้

3.1 ช่วยให้ข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ

3.2 ช่วยกระตุ้นเตือนว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญอย่างไร

3.3 ช่วยจัดการให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะพูดคุยความในใจของเขา

3.4 ช่วยสนับสนุนและสร้างความมั่นใจ

3.5 ช่วยจัดหาทรัพยากรที่ช่วยแก้ปัญหาเรื่องความกังวลของบุคลากร นั่นคือ เวลา เงิน การสนับสนุนด้านการจัดการ ความคาดหมายที่แจ่มชัด เงื่อนไขต่าง ๆ ประกอบกับความใจกว้างของผู้บริหารจะค่อย ๆ สร้างความรู้สึกในความเป็นเจ้าของความคิดร่วมกัน ลดการต่อต้าน

การเปลี่ยนแปลง จนในที่สุดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การจะมีคุณสมบัติที่ยืดหยุ่นได้บ้าง มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคลองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

ทีมแห่งการเรียนรู้นั้นจะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับผู้อื่น แต่มิได้หมายความว่าคนทุกคนในองค์การจะมีความเหมาะสมที่จะทำงานร่วมกันได้ทุกคนกับทุกทีม ข้อเท็จจริงนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องยอมรับ เช่นเดียวกับความพยายามที่จะทำให้ฟันเฟืองทุกตัวในเครื่องจักรเข้ากันได้ทั้งหมด ซึ่งมีความจำเป็นน้อยกว่าความสามารถในการประกอบฟันเฟืองทีละส่วนให้สามารถเดินเครื่องจักรทั้งเครื่องให้ทำงานได้ ความสามารถในการปรับกระบวนทัศน์เรื่องการปรับโครงสร้างขององค์การเพื่อลดสายการบังคับบัญชา จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการสร้างทีมเชิงพลวัต (Group Dynamic) ที่ประกอบไปด้วยบุคคลผู้รอบรู้ครอบคลุมในศาสตร์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น

4.1 การจัดทีมที่มีลักษณะเชิงแบนราบ ขนาดของทีมจะขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาและภารกิจในระบบราชการ หมายถึง ทีมทำงานที่มีลักษณะถาวร มีระยะเวลาที่แน่นอนลักษณะที่สำคัญก็คือ สายการบังคับบัญชาจะเป็นแนวแบนราบเท่ากันทั้งหมด

4.2 การจัดทีมที่มีลักษณะเป็นแบบเมตริก ภายใต้แบบจำลองนี้ คนแต่ละคนหรือกลุ่มแต่ละกลุ่มจะอยู่ภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลและควบคุมของเจ้านายหลายคน จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงสุด คือ เป็นโครงสร้างองค์การขนาดเล็กที่ซ่อนอยู่ในขนาดใหญ่และเป็นสายบังคับบัญชาแบบศูนย์รวมและกระจายอำนาจไปพร้อม ๆ กัน

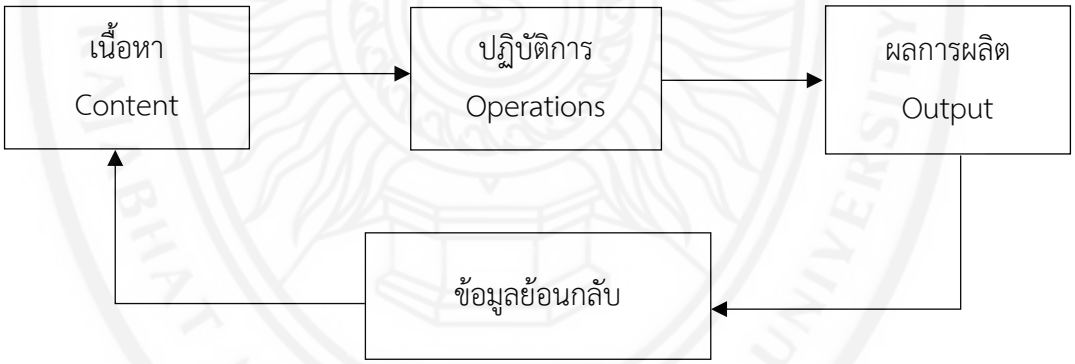
ทั้ง 2 แบบนี้เป็นเพียงตัวอย่างของการเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างที่ได้รับความนิยมในเรื่องการทำงานเป็นทีม ซึ่งแต่ละรูปแบบก็จะมีจุดอ่อนหรือจุดแข็งแตกต่างกันออกไป ซึ่งรูปแบบโครงสร้างของทีมจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อสร้างความเชื่อถือสร้างขวัญกำลังใจของทีมงาน ที่แห่งการเรียนรู้จะต้องอาศัยระบบสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถของทีม 1) ระบบข้อมูลข่าวสาร การกระจายข้อมูลข่าวสาร เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบข้อมูลขององค์การ หมายถึง วิถีทางที่จะให้บุคลากรได้รับรู้ข้อมูลทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถทำให้ทีมงานนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ระบบของการฝึกอบรม การฝึกอบรมก็เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับ

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน การขาดการฝึกอบรมเป็นสาเหตุแห่งความล้มเหลวของการพัฒนาองค์การ ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารของกรมส่งเสริมสหกรณ์ต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างของกรมให้แบนลงก็มีความจำเป็นจะต้องเข้าฝึกอบรมเข้าหน่วยงานด้วย เพื่อหน่วยงานที่ถูกกระจายออกจะได้สามารถสนองต่อภารกิจใหม่ได้

สรุปได้ว่า ทีมแห่งการเรียนรู้ ก็คือ ทีมที่อาศัยสารสนเทศเพื่อทำงานให้กลุ่มคนที่มาจากหลายๆฝ่ายงาน และมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งความรู้ใหม่จากการปฏิบัติก็จะกลับเข้าสู่ระบบข้อมูลข่าวสารเป็นวงจรต่อไป

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา คือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (see whole instead of part, see the forest and the trees)

ทั้ง 5 ข้อที่กล่าวมาข้างต้น จะหล่อหลอมองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับการคิดเชิงระบบ ซึ่งเป็นการใช้ทีมแห่งการเรียนรู้นำมาใช้กระบวนการทางความคิดที่เป็นรูปแบบหรือโมเดลของความคิด (Mental Models) เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การต่อไป



ภาพที่ 2.2 กระบวนการคิดเชิงระบบ (น. 33), โดย วิชิต แสงสว่าง, 2555.

จากภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงการใช้เนื้อหา (Contents) อันได้แก่ ข้อมูลข่าวสารที่องค์การรวบรวมไว้ นำมาผ่านขั้นปฏิบัติการ (Operations) หมายถึง กระบวนการคิดต่าง ๆ ที่องค์การมีความชำนาญ เช่น การทำความเข้าใจ การหาข้อสรุป การประเมินค่า ซึ่งในขั้นปฏิบัติการนี้ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นผู้ปฏิบัติ โดยผลผลิตจะได้แก้วิธีการแก้ปัญหา การประยุกต์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งภายหลังจะนำข้อมูลทั้งหมดย้อนกลับมาเก็บไว้ในรูปของเนื้อหา/ข้อมูลข่าวสารขององค์การที่พร้อมจะมีการถ่ายโอนให้ทุกทีมงานภายในองค์การเป็นวงจรต่อไป แม้ว่าผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงาน

ในองค์การต่าง ๆ จะมีความเก่ง และมีความสามารถในการคิดก็ตาม แต่องค์การจำนวนมากก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานยังคิดกันไม่เป็น คือยังไม่รู้จักการคิดอย่างเป็นระบบ ยังคงมองแยกส่วน (มองไม่เห็นภาพรวม) และอ่านสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ออก หรือตามโลกแห่งความก้าวหน้าไม่ทัน (วิชิต แสงสว่าง, 2555, น. 33)

องค์การที่จะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องพัฒนาความสามารถใน “ความคิดเชิงระบบ” คือ มีความสามารถในการมองแบบองค์รวม (Holism) มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ และมีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้ว่าองค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารหน่วยงาน เครื่องจักรอุปกรณ์ เป็นต้น ล้วนแต่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน ผลของการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบใด ๆ จะส่งผลให้องค์ประกอบอื่นหรือหน่วยงานอื่นเปลี่ยนแปลงไปด้วย การที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การหรือพฤติกรรมส่วนบุคคล จึงต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง (Structure) หรือสภาพแวดล้อมขององค์การด้วยเช่นกัน

2.2.5 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของเพดเลอร์ เบอร์กอย และบอยเดล

Pedler, Burgoyne & Boydell (1991, p. 9) กล่าวถึง ลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนร์ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ควรแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ (Learning Approach to Trategy) ปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์ จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วย ในขณะเดียวกันเสมือนเป็นการทดลองทางการบริหารแผนธุรกิจถูกเกี่ยวข้อง และปรับแต่งอยู่ตลอดเวลาที่นำไปใช้การทดลองในเรื่องเล็ก ๆ และให้มีการสะท้อนข้อมูลกลับกันถูกสร้างในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจสร้างความเข้มแข็งนโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนไม่ใช่ของผู้บริหารระดับสูง

2. ด้านการมองภายในองค์การ (Looking In)

2.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกันไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสาร

ที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจธรรมชาติและนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบ และการแปลความข่าวสาร สอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2.2 การสร้าง การตรวจสอบ และควบคุม (Formative Accounting and Control) ระบบของการตรวจสอบงบประมาณและการรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษา และให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ระบบการเงินกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) แผนกผลิตงานมองว่าแผนกอื่น ๆ เป็นลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบที่เจรจาและมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพ ราคา และการส่งมอบแต่ละแผนก สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในเหล่านี้ และยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์การโดยรวมด้วย ผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญามากกว่าจะควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลติงานสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward Flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์การ โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้งและระบบรางวัลแบบมีตัวเลือกถูกทดสอบ อภิปราย และทดลองใช้รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นทำให้คนมีการเข้าร่วมและความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน ทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัลทั้งหมด

3. ด้านโครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable structure) บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น เป็นไปเพื่อการทดลองการเจริญเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงานและแผนกอื่นๆถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบ และกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อย ๆ ภายหลังการทบทวนและการอภิปรายซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)

4.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanner) เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวมนำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกบริษัท การประชุมทุกครั้งในบริษัทตามปกติจะร่วมกันทบทวนว่า

อะไรกำลังจะเป็นไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดหา สมาชิกชุมชนและหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขา มีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัท รับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคม การเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

4.2 การเรียนรู้ข้ามองค์การ (Inter-Company Learning) มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำ คนจากบริษัทมีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนทางธุรกิจรวมทั้งผู้จัดหาลูกค้าและคู่แข่ง โดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันกับผู้จัดหาลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมีความผูกพันในการร่วมมือกับผู้จัดหาลูกค้า และคู่แข่งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ๆ ใช้ในการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

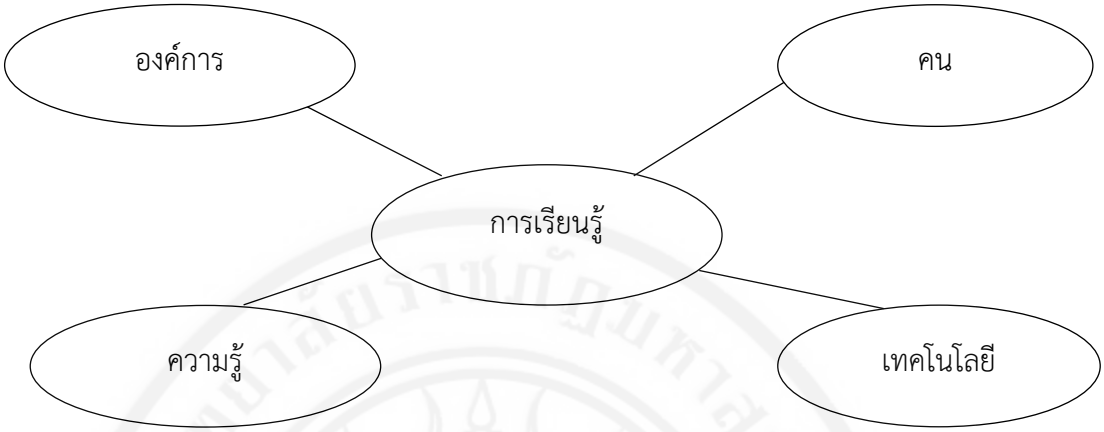
5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Leaning Opportunities)

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning climate) ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือสนับสนุนและสนใจในบทเรียน คุณใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติเพื่อวิเคราะห์และเรียนรู้จากบทเรียน มีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือ การพยายามเรียนรู้และทำให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์การถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ เมื่อคุณต้องการรับรู้บางสิ่งบางอย่างก็ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่จะถามจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการหรือได้รับความช่วยเหลือ

5.2 การพัฒนาตนเองของทุกคน (Self- Development for All) มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการคำแนะนำที่เหมาะสมและถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเองมีประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย นั่นคือ มีโอกาส วัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรมากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัท การขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ

2.2.6 แนวคิดองค์การเรียนรู้ของ มิเชล เจ มาร์ควอร์ท (Michael J.Marquart, 1994)

ไมเคิล เจ มาร์ควอร์ท และเรโนลย์ พบว่า ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของ The systems-linked organization model (Michael J.Marquart & Reynolds, 1994, pp. 132-158) ซึ่งประกอบกันขึ้นกับ 5 ระบบย่อย ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมต่อและสนับสนุนซึ่งกันและกันดังภาพ



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบ (Michael J.Marquart and Reynolds, 1994, pp. 132-158) ได้แก่

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

1. ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์การ มีระดับดังนี้ ระดับการเรียนรู้ บุคคลเรียนรู้ ทีมเรียนรู้ การเรียนรู้ข้ามสายงาน องค์การแห่งการเรียนรู้เรื่องภายในองค์การเรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอก องค์การเรียนรู้อนาคตและโอกาสธุรกิจ องค์การนำความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์

2. ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

3. ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ

3.1 บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้นคนในองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

3.2 แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient: EQ) ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์

กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์การให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นเรื่องของการ “รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” ซึ่งจะทำให้องค์การมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์การทำงานในลักษณะ “ทุ่มเทใจ” ต่อองค์การ เรื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์การ วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจแล้วทำให้สมาชิกขององค์การยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนกรกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์การ และเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้นสร้างพลังร่วมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด วิสัยทัศน์เชิงบวก คือ ภาพในอนาคตที่เราต้องการ วิสัยทัศน์เชิงลบ คือ ภาพในอนาคตที่เราไม่ต้องการ เป็นการใช้พลังแห่งความกลัวเป็นเครื่องขับเคลื่อนองค์การ มีข้อจำกัด คือ มักดำรงอยู่เป็นช่วงสั้น ๆ ไม่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อองค์การ ในขณะที่วิสัยทัศน์เชิงบวกใช้พลังแห่งแรงบันดาลใจเป็นเครื่องขับเคลื่อน สร้างความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้ตลอดไปไม่มีวันจบ

3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะของกลุ่มทำงานหรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ องค์การและสมาชิกขององค์การยังคงดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่ แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่นและพันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังจากการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อ พลังแห่งการเสริมแรงจะไม่เข้มแข็งมากหากสมาชิกองค์การไม่มีความแตกต่างที่หลากหลาย นี่คือคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายต่อการสร้างพลังร่วมให้แก่องค์การการเรียนรู้เป็นทีมและการทำงานเป็นทีมหมายความว่าสมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระเป็นตัวของตัวเองไปพร้อม ๆ กับความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานอยู่เดี่ยว ๆ ตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้ผลเท่ากับ 1 หน่วย แต่ถ้าเรียนหรือทำงานเป็นทีมตนเองจะเรียนรู้หรือผลิตผลงานได้ 1.1 หน่วย หรืออาจสูงถึง 1.5 หน่วย หรือในสถานการณ์พิเศษอาจได้ถึง 2-3 หน่วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ๆกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเน้นการนำเสนอความคิดเห็นหลากหลายแบบพร้อมทั้งคำอธิบาย ในขณะที่การอภิปรายโต้แย้ง (Discussion)

มีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดทางหนึ่ง กระบวนการอภิปรายโต้แย้งจึงประกอบไปด้วยการนำเสนอแนวความคิด หรือแนวทางและการอภิปรายปกป้องแนวความคิดของตน

3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์การมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจ แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

องค์ประกอบที่ 2 องค์การ (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

สาเหตุที่สำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการที่สมาชิกในองค์การได้นำเสนอความหวังและความฝัน โดยกำหนดความหมาย และคุณค่าในสิ่งที่ต้องกระทำบนเป้าหมายที่ไม่ยึดติดกับสถานะที่เป็นปัจจุบัน และต้องตั้งเป้าหมายให้สูงเพื่อเป็นเครื่องชี้นำในการรักษากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนา ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง (Generative Learning) โดยคิดและมองให้ลึกลงไป นอกจากนั้นยังชี้นำความคิดและการวางแผนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการให้ผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น ผู้บริหาร พนักงานทุกระดับ ลูกค้า หุ้นส่วน ผู้ถือหุ้น ได้มาร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเพื่อที่จะได้ทราบว่ามีความรู้ (Knowledge) อะไรบ้างที่องค์การจะต้องจัดเก็บและถ่ายโอนไป และการมีวิสัยทัศน์ร่วมยังเป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดการเสี่ยง (Risk Taking) การทดลอง (Experiment) ในการพยายามหาวิธีใหม่ ๆ ที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมคิดร่วมทำ

ซึ่งวิสัยทัศน์นี้เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์การเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกผัน การเน้นและใช้พลังงานในการเรียนรู้ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกัน ทั้งองค์การบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

2. วัฒนธรรมองค์การ (Culture)

องค์การต่าง ๆ มีวิถีทางระหว่างความเชื่อ ความคิด และการปฏิบัติที่สังเกตได้ชัดเจนจากสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น วีรบุรุษ (Hero) พิธีกรรม อุดมการณ์และค่านิยม ซึ่งรวมเรียกว่า วัฒนธรรมองค์การวัฒนธรรมขององค์การส่วนใหญ่เป็นเรื่องหนึ่งของการไม่เรียนรู้ เช่น ปฏิเสธการเรียนรู้ การเสี่ยงหรือความพยายามต่อวิธีการใหม่ ๆ และการแบ่งปันการเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้น เพื่อที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ค่านิยม วัฒนธรรมต่าง ๆ ดังกล่าวจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากการที่ค่านิยม

เป็นอิทธิพลในการผลักดันให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การที่ประสบความสำเร็จจะมีระบบของค่านิยมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับดังกล่าว ได้แก่

2.1 บรรยากาศองค์การที่ซึ่งให้คุณค่าและรางวัล

2.2 มีการแบ่งปันความรับผิดชอบเพื่อการเรียนรู้อย่างทั่วถึงมีความไว้วางใจ และความคล่องตัว

2.3 ให้ผลตอบแทนสำหรับนวัตกรรมใหม่ ๆ การทดลอง และความเสี่ยง

2.4 การสนับสนุนด้านงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาของพนักงาน

2.5 ความหลากหลายและการสร้างสรรค์ความร่วมมือ

2.6 ข้อผูกพันในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างต่อเนื่อง

2.7 การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและภาวะยุ่งเหยิง

2.8 คุณภาพชีวิตการทำงาน

3. กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเริ่มต้นในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวได้แก่

3.1 สานความสำเร็จของบุคคลและธุรกิจเข้ากับการเรียนรู้องค์การอย่างกว้างขวาง

3.2 สร้างการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติการและกิจกรรมขององค์การ

3.3 เชื่อมนโยบายต่าง ๆ ในการจัดคนในองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3.4 ตระหนักและให้รางวัลต่อการเรียนรู้

3.5 วัดผลและเผยแพร่ผลกระทบ รวมทั้งประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์การจะได้รับ

3.6 สร้างโอกาสในการเรียนรู้

3.7 ให้เวลาในการเรียนรู้

3.8 สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และช่องว่างสำหรับการเรียนรู้

3.9 ทำให้เกิดการเรียนรู้งานให้มากที่สุด

4. โครงสร้าง (Structure)

บุคลิกลักษณะทางโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่ ความยืดหยุ่น ความเปิดเผย เสรีภาพ และโอกาส โครงสร้างขององค์การเป็นความจำเป็นพื้นฐานไปสู่การเรียนรู้ หลักที่จะขับเคลื่อนองค์การจะอยู่ที่เสรีภาพ การสนับสนุนและแหล่งทรัพยากรที่สมาชิกจำเป็นต้องได้รับสิ่งเหล่านี้โดยชิ้นงาน ความต้องการและความเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์การ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างซึ่งทั้งลูกค้าและพนักงานจะได้รับการตอบสนองเพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสมที่สุด สิ่งที่ดีที่สุดที่ส่งเสริมและทำให้การเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ก็คือแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การซึ่งมีสิ่งที่ต้องคำนึงถึง ดังนี้

4.1 การปรับปรุงลำดับขั้นในแนวราบ

4.2 ลดการแบ่งแยกโดยมองเป็นองค์รวม

4.3 การจัดองค์การและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ

4.4 การสร้างเครือข่าย ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

4.5 การจัดการแบบเจ้าของกิจการ

4.6 ถอนรากโครงสร้างที่ตายตัว

องค์ประกอบที่ 3 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) หรือการเสริมความรู้แก่บุคคล ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. บุคลากร (Employees)

หลักการในการพิจารณาเพิ่มอำนาจให้กับพนักงาน ได้แก่

1.1 ปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะผู้เรียนรู้ พนักงานที่มีความสามารถ และมีวุฒิภาวะ

1.2 ส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระ มีกำลังความสามารถ และความกระตือรือร้น

1.3 มอบหมายงานโดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบสูง

1.4 พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน

1.5 พยายมทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

2. ผู้บริหาร/ผู้นำ (Manager/Leaders)

ผู้บริหารจะถูกเตือนจากสภาพที่ยึดติดกับการควบคุมไปสู่การเรียนรู้ การเพิ่มอำนาจและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยที่องค์การแบบใหม่เรียบร้อยผู้นำประเภทใหม่ซึ่งมีบทบาทและภาระใหม่ของผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้

2.1 ผู้สอน (Instructor) ผู้สอนแนะ (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor)

2.2 ผู้บริหารที่มีความรู้

2.3 ประสานผู้เรียนกับรูปแบบของการเรียนรู้

2.4 ผู้ออกแบบ

2.5 ผู้ประสานงาน

2.6 สนับสนุนและผู้นำด้านโครงการ และกระบวนการเรียนรู้

3. ผู้รับบริการ/ลูกค้า (Customer)

ลูกค้านั้นสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่าง ๆ ที่ควรเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดในระบบการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์การ ลูกค้าสามารถจัดหาข้อมูลสารสนเทศของผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สามารถเปรียบเทียบการแข่งขันเจาะลึกในการเปลี่ยนแปลงความชอบพิเศษและให้ข้อมูลป้อนกลับโดยในทันทีเกี่ยวกับการบริการและแบบแผนต่าง ๆ ที่นำมาใช้ ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจะ

3.1 ดำเนินการจัดหาโอกาสที่สามารถเข้าถึงในการฝึกอบรมและการเรียนรู้เพื่อการศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า รวมทั้งสร้างความภักดีจากการที่เป็นทั้งผู้เรียนรู้และหุ้นส่วนกับลูกค้า

3.2. ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังของลูกค้าจากคุณภาพที่ได้รับการปรับปรุงนวัตกรรมใหม่ ๆ และความรวดเร็ว เนื่องจากการเรียนรู้เรื่องนี้จะให้ผลตอบแทนที่ดีขึ้นอย่างแน่นอน

3.3 ค้นหาข้อมูลย้อนกลับ คำแนะนำและการให้คำปรึกษากับลูกค้าและคู่ค้าอย่างกระตือรือร้น

4. คู่ค้า (Supplier and Vendors)

ความสำเร็จขององค์การที่มีเครือข่ายธุรกิจ ไม่เพียงแต่มีพนักงานและลูกค้า แต่รวมถึงคู่ค้าการยอมให้ผู้อื่นในสายโซ่ทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับความผูกพันและนโยบายต่าง ๆ เช่นเดียวกับการจัดหาที่เหมาะสมหรือทักษะทางเทคนิคสามารถสร้างคุณค่าให้กับทุก ๆ คนในระยะยาว

5. พันธมิตร/หุ้นส่วน (Alliance)

การแข่งขันระดับโลก และองค์การเสมือนจริง (Visual Organization) ที่เพิ่มขึ้นอย่างมากนั้น ได้เพิ่มจำนวนของทีมระยะสั้นของพันธมิตร (Short-Team Alliances) เป็นรูปแบบระหว่างองค์การ องค์การส่วนใหญ่ใช้พันธมิตรสำหรับจุดมุ่งหมายของการเพิ่มผลกำไรและส่วนแบ่งการตลาด หรือตัดค่าใช้จ่าย เวลา การทำซ้ำ และการเมือง การเรียนรู้ที่พิจารณาจากพันธมิตร ได้แก่ สติปัญญาของลูกค้า กระบวนการและนโยบายของการปฏิบัติการ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เป็นต้น สร้างวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ได้รับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง หน้างานบริหารบุคคลที่จะแน่ใจว่าจะได้มาและเรียนรู้กลับมา พันธมิตรในระยะสั้นกำหนดการเรียนรู้ที่สร้างคุณค่าให้กลายมาเป็นการลงทุนในระยะยาวและมีกำไรที่มากขึ้น สามารถมีอิทธิพลสำหรับความสำเร็จในอนาคต

6. ชุมชน (Community)

6.1 เป็นการเพิ่มพูนภาพลักษณ์ขององค์การในชุมชน

6.2 ความสนใจของชุมชนด้านการทำงานหรือการซื้อจากบริษัท

6.3 เพิ่มประสิทธิภาพคุณภาพชีวิตในชุมชน

6.4 การเตรียมกำลังคนในอนาคต

6.5 โอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ ในชุมชน

องค์ระกอบที่ 4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับโครงการมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาดเทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักในการทำงาน โดยที่ประเพณี

วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่าง ๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์การล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น

พนักงานต้องการความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงของผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ความรู้ที่ทันสมัยเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างและสื่อสารการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งยังสรุปได้ว่า ความรู้เปรียบเสมือนอาหารขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การที่จะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน การกระจายข้อมูลสารสนเทศควรเกิดขึ้นโดยหลายช่องทางและมีกรอบของเวลาแตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์การควรจะได้รับการกลั่นกรอง โดยการจัดความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Reactive) ขั้นตอนทั้ง 4 ประการ ในระบบย่อยด้านความรู้นั้นเป็นหัวใจของการเรียนรู้เชิงองค์การที่เป็นเรื่องที่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้สร้างและใช้ความรู้นั้น ได้แก่

1. การแสวงหาความรู้ การแสวงหาความรู้นั้นต้องมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์การ การรวบรวมข้อมูลจากภายนอก (External Collection of Knowledge) ปัจจุบันระยะก้าว (Pace) ของความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว เพื่อการเป็นผู้นำด้านการตลาดองค์การจึงต้องมองออกไปข้างนอกเพื่อปรับปรุงและเกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอเพราะการแข่งขันสำหรับบริษัทแห่งการเรียนรู้ก็คือองค์การได้ปรับใช้และเกิดความก้าวหน้าด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น

1.1 ใช้มาตรฐานเปรียบเทียบจากองค์การอื่น ๆ

1.2 จ้างที่ปรึกษา

1.3 ใช้ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ อีเมลและบทความ

1.4 ตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคมและเทคโนโลยี

1.5 รวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งและแหล่งอื่น ๆ

1.6 จ้างพนักงานใหม่

1.7 ร่วมมือกับองค์การอื่น ๆ สร้างพันธมิตรธุรกิจและการร่วมทุน

2. การสร้างความรู้

ขณะที่การแสวงหาความรู้เป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้น การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การสัมผัสรู้ การหยั่งรู้ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์การ ซึ่งหมายถึงทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ ซึ่งไมเคิล เจ มาร์ควอร์ท ได้เสนอรูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างองค์ความรู้ ได้แก่

2.1 ความรู้ที่คนหนึ่งให้ความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น เช่นการทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด

2.2 ความรู้ที่ได้จากการรวม (Combining) และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ในการมุ่งเน้นในสิ่งที่มีอยู่แล้ว

2.3 ความรู้ที่เป็นการนำความรู้ขององค์การมีอยู่ผนวกกับความรู้ของแต่ละบุคคล ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์การ

2.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์การค้นพบแนวทางได้เอง โดยปริยาย ซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

2.6 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.7 การทดลอง กับการเรียนรู้โดยการปฏิบัติและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยมีโอกาส และการขยายวงกว้างเป็นแรงจูงใจ เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา

3. การจัดเก็บความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งความรู้นั้น ควรมีการจัดเก็บอย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อที่จะสามารถค้นหาและถ่ายโอนความรู้ไปยัง ส่วนต่าง ๆ ที่จะนำความรู้นั้นไปปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม

4. การถ่ายโอนความรู้

การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์การ แห่งการเรียนรู้ ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ ถ่ายโอน และใช้ประโยชน์จากความรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกอิเล็กทรอนิกส์และการเคลื่อนที่ของสารสนเทศ ความรู้ระหว่างคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งเป็นไปโดยทั้งตั้งใจ และไม่ตั้งใจ

องค์ประกอบที่ 5 การใช้เทคโนโลยี ประกอบด้วย

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นการกระจายอำนาจหน้าที่และการควบคุมในการผลิตสินค้า การประสานงานและการบริการจัดการ เพื่อสามารถประสบความสำเร็จได้ดีกว่า ง่ายกว่าได้เร็วขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดกฎใหม่ๆในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาและการเรียนรู้

1.1 ข้อมูลสารสนเทศสามารถเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันในสถานที่ที่ต้องการ

1.2 ผู้รอบรู้ด้านทั่วไปสามารถทำงานแบบผู้เชี่ยวชาญและเพิ่มขึ้น

1.3 องค์การสามารถเก็บเกี่ยวประโยชน์ทั้งจากการรวมอำนาจและการกระจาย อำนาจได้พร้อมกัน

1.4 การตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุก ๆ คน

1.5 ในงานจัดการด้านบุคคลสามารถรับและส่งข้อมูลถึงกันได้ทุกที่

1.6 แผนงานสามารถแก้ไขได้ในทันที

2. เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้

พื้นฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ดังกล่าวนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมของพนักงานด้วยการปฏิบัติการและควบคุมในระบบอัตโนมัติ ที่ใช้ระบบเอกสารแบบออนไลน์ พนักงานจะเรียนโดยใช้เทคโนโลยีหรือหนังสือคู่มือการทำงาน โดยชี้นำตนเองในการเรียนรู้มากขึ้นกว่าจากศูนย์กลางที่ทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานมีอิสระที่เริ่มจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงความสำเร็จในการทำงาน การใช้การสื่อสารโทรคมนาคม การประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมจะมีมากขึ้นอย่างแน่นอน เครือข่ายคอมพิวเตอร์อำนวยความสะดวกในการสื่อสารได้อย่างรวดเร็วรอบโลก และองค์การเรียนรู้ระดับโลกใช้เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์อย่างกว้างขวาง การฝึกอบรมรวดเร็วขึ้น

ฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนในชั้นเรียน จะมุ่งสู่ขอบเขตที่สามารถเพิ่มคุณค่า เช่น ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะการคิดเชิงวิจารณญาณ และการเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง (Generative Learning) ที่ซึ่งสมาชิกต้องการมาเข้าร่วมในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมการเลือกใช้สื่อซึ่งมีความสำคัญ ขณะที่เทคโนโลยีที่มีการตอบโต้อาจจะมีประสิทธิผลในการฝึกอบรมด้านพฤติกรรม และสุดท้ายความก้าวหน้าของฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้จะสามารถทำให้ประหยัดต้นทุนได้อีกด้วย

3. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

ระบบการสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ถูกขนานนามว่าเป็นเครื่องมือการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 ระบบการสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นทั้งอิเล็กทรอนิกส์และไม่ใช่อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งทั้ง 2 ระบบสามารถสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ ส่วนระบบที่ไม่ใช่อิเล็กทรอนิกส์ได้รวมการสอนแนะต่าง ๆ และการใช้กระดาษตัวอักษรและเครื่องมือต่าง ๆ ใช้คอมพิวเตอร์ในการได้มาซึ่งความรู้ การเก็บรักษาและการกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์การช่วยเหลือพนักงานเข้าถึงการปฏิบัติในระดับสูงในเวลาที่รวดเร็วมากด้วย

แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ เก็ปฮาร์ด และคณะ

Gephardt, et al., (1996, pp. 35-45) ได้อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์การ ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ

2. มีการสร้างองค์ความรู้ และการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่แต่เพียงมุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้อื่นที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที

3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ แล้วพี่พากย์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จักวิธีคิดใหม่ ๆ ตรวจสอบความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของตน

4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงาน และวัฒนธรรมการบริหารองค์การ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นครู พี่เลี้ยง

5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงแต่ความปกติสุข มีส่วนให้กับองค์การ และได้รับพัฒนาไปด้วย

แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ วิจารณ์ พานิช

วิจารณ์ พานิช (2550, น. 167) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ทำงาน ผลิตผลงานไปพร้อมกับการเรียนรู้ สั่งสมความรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบการทำงานขององค์การไปพร้อม ๆ กัน ผลลัพธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจขององค์การนั้น รวมทั้งสร้างคนผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์การจะเกิดการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ผู้ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ การสร้างคนเพื่อให้มีความรู้ และทักษะเกี่ยวกับงานขององค์การและมีเจตคติ โลกทัศน์ วิธีคิดในลักษณะ “บุคคลรอบรู้” (Learning Person) รวมทั้งมีทักษะของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ประหยัดพลังงานเพราะมีความสามารถในการรวมพลังในองค์การและดึงดูดพลังจากภายนอกวงการเข้ามาใช้ในการสร้างผลลัพธ์ขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้พัฒนาสร้างสรรค์องค์การโดยการผลิตผลงานองค์การแห่งการเรียนรู้มีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกวงการอย่างชาญฉลาด องค์การแห่งการเรียนรู้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำทั้งในหมู่บุคลากรและระหว่างองค์การกับภายนอก ทำให้เกิดแนวคิด หลักการ ทฤษฎี การบริหารจัดการสมัยใหม่ อาทิ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ฯลฯ องค์การและหน่วยงานรวมทั้งสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จึงตระหนักถึงการใช้การบริหารการจัดการอย่างเป็นระบบมีกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นต้นทุนของมนุษย์ (Human Capital) ให้เกิดทักษะและประสบการณ์ มีความชำนาญเกิดทุนความรู้ ตั้งค่านิยมขององค์การ (Corporate Value) และวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หลักสำคัญ 5 ประการ ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และบุคคลรอบรู้ ได้แก่

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)

3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Model)

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

วิจารณ์ พานิช (2550, น. 168) ได้อธิบายรายละเอียดของหลักการดังกล่าวไว้พอสังเขป ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดใน 5 ประการ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยงมองภาพรวม คิดเชิงสร้างสรรค์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบถังความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะที่ความเป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากกว่าคิดแบบเหตุผลเชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผนมากกว่าภาพเป็นจุด ๆ การคิดเชิงระบบจะเน้นมุมมองแบบเป็นวงจรไม่ใช่มุมมองเชิงเส้น สัจธรรม 3 ประการ แห่งระบบหรืออาจเรียกว่าภาษาแห่งระบบ 3 ประการ เป็นเรื่องของผลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งผู้คิดเชิงระบบจะต้องเข้าใจเพื่อไม่ให้อ่านระบบผิดพลาดและก่อปัญหาขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในระบบจะต้องรอระยะเวลาช่วงหนึ่งจึงจะเห็นผล

2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) องค์การเรียนรู้เกิดจากบุคคลเรียนรู้จำนวนหนึ่งมาทำงานร่วมกัน ถ้าไม่มีบุคคลเรียนรู้จะไม่มีทางเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ แต่ในทางตรงกันข้าม การมีบุคคลเรียนรู้หลายๆคนมาทำงานร่วมกันก็ใช่ว่าจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เสมอไป ยังจะต้องมีเครื่องมือสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวเพื่อความสามัคคีของบุคคลเหล่านั้น ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป มนุษย์เป็นผู้ที่มีความฉลาดหรือสติปัญญาสูงสุด แต่มนุษย์โดยทั่วไปไม่มีความชำนาญในการดึงศักยภาพของตนออกมาใช้ มักใช้ศักยภาพของตนเพียงเล็กน้อย เนื่องจากขาดทักษะกระบวนการที่ทำให้ตนเองเกิดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารหรือนักจัดการจะต้องเรียนรู้ทักษะในการทำให้เพื่อนร่วมงานมีทักษะแห่งการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิตเช่นเดียวกันด้วย

3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) บุคคลเรียนรู้จะต้องรู้จักวิธีคิดและมีวิธีคิดที่ถูกต้อง รู้จักวิธีคิดหลายวิธีสำหรับใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน รวมทั้งมีวิธีสร้างแบบจำลองความคิดที่ถูกต้องสำหรับทำให้ตนเองไม่ตกเป็นทาสของความคิดผิด ๆ พี่ปิดกั้นศักยภาพการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ แบบจำลองความคิดอาจเป็นเรื่องของการตีตราในลักษณะที่ฝรั่งเรียกว่า Generalization แบบจำลองความคิดอันเลื่องลือในทางบริหารคือทฤษฎี X ทฤษฎี Y มาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์มีลักษณะขี้เกียจ คอยแต่จะหาโอกาสเบี้ยวงาน ส่วน Y มาจากแบบจำลองความคิดมนุษย์มีพื้นฐานดี รักดี ประสบความสำเร็จในชีวิต จะเห็นว่าแบบจำลองความคิดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอย่างมากมาย แบบจำลองความคิดที่ถูกต้องเป็นบ่อเกิดของพลัง

ในการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ความเข้าใจอิทธิพลของแบบจำลองความคิดทำให้เราเข้าใจผู้อื่น เข้าใจความหลากหลายของความคิดและสามารถใช้พลังของความหลากหลายในการเรียนรู้ และในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นเรื่องของการร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันซึ่งจะทำให้องค์การมีพลังอย่างมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์การทำงานในลักษณะทุ่มเทใจต่อองค์การ เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทับใจ กระทบความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์การ วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจแล้วทำให้สมาชิกขององค์การยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องและวิสัยทัศน์ร่วมมีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วมอย่างไม่สิ้นสุด การกำหนดวิสัยทัศน์มีได้ 2 แนวทาง แนวทางแรกเป็นการเปรียบเทียบกับภายนอกองค์การ เช่น คู่แข่ง การกำหนดเบนซ์มาร์คกิ้ง แนวทางที่ 2 เป็นการเปรียบเทียบภายในซึ่งเป็นการทำให้ดีกว่าเดิม การไปสู่ความเป็นเลิศ การมีเป้าหมายไปสู่ความสมบูรณ์แบบหรือดีเลิศ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเป็นเครื่องมือให้คนในองค์การมีมุมมองระยะยาวเกิดแรงบันดาลใจร่วมกันและเกิดการทุ่มเทใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) องค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยพลัง 2 ส่วน คือ พลังความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกองค์การกับพลังกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการเสริมแรงในการเรียนรู้เป็นทีมและทำงานเป็นทีม องค์การโดยทั่วไปสมาชิกมีการทำงานโดยมีเป้าหมายไปคนละทิศคนละทาง ทำให้พลังความสามารถเฉพาะตัวหักลบกันเองบ้าง เสริมกันบ้างหรือนำไปสู่เป้าหมายคนละเป้าหมายบ้าง ทำให้องค์การขาดพลัง ขาดประสิทธิภาพ มีผลงานน้อยหรือผลงานไม่มีคุณภาพ แต่ถ้าองค์การมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม จะเกิดพลังแห่งการเสริมแรงทำงานมุ่งเป้าไปในทิศทางเดียวกัน มุ่งมั่นผลสำเร็จอันเดียวกัน เข็มทิศดังกล่าวคือ วิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจ ในสภาพดังกล่าวองค์การและสมาชิกขององค์การดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่ แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อ พลังแห่งการเสริมแรงจะไม่เข้มแข็งมากหากสมาชิกขององค์การไม่มีความแตกต่างหลากหลาย นี่คือคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายต่อการสร้างพลังร่วมให้แก่องค์การ การเรียนเป็นทีมและทำงานเป็นทีม หมายความว่า สมาชิกของทีมต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระเป็นตัวของตัวเองไปพร้อมๆกับการต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยว ตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้ผลน้อย แต่ถ้าเรียนหรือทำงานเป็นทีมตนเองจะเรียนรู้หรือผลผลิตได้มากกว่า

หลัก 5 ประการนี้เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการภาพมองรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน เปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็งเป็นโอกาสหรือพลัง

สรุปได้ว่า เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่เป็นหัวใจสำคัญทั้ง 5 ประการ ของปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M.Senge) พบว่า เป็นองค์ประกอบที่เป็นเชิงปรัชญา เป็นแนวคิดและนามธรรมที่ลึกซึ้งต้องอาศัยการศึกษาอย่างถ่องแท้ ในการกระทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบตามแนวคิดของ เพดเลอร์ เบอร์กอย และบอยเดล (Pedler, Burgoyne & Boydell), ไมเคิล เจ มาร์ควอร์ท (Michael J. Marquard), เก็ปฮาร์ด และคณะ (Gephardt, et al.,) และวิจารณ์ พานิช มีความเป็นรูปประธรรมมากกว่าในการศึกษาองค์การ จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถบ่งชี้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาทฤษฎีของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้เห็นว่าองค์ประกอบของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีนักวิชาการให้ไว้ตรงกันหลายด้านด้วยกัน องค์ประกอบของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีนักวิชาการให้ไว้ตรงกันหลายด้านด้วยกัน ซึ่งแต่ละด้านมีความสำคัญทั้งสิ้น สำหรับองค์ประกอบ จำนวน 5 องค์ประกอบหลัก ที่ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยนั้น ได้มาจากการสังเคราะห์และบูรณาการจากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ 5 ท่าน ด้วยกัน คือ ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M.Senge, 1990) , เพดเลอร์ เบอร์กอย และบอยเดล (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991) , ไมเคิล เจ มาร์ควอร์ท (Michael J. Marquard, 1994), เก็ปฮาร์ด และคณะ (Gephardt, et al., 1996) และวิจารณ์ พานิช (2550) ผู้วิจัยจึงได้นำตารางสังเคราะห์มาประกอบการพิจารณาดังตารางโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบหลัก องค์การแห่งการเรียนรู้	ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M. Senge, 1990)	เพดเลอร์ เบอร์กอย และบอยเดล (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991)	ไมเคิล เจ มาร์ควอร์ท (Michael J.Marquard,1994)	เก็ปฮาร์ด และคณะ (Gephardt, et al.,1996)	วิจารณ์ พานิช (2550)	ความถี่
1. การเป็นบุคคลรอบรู้	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. การมีแบบแผนทางความคิด	✓	-	✓	✓	✓	4
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม	✓	✓	✓	-	✓	4
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	✓	-	✓	✓	✓	4
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	✓	-	✓	✓	✓	4
6. กลยุทธ์องค์การ	-	✓	-	-	-	1
7. การมองภายในองค์การ	-	✓	-	-	-	1
8. การมองภายนอกองค์การ	-	✓	-	-	-	1
9. โครงสร้างองค์การ	-	✓	-	-	-	1
10. บรรยากาศองค์การ	-	✓	-	-	-	1
11. การปรับเปลี่ยนองค์การ	-	✓	✓	-	-	2
12. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	-	-	✓	-	-	1
13. การจัดการความรู้	-	-	✓	✓	-	2
14. การใช้เทคโนโลยี	-	✓	✓	-	-	2

จากตารางที่ 2.1 ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการ นักการศึกษา ทฤษฎีงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเลือกองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่

1. การเป็นบุคคลรอบรู้
2. การมีแบบแผนทางความคิด
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

4. การทำงานเป็นทีม

5. การคิดอย่างเป็นระบบ

เมื่อได้องค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบแล้ว ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal mastery)

Peter (1990, p. 3) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีความเป็นเลือดมีความใฝ่รู้จะสามารถเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนขององค์การได้ สมาชิกองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ ความเป็นนายของตนเอง สามารถควบคุมจิตใจ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งใจ การพัฒนาให้บุคคลมีความเป็นเลือดถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เปี่ยมของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์การ โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่รู้ วิธีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาในสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต

Michael (1996, p. 153) ได้สนับสนุนว่าความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับวงการมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีและสินทรัพย์อื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณีวัฒนธรรมเทคโนโลยีการปฏิบัติระบบต่าง ๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์การล้วงมาจากพื้นฐานของความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น พนักงานต้องการความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ความรู้ที่ทันสมัยเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างหรือการสื่อสารแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งยังได้สรุปว่า ความรู้เปรียบเสมือนอาหารขององค์การแห่งการเรียนรู้ ความรู้ได้รับการจัดการโดยใช้ประโยชน์และประยุกต์ใช้ความรู้จากการได้รับความรู้ สร้างองค์ความรู้ จัดเก็บความรู้ และถ่ายโอนความรู้

สำนักเลขาธิการคุรุสภา (2549, น. 54) ได้ให้ความหมายของบุคคลที่รอบรู้ คือ การที่คนในองค์การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไปหาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองให้ไปสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

สิริกาญจน์ จิระสาคร (2553, น. 12) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง บุคคลมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถ

ของตนเอง และสร้างสรรค์ให้เกิดผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวังไว้ อีกทั้งยังเป็นการสร้างบรรยากาศในการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์ (2553, น. 31) กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้เป็นพฤติกรรมของบุคคลหรือสมาชิกขององค์การพยายามบังคับฝึกตนเองให้เป็นคนที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคคลว่าเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีระดับความเชี่ยวชาญ เป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การนั้นได้ ซึ่งสมาชิกองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญที่เรียกว่า พลังแห่งตน (Human Mastery) คือ ความเป็นนายของตัวเองในการควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่พร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่นเปลี่ยนไปตามกระแสโลก มีจิตใจที่เจริญ โดยสมาชิกในองค์การที่มีลักษณะการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้นจะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

สรุปได้ว่าการเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา และครู มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง กระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หา มีความตั้งใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติตน สถานศึกษาจัดกิจกรรมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ รวมทั้งบุคลากรแสวงหาความรู้จากเอกสาร ตำรา คู่มือทางวิชาการและปรับพฤติกรรมในการทำตนให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่

2. การมีแบบแผนทางความคิด (Mental Model)

Peter (1990, p. 3) กล่าวว่า การมีแบบแผนผังความคิดเป็นความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์การ และต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน การมีแบบแผนความคิดนี้จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) แล้วจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องาน หรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ในการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์การต่างๆเพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันสมาชิกทุกคนต้องมีความรู้และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน เข้าใจในความจำเป็นและความถูกต้อง นอกจากนี้แล้วการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การโดยปกติมักจะทำได้ยากอยู่แล้วเนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนที่มักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะรวมผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่ตนเองในสถานภาพต่าง ๆ หรืออาจจะมีอาการยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย และในที่สุดการมีแบบแผนความคิดของเขาเองจะเป็นตัวตัดสินว่าอย่างอื่นหรือวิธีอื่น ๆ งั้นเร็วไปเสียหมด แต่ถ้าผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารโครงการสำคัญ ๆ นี้ มีความเข้าใจในการมีแบบแผนความคิดนี้ดีพอก็ควรมีการเตรียมการ

เสียแต่เนิ่น ๆ ในการทำประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์ และสร้างบรรยากาศ สร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมและทาภายในความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้างการมีแบบแผนความคิดในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การเป็นอย่างดี รูปธรรมการมีแบบแผนความคิด คือ

1. การบริหารโอกาส ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการเงิน การลงทุน การตลาด เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพ่ายแพ้ต่อกระแสโลกาภิวัตน์จะทำให้สูญเสียโอกาสอย่างมหาศาล

2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทั่วทุกมุมโลกทำกันอยู่ตลอดเวลา การเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ และบริการเป็นหัวใจของธุรกิจ

Michael (1996, p. 45) กล่าวว่า แบบแผนทางความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กร ภาวะทางจิตซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ในการตั้งข้อสมมติฐานเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีวิธีการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ความสามารถทางความคิด (Mental Ability) พี่ไม่ผันแปรหรือท้อถอยเมื่อต้องเผชิญกับวิกฤตต่าง ๆ

ประพันธ์ หาญขว้าง (2538, น. 43-44) กล่าวว่า มีแบบแผนความคิดเป็นโลกทัศน์หรือความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก วิธีการคิดของบุคคล ความคิดของบุคคลที่มีต่อตนเองและผู้อื่นหรือสิ่งอื่น ๆ ที่อยู่นอกตน ตลอดจนสมมติฐานต่าง ๆ ในการดำรงชีวิตของคน องค์ประกอบพื้นฐานของโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง ได้แก่

1. ต้องมีการวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้
2. ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

ลือชัย พันธ์เจริญกิจ (2540, น. 13-14) ได้อธิบายว่า มีแบบแผนความคิดเป็นการที่บุคคลในองค์การรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมด ได้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบความคิด ความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว และการที่จะทำให้คนมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น องค์การจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์การมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้มาทำให้เกิด “ภูมิปัญญา” ใหม่ เพื่อใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไป นั่นคือ การนำเอาการคิดอย่างเป็นระบบเข้ามาประยุกต์ใช้กับแบบแผนความคิดนั่นเอง

สำนักเลขาธิการคุรุสภา (2549, น. 54) ได้กล่าวถึง รูปแบบวิธีความคิดว่าองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกขององค์การมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพชัดเจน สามารถแยกแยะความถูกต้องในการมองสรรพสิ่งทั้งหลายและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2550, น. 27) กล่าวว่า เราต้องพัฒนาแบบแผนความคิดของเราอยู่เสมออย่างยืดหยุ่น ทำให้เราปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติของเราได้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การแลกเปลี่ยนแบบแผนความคิดซึ่งกันและกันจะขยายเขตของความรู้ทั้ง Know-what, khow-how, khow-why เข้าใจและความรู้เชิงระบบเห็นความเชื่อมโยง

สิริกาญจน์ จิระสาคร (2553, น. 12) การมีแบบแผนความคิด หมายถึง บุคคลมีจิตสำนึกในการที่จะจำแนกแยกแยะความถูกต้องในการมองสถานการณ์ต่างๆ มีความกระจ่างในรูปแบบความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว

สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์ (2553, น. 32-33) กล่าวว่า การมีรูปแบบความคิดเป็นกรอบความคิดของคนในการเข้าใจและมองโลกตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผล มีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์การ ซึ่งจะมีผลต่อการดำรงชีวิตของคน กรอบความเชื่อที่สมเหตุสมผลนี้จะมีส่วนสำคัญและมีอิทธิพลเป็นอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรมของคน ดังนั้น การพัฒนากรอบความคิดของคนให้มีความสมเหตุสมผลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การ ทั้งนี้เพราะหากเรามีการเปลี่ยนแปลงความคิด ความเข้าใจและความเชื่อของคนในองค์การไม่มีความสมเหตุสมผลในการมองและเข้าใจโลกและสิ่งที่อยู่รอบตัวเราแล้ว พวกเขาเหล่านั้นจะมีพฤติกรรมการปฏิบัติที่เป็นไปในทางบวก แต่สิ่งที่สำคัญ คือ องค์การไม่ควรไปกำหนดหรือควบคุม แต่ควรปล่อยให้พวกเขามีอิสระในการคิดและสร้างสรรค์รูปแบบในการพัฒนาขึ้นเองตามสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาในข้อนี้ไม่ได้เน้นให้ทุกคนมีความเห็นในทางแนวเดียวกันกับองค์การทุกอย่าง แต่ต้องการเห็นความสอดคล้องกันในแต่ละแนวคิดที่มารวมกันเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน

สรุปการมีแบบแผนทางความคิด หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา และครูเป็นผู้ที่ยินดีรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่น คิด พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรองโดยหาข้อมูล ปรับเปลี่ยนแนวความคิด วิธีการปฏิบัติตน อุปสรรคเป็นโอกาสให้ได้สร้างผลงาน สามารถปรับปรุงและพัฒนาวิธีการปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม บุคลากรมีความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติ มีความยืดหยุ่นทางความคิด และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ครูสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ วิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเป็นความมุ่งหวังของบุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์การจะต้องร่วมกันคิด และร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ มีนักวิชาการและผู้ที่สนใจได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Peter M.Seng (1990, p. 3) ได้สรุปว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง ภาพหรือภาพลักษณ์ที่เป็นที่ต้องการในอนาคตขององค์การ เป็นสภาพที่ผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กรได้มีส่วนสร้างและทำให้เกิดแนวปฏิบัติร่วมกัน มีการดำเนินงานไปในทิศทางที่ต้องการเพื่อจะทำให้ภาพนั้นเป็นจริงขึ้นมา

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2552, น. 144) ได้สรุปว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การมีจุดหมายร่วมกันหรือแนวทางที่จะนำไปสู่การบรรลุจุดหมายร่วมกัน โดยทั่วไปจะถูกกำหนดในรูปวิสัยทัศน์ ดังนั้น การได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมควรจะมาจากการเสนอร่วมกันของคนในองค์กร

จันทรฉาย ยมสูงเนิน (2553, น. 31) สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมของผู้บริหารบุคลากร และผู้มีส่วนได้เสียในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย ขององค์การบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ สามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์ขององค์การให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจได้อย่างถูกต้องชัดเจน นำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติที่เป็นจริงและบรรลุผลสำเร็จขององค์กร

สิริกาญจน์ จิระสาคร (2553, น. 15) ได้สรุปว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง บุคคลมีส่วนร่วมในการคิดที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ ร่วมกันสร้างภาพในอนาคตขององค์การ รวมทั้งมีกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์การเพื่อที่จะเกิดพลังและแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน นำพาองค์การไปสู่จุดหมายได้ในที่สุด

อัมพร ปัญญา (2553, น. 11) ได้สรุปว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์การ โดยโน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้เกิดภาพวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การนั้นเป็นจริงขึ้นมาจนเกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของร่วมกัน

ชุติมนฑณ์ นครชัย (2554, น. 68) ได้สรุปว่า การสร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันสิ่งสำคัญ คือ การสนับสนุนบุคคลในองค์กรมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล โดยอาศัยผู้นำที่ต้องจัดกระบวนการเพื่อพัฒนาการรวมวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วมด้วยการแนะนำเพื่อสร้างการยอมรับและตั้งมั่นรวมถึงการยึดวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อเป็นองค์ประกอบของความคิดหลัก เปรียบเทียบวิสัยทัศน์เชิงบวกและวิสัยทัศน์เชิงลบ และใช้การจัดการความตึงเครียดด้วยวิธีที่สร้างสรรค์ และตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง

บุปผา หนุนภักดี (2556, น. 48) ได้สรุปว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน สมาชิกตั้งใจจริงเพื่อปฏิบัติพันธกิจ เพื่อพัฒนาให้เกิดภาพความสำเร็จในอนาคต และสมาชิกมีอิสระในการเลือกคิดเลือกทำเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ด้วยการฝึกให้คนคิดมองไปข้างหน้ามีการตัดสินใจร่วมกัน ในการมอบหมายงาน ครูมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงขององค์การ

จากความหมายที่ได้กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน รวมทั้ง ยอมรับ บอกเล่า วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน โดยมีบุคลากรมีส่วนร่วม ทราบถึงวิสัยทัศน์และมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน โครงการ รับรู้ที่จะร่วมกับผิดชอบและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจและสร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในสิ่งที่ต้องทำและมีความเป็นไปได้

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ที่เน้นการทำงานเป็นทีม ทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิจารณญาณร่วมกันตลอดเวลา เพื่อสร้างพัฒนาการให้แก่องค์กรได้มีนักวิชาการและผู้ที่สนใจได้ให้ ความหมายไว้ ดังนี้

Peter (1990, p. 3) ได้สรุปว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง หนทางที่จะพัฒนาขีด ความสามารถของบุคคลในทีมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีม โดยการพูดคุยและอภิปรายของ สมาชิกในทีมเพื่อสร้างความสามารถของสมาชิกแต่ละคนเพื่อวิเคราะห์และแยกประเด็นที่สนใจ ร่วมกันจนทำให้กลุ่มยอมรับแนวคิดตามมุมมองที่ตนเสนอ

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, น. 376) ได้สรุปว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง เป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้เกิดเป็นพลังร่วมและเป็นการใช้พลังงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยไม่มีการสูญเสีย เมื่อทีมมีความเชื่อมโยงและมีทิศทางร่วมกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันพลังงานของปัจเจกบุคคลก็จะสอด ประสานกันขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2552, น. 144) ได้สรุปว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง เป็น การทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ องค์การสมัยใหม่โดยทั่วไปจะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของทีมโดยต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและอาจไม่มีวันสิ้นสุด ทั้งนี้การเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต้องอยู่บนพื้นฐานของการเป็นผู้มีใจจดจ่อในการเรียนรู้และมีวิสัยทัศน์ร่วม

จันทรฉาย ยมสูงเนิน (2553, น. 33) สรุปได้ว่า การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลระหว่างทีมงาน ด้านความรู้ด้านเทคนิค และความสามารถในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ซึ่งกันและกัน เคารพความคิดเห็นมีเหตุผล มีความไว้วางใจกันสร้างภาวะผู้นำในการทำงาน และใช้กระบวนการบริหารทีมงานเป็นระบบ

อัมพร ปัญญา (2553, น. 11) ได้สรุปว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น ประสบการณ์และแนวคิดใหม่ ๆ บนพื้นฐานการเปิดใจกว้าง

วัยกร ลาภารัตน์ (2558, น. 17) ได้สรุปว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง บุคคลได้มีการสนทนาและอภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์และทักษะวิธีคิดร่วมกัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม ซึ่งการเรียนรู้เป็นทีมจะทำให้เกิดการแตกแขนงทางความคิด

บุปผา หนุนภักดี (2556, น. 49) ได้สรุปว่า การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง มีการสนทนาและอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง และหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน

จากความหมายที่ได้กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความมุ่งมั่นและยึดมั่นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ นำเอาข้อผิดพลาดมาปรับปรุงงาน รับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ มีความยืดหยุ่นกับเพื่อนร่วมงาน มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน รวมกลุ่มในลักษณะร่วมคิดร่วมทำ เกิดการเรียนรู้ที่สอนและส่งเสริมบรรยากาศและยอมรับบทบาทในการทำงานร่วมกัน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

Peter (1990, p. 3) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบเป็นการสร้างความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการมุ่งสู่ความเป็นเลิศของบุคคลให้ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ มีความคิดแบบองค์รวม ทำให้สามารถมองกรอบงานได้ชัดเจนขึ้น มีการใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว นำมาบูรณาการขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ เห็นแบบแผน เป็นขั้นตอนของการพัฒนา มีการปรับเปลี่ยนแนวคิด

Michael (1996, pp. 179-191) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเริ่มคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ต้องเริ่มจากการมองภาพรวมทั้งองค์กรก่อนองค์กรที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน การมองและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการคิดเชิงระบบจะช่วยให้สมาชิกมองเห็นหน่วยงานเยอะๆๆ ได้อย่างชัดเจนขึ้น และกำหนดแนวทางที่มีประสิทธิภาพส่วนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เห็นความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนที่เกิดขึ้นกับสมาชิก การคิดเชิงระบบและการปฏิบัติงานต้องมีความสมดุลกัน รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีระบบตั้งอยู่บนพื้นฐานความเปลี่ยนแปลง องค์กรไม่สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ถ้าเน้นเพียงระบบเดียวหรือหน่วยงานเดียว แต่ควรมีทั้งระบบขององค์การ ไมเคิล เจ มาร์ควอร์ท (Michael J. Marquardm, 1996, pp. 106-107) ยังกล่าวอีกว่า ผู้นำจะต้องสนับสนุนการคิดแบบสร้างสรรค์

และมีนวัตกรรม เกิดเป็นแบบแผนในการกำหนดยุทธศาสตร์และเป็นแนวปฏิบัติตามพันธกิจขององค์การต่อไป

Kaiser (2000, p. 47) ได้สนับสนุนแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์การ ได้กล่าวถึงพันธกิจและยุทธศาสตร์ หมายถึงเป้าหมายที่องค์การกำหนดและตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ ซึ่งมีอยู่ 3 ประการ ประกอบด้วย

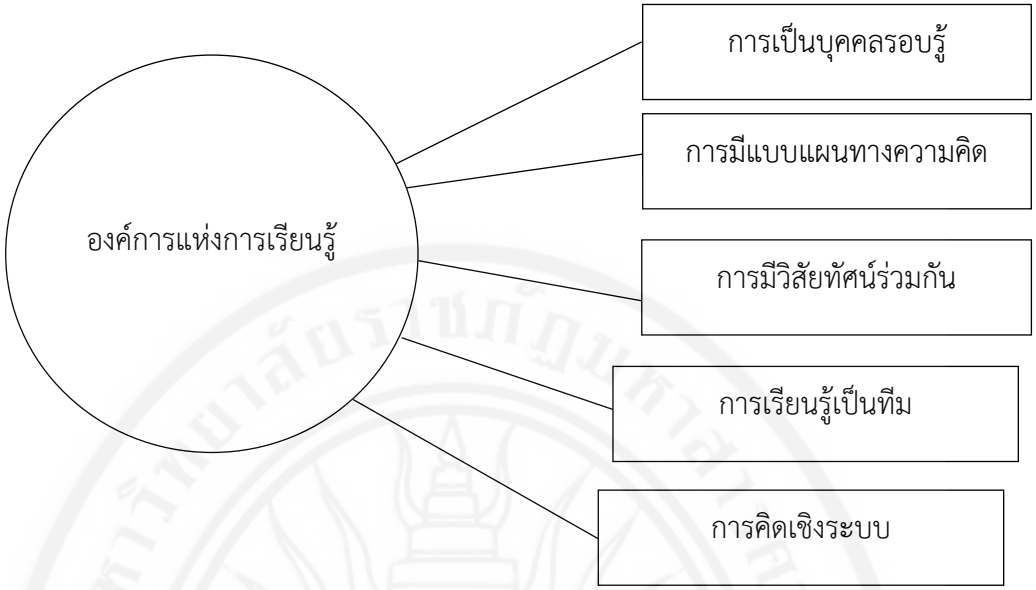
1. การคิดเชิงระบบ คือพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่ยอมรับและกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงาน สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกองค์การตรวจสอบได้

2. การเสริมสร้างองค์ความรู้

3. มีการเผยแพร่ชี้แจงข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาและปฏิบัติงานในองค์การต่อไป

ศุภชัย เมืองรักษ์ (2554, น. 35) กล่าวว่า ในปัจจุบันทุกองค์การตระหนักถึงปัญหาสำคัญว่า สภาพแวดล้อมของการจัดการองค์การนั้นเปลี่ยนไปจากอดีตอย่างมากในทุก ๆ ด้าน ทั้งปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม การแข่งขัน พฤติกรรม ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ทำให้การจัดการองค์การนั้นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตลอดเวลาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ก็มุ่งเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งเป็นแนวทางแห่งความสำเร็จนั้นต้องอาศัยความสามารถในการคิดที่เป็นระบบ เป็นที่ยอมรับว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การควรเป็นเรื่องความสามารถในการคิดเชิงระบบของคณะผู้บริหารหรือหัวหน้างานในทุกระดับ

จากความหมายและแนวคิดที่ได้กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การคิดเชิงระบบ หมายถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีการวางแผนและปฏิบัติงาน วิเคราะห์ปัญหา และแก้ไขปัญหาปรับเปลี่ยนภารกิจอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน บุคลากรเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผลเพื่อหาทางออกหรือวิธีการที่ดีและมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นลำดับขั้นตอนและเป็นระบบ สถานศึกษามแผนงาน โครงการ เป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2.3 แนวทางการพัฒนา

2.3.1 ความหมายการพัฒนา

คำว่า “การพัฒนา” ใช้ในภาษาอังกฤษว่า Development นำมาใช้เป็นคำเฉพาะและใช้ประกอบคำอื่นก็ได้ การพัฒนาจึงถูกนำไปใช้โดยทั่วไปและมีความหมายแตกต่างกันออกไปดังกล่าวมาแล้ว เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนานั้นได้มีผู้ให้ความหมายเอาไว้ ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2525, น. 32) ให้ความหมายไว้ว่าการพัฒนา หมายถึงความเจริญเติบโตหรือความก้าวหน้า

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2549, น. 9) การพัฒนาไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นได้เพียงชั่วข้ามคืน แต่เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้น และคลี่คลายมาเป็นลำดับในช่วงเวลาของประวัติศาสตร์ มาตรฐานที่เคยใช้เป็นเกณฑ์หรือดัชนีในการอธิบายหรือตัดสินการพัฒนาในอดีตที่ผ่านมา อาจนำมาใช้ไม่ได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน มาตรฐานการพัฒนาจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญการพัฒนาไม่ใช่สิ่งที่จะลอกเลียนหรือเป็นแบบอย่างสำเร็จรูปเสมอไป อีกนัยหนึ่งก็คือ ไม่มีแบบจำลองการพัฒนาแบบใดที่ถือเป็นสากล ได้จำแนกความหมายของการพัฒนาออกเป็น 10 ลักษณะ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความหมายจากรูปศัพท์โดยรูปศัพท์คำว่า การพัฒนา มากจากคำภาษาอังกฤษว่า Development แปลว่าการเปลี่ยนแปลงที่ละเล็กละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ไปสู่ระดับ

ที่สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเหมาะสมมากว่าเดิม หรืออาจก้าวหน้าไปถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจ ส่วนความหมายมาจากรูปศัพท์ภาษาไทย หมายถึง การทำความเจริญ การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เจริญขึ้น การคลี่คลายไปในทางที่ดี ถ้าเป็นกริยาใช้คำว่า พัฒนา หมายความว่าทำให้เจริญ คือ ทำให้เติบโตงอกงาม ทำให้งอกงาม และมากขึ้น เช่น เจริญไมตรี

2. ความหมายโดยทั่วไป การพัฒนา หมายถึง การทำให้ดีขึ้นกว่าสภาพเดิมที่เป็นอยู่อย่างเป็นระบบ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ละเล็กละน้อย โดยผ่านลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้นเติบโตขึ้น มีการเปรียบเทียบทางด้านคุณภาพของสิ่งใดสิ่งหนึ่งในช่วงเวลาที่ต่างกัน กล่าวคือ ถ้าในปัจจุบันสภาพการณ์ของสิ่งนั้นดีกว่าสมบูรณ์กว่า ก็แสดงว่าเป็นการพัฒนา

3. ความหมายทางเศรษฐศาสตร์ หมายถึง การเจริญเติบโต โดยมุ่งเน้นความเจริญเติบโต ทางด้านเศรษฐกิจเป็นสำคัญ เช่น ผลผลิตของประเทศเพิ่มขึ้น รายได้ประชาชาติเพิ่มขึ้น รายได้เฉลี่ยต่อหัวต่อคนของประชากร มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจมากขึ้น ซึ่งอาจสรุปได้ว่าการพัฒนาเป็นกระบวนการทางสังคม ที่ผลผลิตออกมาในรูปซึ่งสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์ทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเป็นความหมายเชิงปริมาณ คือ การเพิ่มขึ้นหรือการขยายตัวทางเศรษฐกิจมากกว่าด้านอื่น ๆ

4. ความหมายทางการพัฒนาบริหารศาสตร์ นักพัฒนบริหารศาสตร์ได้ให้ความหมายการพัฒนาแบ่งเป็น 2 ระดับ คือความหมายอย่างแคบ และความหมายอย่างกว้าง ความหมายอย่างแคบ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในตัวระบบกระทำการได้ดีขึ้น อันเป็นการเปลี่ยนแปลงคุณภาพเพียงด้านเดียว ส่วนความหมายอย่างกว้าง หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงในตัวระบบการกระทำทั้งในด้านคุณภาพ ปริมาณ และสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้นไปพร้อม ๆ กัน

5. ความหมายด้านเทคโนโลยี หมายถึง การเปลี่ยนแปลงระบบอุตสาหกรรมและการผลิตด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ด้วยนักวิทยาศาสตร์และนักประดิษฐ์ทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงประเพณีเป็นสังคมที่ทันสมัยการเปลี่ยนแปลงสังคมให้ทันสมัยด้วยความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

6. ความหมายทางการวางแผน หมายถึง การชักชวน กระตุ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติตามแผน และโครงการอย่างจริงจังเป็นไปตามลำดับขั้นตอนต่อเนื่องเป็นวงจร

7. ความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติในขั้นตอนการปฏิบัติการพัฒนา หมายถึง การชักชวนหรือการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิบัติตามแผน และโครงการอย่างจริงจังเป็นลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันในลักษณะที่เป็นวงจรไม่มีการสิ้นสุด

8. ความหมายทางพุทธศาสนา พระราชวรมุนีได้อธิบายความหมายทางพุทธศาสนาไว้ว่าการพัฒนา มาจากภาษาบาลีว่าวัฒนะ แปลว่า เจริญ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือการพัฒนาคน เรียกว่า ภาวนา กับ การพัฒนาสิ่งอื่น ๆ ที่ไม่ใช่คน เช่น วัตถุและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เรียกว่า พัฒนา

หรือ วัฒนา เช่น การสร้างถนน บ่อน้ำ อ่างเก็บน้ำ เป็นเรื่องของการขยายเพิ่มพูน ทำให้มากขึ้น ในทางวัตถุเจริญยังมีความหมายทางศาสนาคือการตัดหรือทิ้ง เช่น เจริญเกศา คือ ตัดผม มีความหมายว่า รก เช่น นสิยา โลกวัฑฒโน แปลว่า อย่าเป็นคนรกโลกอีกด้วย ดังนั้นการพัฒนา จึงเป็นสิ่งที่ทำแล้วมีความเจริญจริง ๆ คือต้องไม่เกิดปัญหาติดตามมาหรือไม่เสื่อมลงกว่าเดิม ถ้าเกิดปัญหาหรือเสื่อมลงไม่ใช่เป็นการพัฒนาแต่เป็นหายนะ

9. ความหมายทางสังคมวิทยา หมายถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคม ซึ่งได้แก่คน กลุ่มคน การจัดระเบียบความสัมพันธ์ทางสังคม ด้วยการจัดสรรทรัพยากรของสังคม อย่างยุติธรรม และมีประสิทธิภาพ การพัฒนาเป็นเป้าหมายกระบวนการ ที่ครอบคลุม ทั้งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนต่อชีวิต และการทำงาน การเปลี่ยนแปลงสถาบันต่าง ๆ ทางสังคม วัฒนธรรมและการเมืองอีกด้วย

10. ความหมายทางด้านการพัฒนาชุมชน นักพัฒนาชุมชนได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การที่คนในชุมชน และสังคมโดยรวม ได้ร่วมกันดำเนินกิจกรรมเพื่อปรับปรุง ความรู้ความสามารถของตน และร่วมกันเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตของตนเอง ชุมชนสังคมดีขึ้นการ พัฒนาเป็นเสมือนกลวิธีหรือมรรควิธีทำให้เกิดผลที่ต่องการคือคุณภาพชีวิต ชุมชน และสังคมดีขึ้น นักพัฒนาชุมชนได้ให้ความหมายของการพัฒนา ไว้ใกล้เคียงกับนักสังคมวิทยา คือ เป็นวิธีการ เปลี่ยนแปลงมนุษย์และสังคมมนุษย์ให้ดีขึ้น แต่นักพัฒนาชุมชนมุ่งเน้นที่มนุษย์ในชุมชนต้องร่วมกัน ดำเนินการ และได้ผลจาการพัฒนาร่วมกัน

สรุปได้ว่าการพัฒนา หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงของสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น ทั้งด้านคุณภาพ ปริมาณ และสิ่งแวดล้อม ด้วยการวางแผนโครงการ และดำเนินงานโดยมนุษย์ เพื่อประโยชน์แก่ตัวของมนุษย์เอง

2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา

2.3.2.1 ทฤษฎีความขัดแย้ง (Conflict Theory)

เป็นแนวความคิดที่มีข้อสมมุติฐานที่ว่า พฤติกรรมของสังคมสามารถเข้าใจได้จาก ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ และบุคคลต่าง ๆ เพราะการแข่งขันกันในการเป็นเจ้าของทรัพยากร ที่มีค่าและหายาก มีนักสังคมวิทยาหลายท่านที่ใช้ทฤษฎีความขัดแย้งอธิบายการเปลี่ยนแปลง ทางสังคมแต่ในที่นี้จะเสนอแนวความคิดของนักทฤษฎีความขัดแย้งที่สำคัญ คือ

คาร์ล มาร์กซ์ (Karl Marx) มีความเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงของทุก ๆ สังคม จะมีขั้นตอนของการพัฒนาทางประวัติศาสตร์ 5 ขั้น โดยแต่ละขั้นจะมีวิธีการผลิต (Mode of Production) ที่เกิดจากความสัมพันธ์ของอำนาจของการผลิต (Forces of Production) ซึ่งได้แก่ การจัดการด้านแรงงาน ที่ดิน ทุน และเทคโนโลยี กับความสัมพันธ์ทางสังคมของการผลิต (Social Relation of Production) ซึ่งได้แก่ เจ้าของปัจจัยการผลิต และคนงานที่ทำหน้าที่ผลิตแต่ในระบบ

การผลิตแต่ละระบบจะมีความขัดแย้งระหว่างชนชั้นนผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตกับผู้ใช้แรงงานในการผลิต ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ที่เป็นโครงสร้างส่วนล่างของสังคม (Substructure) และเมื่อโครงสร้างส่วนล่างมีการเปลี่ยนแปลงจะมีผลทำให้เกิดการผันแปรและเปลี่ยนแปลงต่อโครงสร้างส่วนบนของสังคม (Superstructure) ซึ่งเป็นสถาบันทางสังคม เช่น รัฐบาลครอบครัวการศึกษาศาสนา และรวมถึงค่านิยม ทัศนคติและบรรทัดฐานของสังคม ลำดับขั้นของการพัฒนาทางประวัติศาสตร์ของมาร์กซ์ มีดังนี้

1. ขั้นสังคมแบบคอมมิวนิสต์ดั้งเดิม (Primitive Communism) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของเผ่า (Tribal Ownership) ต่อมาเผ่าต่าง ๆ ได้รวมตัวกันเป็นเมืองและรัฐทำให้กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเปลี่ยนไปเป็นของรัฐแทน

2. ขั้นสังคมแบบโบราณ (Ancient Communal) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของรัฐ (State Ownership) สมาชิกในสังคมได้รับกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินส่วนตัวที่สามารถเคลื่อนย้ายได้ซึ่งได้แก่ เครื่องใช้ส่วนตัวและทาส ดังนั้น ทาส (Slavery) จึงเป็นกำลังสำคัญในการระบบการผลิตทั้งหมด และต่อมาระบบการผลิตได้เกิดความขัดแย้งระหว่างเจ้าของทาสและทาส

3. ขั้นสังคมแบบศักดินา (Feudalism) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของขุนนาง คือ ที่ดิน โดยมีทาสเป็นแรงงานในการผลิต

4. ขั้นสังคมแบบทุนนิยม (Capitalism) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของนายทุน คือ ที่ดิน ทุน แรงงาน และเครื่องจักรโดยมีผู้ใช้แรงงานเป็นผู้ผลิต

5. ขั้นสังคมแบบคอมมิวนิสต์ (Communism) กรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตเป็นของทุกคน ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน ไม่มีใครเอาเปรียบซึ่งกันและกันตาม

แนวความคิดของมาร์กซ์ลำดับขั้นของการนำไปสู่การปฏิวัติของชนชั้นล่างของสังคมเกิดจากกระบวนการดังต่อไปนี้

1. มีความต้องการในการผลิต
2. เกิดการแบ่งแยกแรงงาน
3. มีการสะสมและพัฒนาทรัพย์สินส่วนบุคคล
4. ความไม่เท่าเทียมทางสังคมมีมากขึ้น
5. เกิดการต่อสู่ระหว่างชนชั้นในสังคม
6. เกิดตัวแทนทางการเมืองเพื่อทำการรักษาผลประโยชน์ของแต่ละชนชั้น
7. เกิดการปฏิวัติ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมตามแนวความคิดของมาร์กซ์เป็นการต่อสู้ระหว่างชนชั้นในสังคม โดยใช้แนวความคิดวิภาษวิธี (Dialectical) ที่เริ่มจากการกระทำ (Thesis) ซึ่งเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงการกระทำ (Antithesis) และเกิดการกระทำแบบใหม่ (Synthesis) ตามมา

ลิวอิส เอ. โคเซอร์ (Lewis A. Coser) เป็นนักทฤษฎีความขัดแย้งที่มองว่าความขัดแย้งก่อให้เกิดผลทั้งด้านบวกและด้านลบ และอธิบายว่าความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ไม่มีกลุ่มทางสังคมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่มีความสมานสามัคคีอย่างสมบูรณ์เพราะความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของสภาวะหนึ่งของมนุษย์ทั้งในความเกลียดและความรัก ต่างก็มีความขัดแย้งทั้งสิ้น ความขัดแย้ง สามารถแก้ปัญหาความแตกแยกและทำให้เกิดความสามัคคีภายในกลุ่มได้ เพราะในกลุ่มมีทั้งความเป็นมิตรและความเป็นศัตรูอยู่ด้วยกัน โคเซอร์มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สามารถทำให้สังคมเปลี่ยนชีวิตความเป็นอยู่จากด้านหนึ่งไปสู่อีกด้านหนึ่งได้เพราะหากสมาชิกในสังคมเกิดความไม่พึงพอใจต่อสังคมที่เขาอยู่ เขาจะพยายามทำการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นั้น ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายของเขาได้นอกจากนี้โคเซอร์ยังเสนอว่าความขัดแย้งยังสามารถทำให้เกิดการแบ่งกลุ่ม ลดความเป็นปรปักษ์พัฒนาความซับซ้อนของโครงสร้างกลุ่มในด้าน ความขัดแย้งและร่วมมือและสร้างความแปลกแยกกับกลุ่มต่าง ๆ เป็นต้น

ราล์ฟ ดาห์เรนดอร์ฟ (Ralf Dahrendorf) เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมันที่ปฏิเสธแนวความคิดของมาร์กซ์ที่ว่าชนชั้นในสังคมเกิดจากปัจจัยการผลิต และเสนอว่าความไม่เท่าเทียมกันในสังคมนั้นเกิดจากความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องของสิทธิอำนาจ (Authority) กลุ่มที่เกิดขึ้นภายในสังคมสามารถแบ่งออกได้เป็นสองประเภทคือ กลุ่มที่มีสิทธิอำนาจกับกลุ่มที่ไม่มีสิทธิอำนาจ สังคมจึงเกิดกลุ่มแบบไม่สมบูรณ์ (Guasi-Groups) ของทั้งสองฝ่ายที่ต่างก็มีผลประโยชน์แอบแฝง (Latent Interest) อยู่เบื้องหลังดังนั้นแต่ละฝ่ายจึงต้องพยายามรักษาผลประโยชน์ของตนเอาไว้ โดยมีผู้นำทำหน้าที่ในการเจรจาเพื่อปรองดองผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะรุนแรงมากหรือรุนแรงน้อยนั้นขึ้นอยู่กับการจัดการและการประสานผลประโยชน์ของกลุ่มที่ครอบงำ และเสนอความคิดว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมเป็นผลมาจากความกดดันจากภายนอกโดยสังคมอื่น ๆ และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคมสามารถควบคุมได้ด้วยการประนีประนอม ตามแนวความคิด ของดาห์เรนดอร์ฟ ความขัดแย้งสามารถทำให้โครงสร้างมีการเปลี่ยนแปลงได้ ประเภทของการเปลี่ยนแปลงความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง และขนาดของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลง เช่น อำนาจของกลุ่ม ความกดดันของกลุ่ม

สรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นแนวทางอย่างหนึ่งซึ่งจะดำเนินไปสู่การพัฒนา ซึ่งความขัดแย้งในแนวทางของทฤษฎีนี้ก็คือ ความขัดแย้งให้เกิดแนวคิดใหม่เพื่อจะนำไปสู่กระบวนการการพัฒนา เพราะความไม่พอใจกับแนวทางการปกครองในระบบต่าง ๆ เมื่อมีแนวคิดที่จะขัดแย้งกับการปกครองในปัจจุบัน ก็จะเกิดแนวคิดใหม่สำหรับการพัฒนาสังคมต่อไป

2.3.2.2 ทฤษฎีโครงสร้าง-หน้าที่ (Structural-Functional theory)

แนวความคิดในการพัฒนาทฤษฎีโครงสร้าง-หน้าที่เป็นผลมาจากการนำเอาแนวความคิดทางด้านชีววิทยามาใช้โดยอุปมาว่าโครงสร้างของสังคมเป็นเสมือนร่างกายที่ประกอบไป

ด้วยเซลล์ต่าง ๆ และมองว่าหน้าที่ของสังคมก็คือการทำหน้าที่ของอวัยวะส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย โดยแต่ละส่วนจะช่วยเหลือและเกื้อกูลซึ่งกันและกันเพื่อให้ระบบทั้งระบบมีชีวิตดำรงอยู่ได้ โรเบิร์ต เค เมอร์ตัน (Robert K. Merton) ได้จำแนกหน้าที่ทางสังคมเป็น 2 ประเภทคือ หน้าที่หลัก (Manifest) หน้าที่รอง (Latent) หน้าที่ที่ไม่พึงปรารถนา (Dysfunctional) หน้าที่ของบางโครงสร้างของสังคมอาจมีประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ แต่ขณะเดียวกันคนบางส่วนอาจได้รับประโยชน์เพียงน้อยนิดหรืออาจไม้ได้รับประโยชน์เลย ซึ่งรวมไปถึงอาจจะมีคนบางกลุ่มหรือบางส่วนของสังคมได้รับผลเสียจากทำงานของโครงสร้างของสังคมนั้นก็ได้ อีมีล เดอร์ไคม์ (Emile Durkheim) มีแนวความคิดว่าหน้าที่ของสังคมคือ ส่วนที่สนับสนุนให้สังคมสามารถดำรงอยู่ได้ซึ่งสอดคล้องกับ เอ.อาร์แรดค ลิฟฟ์บราวน์ (A.R. Radcliffe-Brown) กับ โบรนิสลอว์ มาลิโนว์สกี้ (Bronislaw Malinowski) ที่มองว่าหน้าที่ทางสังคม เป็นส่วนสนับสนุนให้โครงสร้างสังคมคงอยู่อย่างต่อเนื่อง เพราะสังคมมีกระบวนการทางสังคมที่ทำให้สังคมเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เช่น บรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม และประเพณีเป็นต้น ทาลคอทท์พาร์สัน (Talcott Parsons) มีแนวความคิดว่าสังคมเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนต่าง ๆ(Part) มีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ที่คงที่ของแต่ละส่วนจะเป็นปัจจัยทำให้ระบบสังคมเกิดความสมดุล (Equilibrium) ส่วนในด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคม พาร์สัน เสนอว่า เกิดจากความสมดุลถูกทำลายลง เพราะองค์ประกอบของสังคม คือ บุคลิกภาพ (Personality) อินทรีย์ (Organism) และวัฒนธรรม (Culture) เกิดความแตกร้าว โดยมีสาเหตุมาจากทั้งสาเหตุภายนอกระบบสังคม เช่น การเกิดสงคราม การแพร่กระจายของวัฒนธรรม เป็นต้น และสาเหตุจากภายในระบบสังคม ที่เกิดจากความตึงเครียด (Strain) เพราะความสัมพันธ์ของโครงสร้างบางหน่วย (Unit) หรือหลาย ๆ หน่วย ทำงานไม่ประสานกัน เช่น การเปลี่ยนแปลงทางประชากรการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเมื่อส่วนใดสวนหนึ่งมีการเปลี่ยนแปลงจะเป็นสาเหตุทำให้ส่วนอื่น ๆ มีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจเกิดขึ้นเฉพาะส่วนใดหนึ่งหรืออาจเกิดขึ้นทั้งระบบก็ได้ ความสำคัญของวัฒนธรรม ซึ่งรวมถึงความเชื่อ บรรทัดฐาน และค่านิยมของสังคม คือ ตัวยึดเหนี่ยวให้สังคมมีการรวมตัวเข้าด้วยกัน และเป็นตัวต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมโดยสรุปแล้ว แนวความคิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมของกลุ่มทฤษฎีโครงสร้าง-หน้าที่มีลักษณะ ดังนี้

1. ในการศึกษาและการวิเคราะห์สังคมต้องมองว่า สังคมทั้งหมดเป็นระบบหนึ่งที่แต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

2. ความสัมพันธ์คือสิ่งที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล

3. ระบบสังคมเป็นการเคลื่อนไหวเข้าสู่ความสมดุลการปรับความสมดุลของระบบจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในระบบตามไปด้วยความต่อเนื่องของกระบวนการของข่าวสารจากภายในและภายนอก

นอกจากนี้ทฤษฎีระบบยังมองว่าความขัดแย้งความตึงเครียดและความไม่สงบสุขภายในสังคมก็เป็นสาเหตุหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีระบบก็มีข้อจำกัดในการศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เนื่องจากในการวิเคราะห์ตามทฤษฎีระบบเป็นการศึกษาเฉพาะเรื่องจึงทำให้ไม่สามารถศึกษาความสัมพันธ์กับระบบอื่นได้อย่างลึกซึ้ง

สรุปได้ว่า จากแนวคิดของนักทฤษฎีทั้งหลายที่มองสังคมจะสามารถพัฒนาไปได้นั้น ทุกคนในสังคมจะมีหน้าที่เป็นของตนเอง ซึ่งถ้าทุกคนในสังคมนั้น ๆ ทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุดเต็มความสามารถแล้ว การพัฒนาก็จะเกิดขึ้น เพราะทุกคนในสังคมเป็น เหมือนส่วนประกอบของเครื่องยนต์ที่ต้องทำหน้าที่ของตัวเองให้ดีเพื่อขับเคลื่อนเครื่องยนต์ให้ดำเนินต่อไปได้เหมือนกับสังคมมนุษย์ที่ต้องมีการพัฒนาทุกคน จึงต้องเป็นส่วนประกอบที่สำคัญทุกองค์กร ทุกสถาบันก็ต้องทำหน้าที่ของตนเอง เป็นการขับเคลื่อนสังคมให้เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น

2.3.2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจ ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Needs) มาสโลว์กล่าวว่า มนุษย์เราทุกคนต่างพยายามดิ้นรนเพื่อต่อสู้สู่จุดมุ่งหมายของตนเอง แต่เนื่องจากการที่มนุษย์มีความแตกต่างกัน ฉะนั้นการที่จะได้รับการตอบสนองถึงขั้นไหนย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละบุคคล จากรูปแบบที่แสดงลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์สามารถแบ่งได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นระดับความต้องการปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ปัจจัย 4 อาหาร เครื่องนุ่งห่ม เสื้อผ้า ยารักษาโรค และที่อยู่อาศัย

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคง และความปลอดภัย (Security and Safety Needs) เช่น ปราศจากการประสบอุบัติเหตุการบาดเจ็บ การเจ็บป่วย เศรษฐกิจตกต่ำ การถูกข่มขู่จากบุคคลอื่น และการถูกโจรกรรมทรัพย์สิน เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ได้แก่ ความต้องการการยอมรับการเข้าเป็นสมาชิกการให้ความรักการให้อภัย และความเป็นมิตร เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยอมรับนับถือ และเห็นว่าตนเองมีคุณค่าต่อสังคม (Esteem or Ego Needs) มาสโลว์ได้ให้ความหมายไว้ 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 ความต้องการการยกย่องนับถือ

ประการที่ 2 ความต้องการที่เกี่ยวกับการมีชื่อเสียง

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จ (Actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุดของมนุษย์เป็นความพยายามของมนุษย์ที่จะให้บุคคลอื่นยอมรับนับถือตนเอง รวมกับความต้องการและความสำเร็จของตนเอง ซึ่งมาสโลว์เรียกว่าความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs)

สรุปได้ว่า ความต้องการของมนุษย์เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์กำลังกระทำอยู่ทฤษฎีแรงจูงใจจึงเป็นแรงผลักดันในการทำงานให้เกิดการแข่งขันของคนในกลุ่มที่ร่วมกันทำงานด้วยกัน เพราะทุกคนก็ต้องการความสำเร็จทั้งสิ้นในการทำงานเพราะหวังให้คนในสังคมที่ตนอยู่เห็นคุณค่าและยอมรับว่าคนเองเป็นผู้มีความสามารถและมีประสิทธิภาพในการทำงาน

2.4 บริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

2.4.1 ที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ตั้งอยู่เลขที่ 103/1 ถนนรณชัยชาญยุทธ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45000

2.4.2 ภารกิจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

2.4.2.1 จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา เป็นการจัดเตรียมความพร้อมสำหรับเด็กกลุ่มอายุ 4-5 ปี ให้ได้รับการพัฒนาความพร้อมทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม อย่างเต็มศักยภาพ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความพร้อมในการเข้าเรียนระดับประถมศึกษา

2.4.2.2 จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่อยู่ในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ ให้ได้เข้าเรียนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 ตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 เพื่อให้เด็กวัยการศึกษาภาคบังคับทุกคน มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร

2.4.2.3 จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการจัดการศึกษาภาคบังคับต่อเนื่องจากการศึกษาระดับประถมศึกษา เพื่อให้เด็กที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ได้เรียนต่อในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และเมื่อจบการศึกษาภาคบังคับแล้ว มีทักษะเพียงพอในการประกอบอาชีพและการศึกษาต่อมนระดับที่สูงขึ้น

2.4.3 อำนาจหน้าที่

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

2.4.3.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ความต้องการของท้องถิ่น

2.4.3.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงาน ในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับ ตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

2.4.3.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

2.4.3.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ การศึกษา

2.4.3.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

2.4.3.6 ประสานระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัด และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

2.4.3.7 จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

2.4.3.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถานบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบหลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

2.4.3.9 ดำเนินการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

2.4.3.10 ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน ด้านการศึกษา

2.4.3.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานนะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

2.4.3.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มิได้ระบุ ให้เป็นของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2.4.4 วิสัยทัศน์

ภายในปี 2566 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 เป็นองค์กรที่มุ่งสู่ ความเป็นเลิศ พัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มทักษะและค่านิยมของบุคลากร ภายใต้ความร่วมมือของทุกภาคส่วนสู่มาตรฐานสากล

2.4.5 พันธกิจ ได้แก่

2.4.5.1 พัฒนาองค์กรให้มีความเป็นเลิศและได้มาตรฐานสากล

2.4.5.2 ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นผู้มีความรู้ คุณลักษณะ และทักษะการเป็นผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

2.4.5.3 พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ค่านิยมร่วม และทักษะในการจัดกระบวนการเรียนรู้

2.4.5.4 พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเน้นการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน

2.4.6 เป้าประสงค์ ได้แก่

2.4.6.1 นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา มีพัฒนาการที่เหมาะสมตามช่วงวัยและได้สมดุล

2.4.6.2 นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนมีพัฒนาการเหมาะสมตามช่วงวัยและมีคุณภาพ

2.4.6.3 ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและเสมอภาค

2.4.6.4 ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลกรทางการศึกษาอื่น มีทักษะที่เหมาะสมและมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

2.4.6.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 และสถานศึกษาในสังกัด มีประสิทธิภาพและเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาสู่มาตรฐานการศึกษาชาติ และมาตรฐานระดับสากล

2.4.6.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 บูรณาการการทำงานเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจและความรับผิดชอบสู่สถานศึกษา

2.4.7 กลยุทธ์ ได้แก่

2.4.7.1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกระดับทุกประเภท

2.4.7.2 ขยายโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มศักยภาพและมีคุณภาพ

2.4.7.3 พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.4.7.4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการ

2.4.8 ผลผลิต

2.4.8.1 ผู้จบการศึกษาก่อนประถมศึกษา

2.4.8.2 ผู้จบการศึกษาภาคบังคับ

2.4.8.3 ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย

2.4.8.4 เด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสมรรถภาพ

2.4.8.5 เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.4.8.6 ผู้ที่มีความสามารถพิเศษได้รับการพัฒนาศักยภาพ

2.4.9 เขตบริการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 และสถานศึกษาในสังกัด 236 แห่ง ดำเนินการจัดการศึกษาในพื้นที่ 7 อำเภอ 22 เครือข่ายโรงเรียน คือ

2.4.9.1 เมืองร้อยเอ็ด ประกอบด้วย 5 เครือข่ายโรงเรียน ได้แก่ เครือข่ายโรงเรียนเมืองสาเกต เครือข่ายโรงเรียนเมืองพลาญชัย เครือข่ายโรงเรียนเมืองไตรมิตร เครือข่ายโรงเรียนเมืองโพธิ์ศรีสะอาด และเครือข่ายโรงเรียนเมืองสีแก้วปอภาร

2.4.9.2 จตุรพักตรพิมาน ประกอบด้วย 4 เครือข่ายโรงเรียน ได้แก่ เครือข่ายโรงเรียนเมืองพรหมเมืองหงส์ เครือข่ายโรงเรียนธรรมฐิติญาณ เครือข่ายโรงเรียนดงแดงน้ำป่าสังข์ และเครือข่ายโรงเรียนหนองผือลิ้นฟ้าดู่น้อย

2.4.9.3 ธวัชบุรี ประกอบด้วย 4 เครือข่ายโรงเรียน ได้แก่ เครือข่ายโรงเรียนปราสาทหิน เครือข่ายโรงเรียนเมืองเชียงดี เครือข่ายโรงเรียนอุ่มเม้าไพศาล และเครือข่ายโรงเรียนเมืองทุ่งเวฬุวัน

2.4.9.4 ศรีสมเด็จ ประกอบด้วย 2 เครือข่ายโรงเรียน ได้แก่ เครือข่ายโรงเรียนศรีสมเด็จเหนือ และเครือข่ายโรงเรียนศรีสมเด็จใต

2.4.9.5 จังหาร ประกอบด้วย 3 เครือข่ายโรงเรียน ได้แก่ เครือข่ายโรงเรียนไตรจังหาร เครือข่ายโรงเรียนม่วงลาดดงสิงห์ผักแว่น และเครือข่ายโรงเรียนดินดำแสนชาติ

2.4.9.6 เชียงขวัญ ประกอบด้วย 2 เครือข่ายโรงเรียน ได้แก่ เครือข่ายโรงเรียนพระธาตุเขืองเชียงขวัญ และเครือข่ายโรงเรียนเมืองเชียงขวัญ

2.4.9.7 ทุ่งเขาหลวง ประกอบด้วย 2 เครือข่ายโรงเรียน ได้แก่ เครือข่ายโรงเรียนเทอดไทย และเครือข่ายโรงเรียนทุ่งเขาหลวง

2.4.10 ข้อมูลโรงเรียนและนักเรียน

จำนวนโรงเรียนและนักเรียนในสังกัดส านักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 สามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้

2.4.10.1 จำนวนโรงเรียน มีจำนวนทั้งสิ้น 236 โรงเรียนจำแนกตามประเภท และขนาด ดังนี้

ประเภท/ขนาดของโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน
ขนาดเล็ก (นักเรียน 1-120 คน)	164
ขนาดกลาง (นักเรียน 121-300 คน)	70
ขนาดใหญ่ (นักเรียน 301-500 คน)	-
ขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียน 501 คน ขึ้นไป)	2

2.4.10.2 ข้อมูลนักเรียนมีทั้งสิ้น 30,197 คน แบ่งเป็น

ระดับก่อนประถมศึกษา 5,622 คน

ระดับประถมศึกษา 20,299 คน

ระดับมัธยมศึกษา 4,276 คน

2.4.10.3 ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา

ครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 มีจำนวนทั้งสิ้น 2,668 คน ดังนี้

1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 จำนวน 1 คน

2) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 จำนวน 4 คน

3) ศึกษานิเทศก์จำนวน 20 คน

4) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 227 คน

5) ข้าราชการครูจำนวน 2,409 คน

6) ผู้อำนวยการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 63 คน

7) ครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 1,093 คน

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

พัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ และประสพชัย พสุนนท์ (2560, น. 717-739) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีกลุ่มปัจจัยที่สำคัญ โดยย่อเรียกว่า ELVAS ที่สามารถส่งเสริมให้เกิดการปรับเปลี่ยนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ประกอบด้วย 1) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (E-Environment Scanning) คือ บุคลากรสามารถคาดคะเนถึงผลกระทบภายในและนอกองค์การที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแต่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม 2) ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ (L-Learning Technology) คือ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานโดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสมและทั่วถึง รวมทั้งช่วยส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด 3) ด้านวิสัยทัศน์ (V-Vision) คือ บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกัน และก้าวไกลพร้อมที่จะร่วมกันสนับสนุนพันธกิจ และสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

รวมทั้งช่วยกันผลักดันการปฏิบัติงานให้บรรลุสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย 4) ด้านโครงสร้างที่เหมาะสม (A-Appropriate Structure) คือ องค์การมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) มีการแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

ปราณี ตันประยูร (2560, น. 35-44) ได้ศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา และ 2) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยามีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง มิติของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 มิติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ส่วนผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนที่มีเพศ อายุ สถานภาพ อายุการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนที่มีระดับการศึกษาและตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กัญญารัตน์ สะสมวิสัย (2557, น. 100-106) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคายเขต 2 พบว่าโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน และด้านการคิดอย่างระบบ และเมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษาของบุคลากรที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกัน

สุธาศินี รักกุศล (2557, น. 89-90) นักศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้และแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับ มาก และเมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน และด้านการคิดเชิงระบบ เมื่อเปรียบเทียบตามเขตพื้นที่การศึกษาระดับองค์การการเรียนรู้ในด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านแบบแผนความคิดไม่แตกต่างกัน แนะแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความรอบรู้แห่งตนควรส่งเสริมให้ครูเข้ารับอบรมสัมมนา ด้านแบบแผนความคิดควรส่งเสริมให้ครูนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมควรให้ความรู้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจ

และร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามในกิจกรรมต่าง ๆ และการคิดเชิงระบบมีการร่วมแก้ไขปัญหามอบหมายให้บุคลากรได้วิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่ตนรับผิดชอบ

ดวิษา สังคหะ (2559) ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 มีวัตถุประสงคเพื่อ ศึกษาระดับบรรยากาศองค์การและระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีการรับรู้บรรยากาศองค์การและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมในระดับสูง ส่วนความสัมพันธ์ พบว่า บรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถเสนอแนวทางในการพัฒนาองค์การได้โดยผู้บริหารและบุคลากรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบรรยากาศองค์การในด้านส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรกระตุ้นใหเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้รวมกันระหว่างหน่วยงานเพื่อถ่ายทอดกระบวนการในการทำงาน

ชยาภัสร ศักดิ์ศรีบำรุง และกานต์ เนตรกลาง (2559) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 โดยมีวัตถุประสงคเพื่อ 1) ศึกษาบรรยากาศองค์การและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 จำนวน 331 คน ผลการวิจัยพบว่าครูมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ครูมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บุษยมาศ สิทธิพันธ์ (2559) ได้ศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการศึกษา พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ของทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามความคิดเห็นของครูจำแนกตามประสบการณ์การทำงานโดยรวม และรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ไพลิน บุญนา (2559) ได้ศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านแบบแผนความคิด ด้านความคิดเชิงระบบ และด้านความรอบรู้แห่งตน การเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามตำแหน่งโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Seaford (2004) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในการรวมตัวกันของโรงเรียนและกลุ่มเพื่อน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายมุมมองของผู้บริหารโรงเรียนที่มารวมตัวกันและกลุ่มเพื่อน ในประเด็นของเรื่อง หลักวินัย 5 ประการของสังคมของการเรียนรู้ในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 23 โรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง 16 โรงเรียน ผลการวิจัยได้ ขอคนพบ 4 ขอ ดังนี้ 1) ในมุมมองของผู้บริหารมีความชัดเจนในหลักวินัย 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ในมุมมองของกลุ่มเพื่อนที่วิพากษ์วิจารณ์การทำงานของโรงเรียนมีความชัดเจนในหลักวินัย 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) ในเรื่องของความชัดเจนในหลักวินัย 5 ประการ ในผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มเพื่อนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในการแสดงความชัดเจนของหลักวินัย 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร และกลุ่มเพื่อนมีมุมมองคล้ายกันว่าในกิจกรรมการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญจะใช้หลักวินัย 5 ประการของ องค์กรแห่งการเรียนรู้และโรงเรียนควรจะสร้างสรรค์โครงสร้างที่สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร

Zederayko (2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรในโรงเรียนที่จะทำให้โรงเรียนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาตัวแปรที่ผู้บริหารและครูสามารถกล่าวถึงเพื่อส่งเสริมการพัฒนาโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้และให้ความมั่นใจถึงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องในการสอนและการเรียนรู้ในสภาพแวดลอมที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง สัมภาษณ์ผู้บริหารและครูของโรงเรียน 3 แห่ง โรงเรียนแต่ละแห่งที่ได้รับการเลือกด้วยเหตุผลว่ามีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในโรงเรียน ได้แก่ การลาออกของครูและผู้บริหารคนสำคัญของโรงเรียน การใช้โปรแกรมการเรียนโดยจัดห้องเรียนให้ผู้เรียนที่มีอายุแตกตางกันไปใช้ในโรงเรียน และการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ใช้การสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการการไตร่ตรองกับทฤษฎีพื้นฐาน เพื่อหาลักษณะเฉพาะของตัวแปรซึ่งส่งเสริมการพัฒนาตามวินัย 5 ประการ สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge คือ ความรอบรู้แหงตน แบบแผนความคิดอ่าน การเรียนรู้ของทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และวิสัยทัศน์ร่วมและการสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำให้เห็นอย่างชัดเจนถึงข้อพิจารณาในภาคปฏิบัติที่เกี่ยวของกับความเชื่อโครงสร้างและกิจกรรมที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ครูใหญ่และครูสามารถเน้นย้ำการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ โดยการทำกิจกรรมต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ การเพิ่มเวลาในการเรียนรู้ การพัฒนาการมีวัตถุประสงค์รวมของโรงเรียน พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการกระจายอำนาจสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพซึ่งเป็นการสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของปัจเจกบุคคล การส่งเสริมกิจกรรมการทำงานรวมกันและการเรียนรู้เป็นทีม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียน การคัดเลือกบุคลากร และการสร้างบรรยากาศของโรงเรียนให้เป็นแบบเปิดเผยและมีความไว้วางใจต่อกัน

David (1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นใหเกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม พบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้โดยการสนับสนุนความรวมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายใหทีมมีการตั้งคำถามและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำสงเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 2 แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

1. กลุ่มเป้าหมาย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 1,928 โรงเรียน โดยแบ่งเป็น ครู จำนวน 1,704 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 224 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 224 โรงเรียน รวมทั้งหมด 1,928 คน

กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครซี่และมอร์แกนประชากร 1,928 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 320 คน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สถานศึกษา	ประชากร (คน)			กลุ่มตัวอย่าง (คน)		
	ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
1. เมืองร้อยเอ็ด	47	599	646	8	99	107
2. จตุรพักตรพิมาน	48	357	405	8	59	67
3. ธวัชบุรี	41	254	295	7	42	49
4. ศรีสมเด็จ	22	144	166	4	24	28
5. จังหาร	29	167	196	5	28	33
6. เชียงขวัญ	19	102	121	3	17	20
7. ทุ่งเขาหลวง	18	81	99	3	13	16
รวม	224	1,704	1,928	140	282	320

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และแบบมาตรส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, น. 121) และให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีวิธีการดังนี้

3.1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3.2 นำผลการศึกษามาสร้างแบบสอบถามระดับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และแบบมาตรส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยพิจารณาให้ครอบคลุมเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 5 ด้าน คือ 1) การเป็นบุคคลรอบรู้ 2) การมีแบบแผนทางความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) การคิดเชิงระบบ

3.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบปรับปรุงความสมบูรณ์ ความถูกต้องให้ครอบคลุมทั้งด้านโครงสร้าง เนื้อเรื่อง ภาษาที่ใช้ และความครอบคลุมเรื่องที่ต้องการศึกษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.4 นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Item-Objective Congruence) โดยใช้เกณฑ์รายข้อที่มีค่าเท่ากับ 0.60-1.00 ซึ่งถือว่าข้อนั้น ๆ มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

+1 หมายถึง สอดคลองกับนิยามศัพท์เฉพาะ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าสอดคลองกับนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 หมายถึง ไม่สอดคลองกับนิยามศัพท์เฉพาะ

โดยผู้วิจัยเลือกใช้ผู้เชี่ยวชาญโดยเลือกผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย โดยมีรายชื่อดังนี้

1. อาจารย์ ดร.อนุสรณ์ จันทร์ประทักษ์ วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต วิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านด้านสถิติ การวิจัย

2. อาจารย์สุทัศน์ แก้วคำ วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏมหาสารคาม รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการการศึกษา

3. นายทองใส วิทยา วุฒิการศึกษา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนจตุรพักตรพิมาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการการศึกษา

4. นางยุภาพิน ทืนหาร วุฒิการศึกษา บริหารการจัดการศึกษา ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มงานนิเทศติดตามและประเมินผลระบบบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผู้เชี่ยวชาญด้านโครงสร้าง เนื้อหา การวัดและประเมินผล

5. นางสุขสมใจ บุภักดี วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนจตุรพักตรพิมาน ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาและภาษา

3.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำไปทดลองใช้เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 32 คน

3.6 วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson’s Product Moment Correlation Coefficient) ตามวิธี Item Total Correlation

3.7 วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Co-Efficient) ของครอนบาค (Cronbach) โดยเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้จะมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 116-117)

สภาพปัจจุบัน มีค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง .397-.508 และมีค่าความเชื่อ มีค่าเท่ากับ .854 แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง .471-.580 และมีค่าความเชื่อมีค่าเท่ากับ .97 ซึ่งสามารถนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยได้

3.8 ปรับปรุงแบบสอบถามหลังทดลองใช้อีกครั้ง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำก่อนนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.9 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 เพื่อขออนุญาต และขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

4.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมแบบสอบถามเสนอผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย พร้อมทั้งประสานขอความร่วมมือจากครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

4.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้รูปแบบของ Google Form โดยส่งลิ้งค์ให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งผลการดำเนินการสรุปได้ว่าได้ลิ้งค์ตอบกลับ 292 คน คิดเป็นร้อยละ 91.25 ของแบบสอบถามทั้งหมด

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

5.1 นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามด้วยกูเกิลฟอร์ม (Google Forms) มากรอกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5.2 วิเคราะห์ข้อมูล ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1 โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) โดยกำหนดการแปลค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีระมีสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา ในระดับน้อยที่สุด

วิเคราะห์ข้อมูลแล้วจัดลำดับความต้องการจำเป็นขององค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต1 โดยนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากแบบสอบถามมาเรียงลำดับจากค่าดัชนีลำดับความสำคัญของการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) จากสูงไปหาต่ำ (สุวิมล ว่องวานิช, 2558, น. 279)

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

6.1 สถิติพื้นฐาน

6.1.1 ร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 122)

$$P = \frac{f}{N} \times 100 \qquad (3\text{-}1)$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

6.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 124)

$$\overline{X} = \frac{\sum X}{N} \qquad (3\text{-}2)$$

เมื่อ $\overline{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

N แทน จำนวนคนในกลุ่ม

6.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 126)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - \left(\sum X\right)^2}{N\left(N-1\right)}} \qquad (3\text{-}3)$$

เมื่อ $S.D.$ แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของกำลังสองของคะแนนแต่ละตัว

6.1.4 ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index: $PNI_{Modified}$) ใช้สูตรดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2548)

$$PNI_{Modified} = \frac{(I-D)}{D} \quad (3\text{-}4)$$

เมื่อ $PNI_{Modified}$ แทน ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
I แทน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
D แทน ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน

6.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

6.2.1 ค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือ โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 70-72)

$$IOC = \frac{\sum R}{N} \quad (3\text{-}5)$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคลองระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค
$\sum R$ แทน ผลรวมของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

6.2.2 การตรวจสอบอำนาจจำแนก โดยการใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ดังนี้ (ทรงศักดิ์ ภู่ผิวอ่อน และคณะ, 2553, น. 130)

$$r_{xy} = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\left\{n\sum X^2 - \left(\sum X\right)^2\right\}\left\{n\sum Y^2 - \left(\sum Y\right)^2\right\}}} \quad (3\text{-}6)$$

เมื่อ r_{xy} แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
n แทน จำนวนข้อมูล
$\sum X$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน X
$\sum Y$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน Y
$\sum X^2$ แทน ผลรวมทั้งหมดของกำลัง X
$\sum Y^2$ แทน ผลรวมทั้งหมดของกำลัง Y
$\sum XY$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนน X และ Y คู่กันแต่ละคู่

6.2.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยการใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, น. 102)

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left(1\frac{\sum S_i^2}{S_i^2}\right) \quad (3\text{-}7)$$

เมื่อ α แทน สัมประสิทธิ์แอลฟา

K แทน จำนวนข้อคำถาม

$\sum S_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

S_i^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ระยะที่ 2 แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

1. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 1 คน 2) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน 3) กลุ่มศึกษานิเทศก์จำนวน 2 คน 4) กลุ่มอาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน และครู จำนวน 2 คนรวมทั้งหมด จำนวน 9 คน โดยมีดังนี้

1.1 นายสุกิจ กลางสุข วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

1.2 นายวัชระ ป้านภูมิ วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมหลักสูตรและการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านมะอึ ได้รับรางวัล OBEC AWARDS ระดับชาติ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ประจำปีการศึกษา 2563

1.3 นางจารุณี เสนารัตน์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต วัฒนธรรมและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านค้อ ได้รับรางวัล OBEC AWARDS ระดับชาติ ด้านนวัตกรรมการบริหาร ประจำปีการศึกษา 2564

1.4 นายเทิดศักดิ์ โพธิสาขา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาหลักสูตร และการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ

1.5 นางยุภาพิน ทืนหาร บริหารการจัดการศึกษา ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มงานนิเทศติดตาม และประเมินผลระบบบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

1.6 นายสุทัศน์ แก้วคำ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏมหาสารคาม รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.7 นายสุรัตน์ ดวงชาทม ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

1.8 นางละมัย ทุมลา ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาประถมศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนป่าแดงหนองฮูหนองตอโนนไทย รางวัลมูลนิธิสมเด็จเจ้าฟ้ามหาจักรี รางวัลครูขวัญศิษย์ ประจำปี 2564 และรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (Obec Awards) ระดับชาติ ประจำปีการศึกษา 2559

9. นางสุขสมใจ บุภักดี ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสอนและการจัดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ครูชำนาญพิเศษ โรงเรียนจตุรพักตรพิมาน รางวัลรองชนะเลิศนวัตกรรมการศึกษา ดานการจัดการเรียนรู้ ระดับสำนักงานศึกษาธิการภาค 12

2. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์จำนวน 9 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประเด็นการสัมภาษณ์เป็นเรื่องเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยพัฒนามาจากการจัดลำดับความสำคัญจากผลการ วิเคราะห์โดย เรียงค่าจากมากไปหาน้อย แล้วนำมาเป็นประเด็นกำหนดข้อคำถามในการสัมภาษณ์ซึ่งคำถามจะประกอบด้วยข้อมูลทั่วไป และความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

2. การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

2.1 นำผลการวิจัยในระยะที่ 1 มาวิเคราะห์ในแต่ละด้าน และศึกษา แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

2.2 สร้างเป็นข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์

2.3 นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของ แบบสัมภาษณ์สำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.4 ปรับปรุงแบบสัมภาษณตามคำแนะนำ และนำไปจัดพิมพเป็นฉบับสมบูรณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอหนังสือจากต้นสังกัด ไปยังผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ แล้วทำการนัด สถานที่ วัน และเวลา รูปแบบการให้สัมภาษณ์ ตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิสะดวก แล้วทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และ ตรวจสอบ รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และสรุปตามประเด็นการสัมภาษณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำผลการบันทึกการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1 เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอแบบพรรณนา

ขั้นตอนที่ 2 ยกร่างแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ยกร่างแนวทางการการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในระยะที่ 1 มากำหนดเป็นประเด็นคำถามที่ต้องการสัมภาษณ์ และจากการศึกษาผู้บริหารที่เป็นต้นแบบเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ ผู้บริหารสถานศึกษา มาพัฒนาเป็นแนวทางการองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จัดทำเป็นร่างแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

ขั้นตอนที่ 3 ยืนยันแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยดำเนินการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

1. ผู้ทรงคุณวุฒิมีคุณสมบัติ คือ เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีผลงานโดดเด่นและมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ดังนี้

1.1 นายสุกิจ กลางสุข วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

1.2 นายวัชระ ป้านภูมิ วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมหลักสูตรและการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านมะอึ ได้รับรางวัล OBEC AWARDS ระดับชาติ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ประจำปีการศึกษา 2563

1.3 นายนิยม บุญจันทร์ วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหัวโนนตาล (สหราษฎร์วิทยาสรรค์) คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

1.4 นายสลับ สุ่มมาตย์ วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนดินดำบัวรองวิทยา คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

1.5 นายจำนงค์ สุดประโคน วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนรัฐประชาวิทยาคาร คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 และประธานศูนย์พัฒนาประสิทธิภาพการศึกษาอำเภอจตุรพักตรพิมาน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ประเภทและลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยจำแนกข้อคำถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคอรท (Likert Scale) กำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินและออกแบบประเมิน

2.2.2 ร่างแบบประเมินโดยใช้ประเด็นสำคัญของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ที่ได้จากการศึกษามาเป็นกรอบการสร้าง

2.2.3 นำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงตามคำแนะนำ

2.2.4 นำเสนอผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมตรวจพิจารณา และปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาก่อนจัดพิมพ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือราชการในการเก็บข้อมูลจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 ติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

4. การจัดกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดกระทำกับข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1.1 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ในการตอบแบบประเมิน

4.1.2 กำหนดรหัส ให้คะแนน และบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบประเมินโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยคะแนนความเหมาะสม และความเป็นไปได้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

4.51-5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\overline{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
$S.D.$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	สภาพปัจจุบัน
I	แทน	สภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{Modified}$	แทน	ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

4.2 ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปข้อผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปข้อผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 331 คน รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	จำนวนที่ตอบ (คน)	ร้อยละ
1. สถานภาพตำแหน่ง			
ผู้บริหารสถานศึกษา	38	34	89.47
ครูผู้สอน	282	258	91.49
2. สถานศึกษา			
เมืองร้อยเอ็ด	107	102	95.33
จตุรพักตรพิมาน	67	62	92.54
ธวัชบุรี	49	45	91.84
ศรีสมเด็จ	28	22	78.57
จังหาร	33	31	93.93
เชียงขวัญ	20	18	90.00
ทุ่งเขาหลวง	16	12	75.00
รวม	320	292	91.25

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพและสถานศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน จำนวน 282 คน ตอบแบบสอบถาม จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 89.47 รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 38 คน ตอบแบบสอบถาม คิดเป็นร้อยละ 91.49 เมื่อจำแนกตามพื้นที่ของสถานศึกษา พบว่าสถานศึกษาในอำเภอเมืองร้อยเอ็ด 107 คน ตอบแบบสอบถาม จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 95.33 สถานศึกษาในอำเภอจตุรพักตรพิมาน 67 คน ตอบแบบสอบถาม จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 92.54 สถานศึกษาในอำเภอธวัชบุรี 49 คน

ตอบแบบสอบถาม จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 91.84 สถานศึกษาในอำเภอศรีสมเด็จ 28 คน ตอบแบบสอบถาม จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 78.57 สถานศึกษาในอำเภอจังหาร 33 คน ตอบแบบสอบถาม จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 93.93 สถานศึกษาในอำเภอเชียงขวัญ 20 คน ตอบแบบสอบถาม จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 90.00 และสถานศึกษาในอำเภอทุ่งเขาหลวง 16 คน ตอบแบบสอบถาม จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

ด้าน	ความคิดเห็นรวมรายด้าน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า	เรียงลำดับค่า *PNI*
		$\overline{X}$	*S.D.*	ระดับ	$\overline{X}$	*S.D.*	ระดับ	*PNI*	
1	การเป็นบุคคลรอบรู้	3.17	0.68	ปานกลาง	4.93	0.25	มากที่สุด	0.56	2
2	การมีแบบแผนทางความคิด	3.49	0.55	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด	0.35	5
3	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.19	0.68	ปานกลาง	4.82	0.41	มากที่สุด	0.51	3
4	การเรียนรู้เป็นทีม	3.03	0.77	ปานกลาง	4.87	0.35	มากที่สุด	0.61	1
5	การคิดเชิงระบบ	3.25	0.69	ปานกลาง	4.77	0.39	มากที่สุด	0.47	4
	รวมรายข้อ	3.22	0.67	ปานกลาง	4.82	0.41	มากที่สุด	0.50	-

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.22, $S.D.$= 0.67) และเมื่อพิจารณารายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.03-3.49 เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ การมีแบบแผนทางความคิด ($\overline{X}$ = 3.49, $S.D.$= 0.55) การคิดเชิงระบบ ($\overline{X}$ = 3.25, $S.D.$= 0.69) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\overline{X}$ = 3.19, $S.D.$= 0.68) การเป็นบุคคลรอบรู้ ($\overline{X}$ = 3.17, $S.D.$= 0.68) และการเรียนรู้เป็นทีม ($\overline{X}$ = 3.03, $S.D.$= 0.77) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.82 , $S.D.$= 0.41) และเมื่อพิจารณารายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.22-4.94 เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ดังนี้ การเป็นบุคคลรอบรู้ ($\overline{X}$ = 4.93, $S.D.$= 0.25) การเรียนรู้เป็นทีม ($\overline{X}$ = 4.87 , $S.D.$= 0.35)

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\overline{X}$ = 4.82, $S.D.$= 0.41) การคิดเชิงระบบ ($\overline{X}$ = 4.77 , $S.D.$= 0.39) และการมีแบบแผนทางความคิด ($\overline{X}$ = 4.72 , $S.D.$= 0.45)ตามลำดับ

ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวม $PIN_{Modified}$ = 0.50 และเรียงลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรายข้อเรียงลำดับจากสูงไปต่ำ ดังนี้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($PIN_{Modified}$ = 0.61) การเป็นบุคคลรอบรู้ ($PIN_{Modified}$ = 0.56) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($PIN_{Modified}$ = 0.51) การคิดเชิงระบบ ($PIN_{Modified}$ = 0.47) และการมีแบบแผนทางความคิด ($PIN_{Modified}$ = 0.35) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

ข้อ	ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า	เรียงลำดับค่า PNI
		$\overline{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\overline{X}$	$S.D.$	ระดับ	PNI	
1	ผู้บริหารและครูเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หา และมีความตั้งใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเอง	3.10	0.39	ปานกลาง	4.95	0.23	มากที่สุด	0.60	3
2	ผู้บริหารและครูเป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานเสมอ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	3.70	0.65	ปานกลาง	4.93	0.27	มากที่สุด	0.33	7
3	ผู้บริหารและครูนำความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและความสำเร็จของหน่วยงาน	3.05	0.69	ปานกลาง	4.96	0.22	มากที่สุด	0.63	2

(ต่อ)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า	เรียงลำดับค่า PNI
		$\overline{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\overline{X}$	$S.D.$	ระดับ	PNI	
4	ผู้บริหารและครูมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถในงานที่ปฏิบัติอย่างจริงจัง	3.15	0.78	ปานกลาง	4.87	0.34	มากที่สุด	0.55	6
5	สถานศึกษาจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่	3.14	0.72	ปานกลาง	4.94	0.46	มากที่สุด	0.57	4
6	บุคลากรแสวงหาความรู้จากเอกสาร ตำรา คู่มือทางวิชาการที่สถานศึกษาได้จัดหาอย่างสม่ำเสมอ	3.14	0.70	ปานกลาง	4.94	0.25	มากที่สุด	0.57	5
7	บุคคลากรปรับพฤติกรรมในการทำงานได้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่	2.93	0.68	น้อย	4.95	0.23	มากที่สุด	0.70	1

จากตารางที่ 4.3 พบว่าระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ โดยเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคคลากรปรับพฤติกรรมในการทำงานได้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่ (PNI = 0.41) ผู้บริหารและครูนำความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และความสำเร็จของหน่วยงาน (PNI = 0.38) ผู้บริหารและครูเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หา และมีความตั้งใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตนเอง (PNI = 0.37) สถานศึกษาจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน

เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ (PNI = 0.36) บุคลากรแสวงหาความรู้จากเอกสาร ตำรา คู่มือทางวิชาการที่สถานศึกษาได้จัดหาอย่างสม่ำเสมอ (PNI = 0.36) ผู้บริหารและครูเป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานเสมอ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ (PNI = 0.24)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีแบบแผนทางความคิด

ข้อ	ด้านการมีแบบแผนทางความคิด	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า	เรียงลำดับค่า PIN
		$\overline{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\overline{X}$	$S.D.$	ระดับ	PIN	
1	ผู้บริหารและครูเป็นผู้ที่ยินดีรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่นที่มีความแตกต่างจากท่านเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน	3.71	0.48	ปานกลาง	4.77	0.44	มากที่สุด	0.29	4
2	ผู้บริหารและครูเป็นผู้ที่คิด พิจารณา ทบทวนไตร่ตรอง โดยหาข้อมูลประกอบในการพัฒนาการปฏิบัติงาน	3.72	0.48	มาก	4.71	0.45	มากที่สุด	0.27	5
3	ผู้บริหารและครูสามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน	3.73	0.52	ปานกลาง	4.70	0.46	มากที่สุด	0.26	6
4	ผู้บริหารและครูคิดอยู่เสมอว่าอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสที่เปิดให้ได้สร้างผลงาน	3.38	0.72	ปานกลาง	4.70	0.47	มากที่สุด	0.39	3

(ต่อ)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการมีแบบแผนทางความคิด	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า *PIN*	เรียงลำดับค่า *PIN*
		$\overline{X}$	*S.D.*	ระดับ	$\overline{X}$	*S.D.*	ระดับ		
5	บุคลากรในสถานศึกษารู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด มีความยืดหยุ่นทางความคิดอย่างทันสมัย แนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์	3.08	0.57	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด	0.53	1
6	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์งานจัดการศึกษา และเปิดโอกาสให้ครูได้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3.30	0.70	ปานกลาง	4.73	0.44	มากที่สุด	0.43	2

จากตารางที่ 4.4 พบว่าระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีแบบแผนทางความคิด โดยเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษา รู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด มีความยืดหยุ่นทางความคิดอย่างทันสมัย แนวปฏิบัติ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (*PIN* = 0.34) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ความคิดริเริ่มในการ สร้างสรรค์งานจัดการศึกษา และเปิดโอกาสให้ครูได้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ (*PIN* = 0.30) ผู้บริหารและครูคิดอยู่เสมอว่าอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาส ที่เปิดให้ได้สร้างผลงาน (*PIN* = 0.28) ผู้บริหารและครูเป็นผู้ที่ยินดีรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้อื่นที่มีความแตกต่างจากท่าน เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน (*PIN* = 0.22) ผู้บริหารและครูเป็นผู้ที่คิด พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรอง โดยหาข้อมูลประกอบในการพัฒนาการ ปฏิบัติงาน (*PIN* = 0.21) และ ผู้บริหารและครูสามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิด วิธีการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน (*PIN* = 0.20)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ข้อ	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า *PIN*	เรียงลำดับค่า *PIN*
		$\overline{X}$	*S.D.*	ระดับ	$\overline{X}$	*S.D.*	ระดับ		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	3.33	0.71	ปานกลาง	4.85	0.36	มาก	0.46	6
2	ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ทราบ ยอมรับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและนำมากำหนดเป็นเป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติงานของตนเอง	3.30	0.77	มาก	4.81	0.39	มาก	0.46	5
3	บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ความสำเร็จของโรงเรียนคือความสำเร็จของทุกคน	3.03	0.71	ปานกลาง	4.79	0.42	มาก	0.58	1
4	บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานโครงการ/รับรู้ที่จะร่วมรับผิดชอบดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โครงการของแผนงาน	3.07	0.67	ปานกลาง	4.80	0.40	มาก	0.56	2

(ต่อ)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อ	ผู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า	เรียงลำดับค่า
		$\overline{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\overline{X}$	$S.D.$	ระดับ	PIN	PIN
5	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูการสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนพัฒนาและปรับปรุงโรงเรียนเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดี	3.12	0.74	ปานกลาง	4.82	0.74	มากที่สุด	0.54	3
6	การสร้างบรรยากาศให้ทุกคน ได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและให้เหตุผลซึ่งกันและกันในสิ่งที่ต้องทำและมีความเป็นไปได้	3.29	0.65	ปานกลาง	4.82	4.82	มากที่สุด	0.47	4

จากตารางที่ 4.5 พบว่าระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ความสำเร็จของโรงเรียนคือความสำเร็จของทุกคน (PIN = 0.36) บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานโครงการ/รับรู้ที่จะร่วมรับผิดชอบดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โครงการของแผนงาน (PIN = 0.35) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูการสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนพัฒนาและปรับปรุงโรงเรียนเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดี (PIN = 0.35) การสร้างบรรยากาศให้ทุกคน ได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและให้เหตุผลซึ่งกันและกันในสิ่งที่ต้องทำและมีความเป็นไปได้ (PIN = 0.32) ผู้บริหารสถานศึกษา และครูทราบยอมรับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและนำมากำหนดเป็นเป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติงานของตนเอง (PIN = 0.31) และผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน (PIN = 0.31)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

ข้อ	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า	เรียงลำดับค่า
		$\overline{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\overline{X}$	$S.D.$	ระดับ	PIN	PIN
1	บริหารสถานศึกษาและครูเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นและยึดมั่นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงานและของหน่วยงานอย่างกระตือรือร้น	3.04	0.80	ปานกลาง	4.86	0.35	มาก	0.60	4
2	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูนำเอาข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น	3.04	0.87	มาก	4.86	0.34	มาก	0.60	5
3	ผู้บริหารสถานศึกษาและครู การแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นมีความยืดหยุ่นกับเพื่อนร่วมงานและมักนำเอาความคิดเห็นที่แตกต่างของแต่ละคนมาใช้สร้างทีมงานให้เข้มแข็ง	3.14	0.70	ปานกลาง	4.89	0.30	มาก	0.56	6
4	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และเผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานได้นำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	2.84	0.80	ปานกลาง	4.84	0.38	มาก	0.70	1

(ต่อ)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า	เรียงลำดับค่า
		$\overline{X}$	*S.D.*	ระดับ	$\overline{X}$	*S.D.*	ระดับ	*PIN*	*PIN*
5	บุคลากรรวมกลุ่มเป็นทีมงานในลักษณะร่วมคิดร่วมทำ โดยมีผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาแนะนำสอนงานอยู่เป็นประจำ	2.93	0.70	ปานกลาง	4.89	0.31	มากที่สุด	0.67	3
6	บุคลากร เกิดการเรียนรู้ในทีมงานจากการปฏิบัติจริง สามารถรวมพลังกันแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน	2.89	0.83	ปานกลาง	4.88	0.33	มากที่สุด	0.69	2
7	การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ยอมรับบทบาทในการทำงานซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารกับครูและครูกับครู	3.31	0.52	ปานกลาง	4.85	0.37	มากที่สุด	0.47	7

จากตารางที่ 4.6 พบว่าระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และเผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานได้นำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน (PIN = 0.41) บุคลากร เกิดการเรียนรู้ในทีมงานจากการปฏิบัติจริง สามารถรวมพลังกันแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน (PIN = 0.40) บุคลากรรวมกลุ่มเป็นทีมงานในลักษณะร่วมคิดร่วมทำโดยมีผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาแนะนำสอนงานอยู่เป็นประจำ (PIN = 0.40) บริหารสถานศึกษาและครูเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น และยึดมั่นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงาน และของหน่วยงานอย่างกระตือรือร้น (PIN = 0.37) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูนำเอาข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน

มาปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น (PIN = 0.37) ผู้บริหารสถานศึกษา และครู การแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น มีความยืดหยุ่นกับเพื่อนร่วมงานและมักนำเอาความคิดเห็นที่แตกต่างของแต่ละคนมาใช้สร้างทีมงานให้เข้มแข็ง (PIN = 0.35) การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ยอมรับบทบาทในการทำงานซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารกับครูและครูกับครู (PIN = 0.32)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพพึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการคิดเชิงระบบ

ข้อ	ด้านการคิดเชิงระบบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า	เรียงลำดับค่า PIN
		$\overline{X}$	$S.D.$	ระดับ	$\overline{X}$	$S.D.$	ระดับ	PIN	
1	ผู้บริหารสถานศึกษา และครู มีการวางแผนงานก่อนจะปฏิบัติงานเสมอ และปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญก่อนหลังอย่างเป็นระบบ	3.29	0.58	ปานกลาง	4.85	0.35	มาก	0.47	5
2	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถปรับเปลี่ยนภารกิจตามสถานการณ์ เชื่อมโยงเหตุและผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะสามารถบรรลุผลปฏิบัติงาน	3.27	0.65	มาก	4.78	0.41	มาก	0.46	6
4	บุคลากรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลประมวลผล ร่วมกันวิเคราะห์ ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน เพื่อนำมาใช้ในการหาทางออกหรือวิธีการที่ดีในการปัญหาและพัฒนางานทั้งระบบ	3.22	0.67	ปานกลาง	4.77	0.42	มาก	0.48	3

(ต่อ)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการคิดเชิงระบบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า	เรียงลำดับ
		$\overline{X}$	*S.D.*	ระดับ	$\overline{X}$	*S.D.*	ระดับ	*PIN*	ค่า *PIN*
5	บุคลากรในโรงเรียนมีกระบวนการปฏิบัติงานและการปรับปรุงพัฒนางาน ที่เป็นลำดับขั้นตอนต่อเนื่องอย่างเป็นระบบทันต่อสถานการณ์	3.20	0.68	ปานกลาง	4.75	0.44	มากที่สุด	0.48	1
6	การมีแผนงาน/โครงการเป็นเครื่องมือในการพัฒนางานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.23	0.66	ปานกลาง	4.77	0.42	มากที่สุด	0.48	2

จากตารางที่ 4.7 พบว่าระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการคิดเชิงระบบ โดยเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมีกระบวนการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงพัฒนางาน ที่เป็นลำดับขั้นตอนต่อเนื่องอย่างเป็นระบบทันต่อสถานการณ์ (*PIN* = 0.32) การมีแผนงาน/โครงการเป็นเครื่องมือในการพัฒนางานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (*PIN* = 0.32) บุคลากรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลประมวลผลร่วมกันวิเคราะห์ ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน เพื่อนำมาใช้ในการหาทางออกหรือวิธีการที่ดีในการปัญหาและพัฒนางานทั้งระบบ (*PIN* = 0.32) ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ตระหนักเสมอว่าการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบหรือเป็นขั้นตอน จะไม่ทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงาน (*PIN* = 0.32) ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีการวางแผนงานก่อนจะปฏิบัติงานเสมอ และปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังอย่างเป็นระบบ (*PIN* = 0.32) และผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถปรับเปลี่ยนภารกิจตามสถานการณ์ เชื่อมโยงเหตุและผลได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะสามารถบรรลุผลปฏิบัติงาน (*PIN* = 0.31)

ระยะที่ 2 แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น $PNI_{Modified}$ ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยเรียงลำดับความต้องการและความจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม 2) ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) ด้านการคิดเชิงระบบ และ 5) ด้านการมีแบบแผนทางความคิดตามลำดับ จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้ง 5 ด้าน ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยเรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นตามลำดับ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 1 ท่าน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 ท่าน ศึกษานิเทศก์ จำนวน 2 ท่าน ครู จำนวน 2 ท่าน และอาจารย์มหาวิทยาลัยจำนวน 2 ท่าน รวมเป็นผู้ให้ข้อมูล 9 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อนำไปสู่แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผลการสัมภาษณ์ปรากฏดังนี้

1. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

จากการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิข้างต้นสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความมุ่งมั่นและยึดมั่นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ นำเอาข้อผิดพลาดมาปรับปรุงงาน รับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ มีความยืดหยุ่นกับเพื่อนร่วมงาน มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน รวมกลุ่มในลักษณะร่วมคิดร่วมทำ เกิดการเรียนรู้ที่สอนและส่งเสริมบรรยากาศและยอมรับบทบาทในการทำงานร่วมกัน ดังบทสัมภาษณ์บางตอนดังนี้

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เป็นความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องทำผู้เรียนมีคุณภาพ องค์การสามารถขับเคลื่อนได้ โดยแนวทางการพัฒนาด้านการเรียนรู้เป็นทีม ต้องมีความกัลยาณมิตร เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็นและยอมรับเสียงข้างมาก เพื่อทิศทางการทำงานร่วมกันไปในทางที่ดี องค์การจะได้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การทำงานเป็นทีมย่อมมีปัญหาและอุปสรรคในความขัดแย้งกันบ้าง อาจเป็นเรื่องราวต่าง ๆ ที่ทำให้งานที่เกิดขึ้นนั้น มีประสิทธิภาพ แนวทางการพัฒนาในการทำงานเป็นทีมหรือเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนั้น ต้องมีความเป็นประชาธิปไตย ทุกคนต้อง

เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีข้อมูลสารเทศ ที่จะนำมาเสนอในทีม และสิ่งที่สำคัญคือการมีจิตสาธารณะ การให้ การเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การใช้ทีมงานที่มีคุณภาพทำงานต้องมีแรงจูงใจ หรือการสร้างบันดาลใจ ที่จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้ทีมมีความสามัคคี ไม่มีผลประโยชน์ส่วนตน ความผูกพันที่เกิดขึ้นในองค์การหรือการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละส่วน ย่อมอาศัยความเป็นจิตสาธารณะ มีเหตุผล มีความรู้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ส่วนรวม”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การเรียนรู้เป็นทีมมีความสำคัญที่การทำให้เกิดผลลัพธ์ในการทำงานได้ดี โดยแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ต้องมีการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน โดยทุกคนมีส่วนร่วม ต้องมั่นใจว่าทีมของตนมีความเข้าใจในเป้าหมาย เข้าใจในบทบาทที่ต้องปฏิบัติ การสร้างสัมพันธภาพ มิตรสัมพันธ์จะก่อแรงร่วมใจให้เกิดพลังในการปฏิบัติหน้าที่”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การที่องค์การหนึ่งจะพัฒนาได้อย่างมั่นคง ทุกฝ่ายจะต้องร่วมกันทำงานและสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยแนวทางพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีปัจจัยที่สำคัญคือให้บุคลากรรู้และปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของทีม มีความสามารถ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การจัดทำแผนงานและดำเนินงานตามแผน ตลอดจนการมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานและการสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรในทีม”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การทำงานที่มีประสิทธิภาพย่อมเป็นสิ่งที่ดี มีโอกาสมากที่องค์การจะประสบความสำเร็จ ทำงานด้วยระบบสัมพันธ์ที่ดี ทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขและทำได้เต็มศักยภาพ แนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะต้องมีเป้าหมายของการทำงาน ผู้นำทีมที่เข้มแข็ง สมาชิกของทีมมีความรอบรู้ โครงสร้างของแผนปฏิบัติการ แผนพัฒนาคุณภาพ ระบบการประเมินผล และการแบ่งปันให้อย่างกัลยาณมิตร”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 19 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคคลต้องมีความรอบรู้ชำนาญ มีประสบการณ์ ความเป็นผู้นำทีม คิดสร้างสรรค์ คิดเชิงบวก มีความจริงใจต่อเพื่อร่วมงาน มีเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจ สร้างทีมและนำทีมได้ ยอมรับความคิดเห็น และสามารถของบุคคลในทีมอย่างจริงใจ วางแผนบริการและแบ่งความรับผิดชอบตามความถนัด สื่อสาร ประสานงานกับทีมงานอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 7, สัมภาษณ์, 19 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมต้องอาศัยกระบวนการทางสังคมและกระบวนการของงานต่าง ๆ โดยมีการตั้งเป้าหมายหรือลำดับขั้นตอน วิเคราะห์หรือจัดหาแนวทางการทำงานร่วมกัน การมีรางวัล การสร้างแรงจูงใจ การผนึกกำลังให้มีความเป็นกัลยาณมิตร สามารถช่วยเหลือกันได้ ต่างคนต่างทำหน้าที่เพื่อส่วนรวม”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 8. 22 สิงหาคม: สัมภาษณ)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมให้ประสบความสำเร็จย่อมมีองค์ประกอบที่เป็นพื้นฐานที่ทำให้ทีมมีศักยภาพในการำทงาน ความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน คือการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ทุกคนมีส่วนร่วม ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่หลายคนย่อมหลายความคิด การบริหารความขัดแย้ง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของสมาชิกในทีมที่เป็นพื้นฐาน ทำให้ทีมมีประสิทธิภาพ และสิ่งที่สำคัญคือความจริงใจในการปฏิบัติหน้าที่”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 9, สัมภาษณ์, 22 สิงหาคม 2565)

2. ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

จากการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิข้างต้นสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หา มีความตั้งใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติตน มุ่งมั่นพัฒนาตน้อง สถานศึกษาจัดกิจกรรมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ รวมทั้งบุคลากรแสวงหาความรู้จากเอกสาร ตำรา คู่มือทางวิชาการและปรับพฤติกรรมในการทำตนให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การเป็นบุคคลรอบรู้ เป็นจุดเริ่มต้นของคนในองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝนซ้ำ ๆ บ่อย ๆ เพื่อให้เกิดความชำนาญ พัฒนาตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอ การอ่าน การคิด การลงมือปฏิบัติเพื่อให้เป็นนิสัยส่วนตัว จนทำให้ตนเองรู้สึกว่าสามารถสร้างองค์ความรู้ได้”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการเป็นบุคคลรอบรู้ จะต้องมีความขยัน อดทน ความสนใจที่จะศึกษาเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญไปทีละเรื่อง ศึกษาจนถึงแก่นแท้ขององค์ความรู้นั้น ๆ ฝึกปฏิบัติให้เกิดเป็นกิจวัตร ต้องสามารถนำไปใช้ได้จริง สามารถบอกคนอื่นได้จากที่ได้รับประสบการณ์มาโดยตรง”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการเป็นบุคคลรอบรู้ จะต้องมีการสั่งสมประสบการณ์ การคิด การอ่าน การฟัง การลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ สามารถที่จะนำไปผู้อื่นไปในทางที่ดี สามารถสร้างสัมพันธภาพกับทีมงาน การใช้ศักยภาพของตนเองให้มีประสิทธิภาพ”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การเป็นบุคคลรอบรู้ จะต้องมีคุณลักษณะนิสัยใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีพฤติกรรมที่เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว กระตือรือร้น สนใจแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยทักษะการฟัง การอ่าน การคิด เพื่อแยกแยะและเลือกสาระข้อมูลที่ได้มาอย่างมีเหตุผล ”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการเป็นบุคคลรอบรู้ จะมีลักษณะคือรู้จักฉลาดคิด ฉลาดเลือกเฉพาะข้อมูลในการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ทางความคิด มีเป้าหมายและการวางแผนอย่างเป็นระบบ จัดลำดับความสำคัญในสิ่งที่ต้องการเรียนรู้และกิจกรรมที่จะปฏิบัติ”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการเป็นบุคคลรอบรู้ ควรมีการสร้างพลังให้กับตนเอง ฝึกฝน ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ดึงศักยภาพมาใช้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้เท่ากันโลกในปัจจุบัน สร้างโอกาสให้กับตนเอง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น การพัฒนาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ มีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถยืดหยุ่นให้สอดรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการเป็นบุคคลรอบรู้ ในปัจจุบันโลกของนวัตกรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นโอกาสของการพัฒนาชีวิตให้เกิดการเรียนรู้กับสิ่งใหม่ ๆ การพัฒนาจึงต้องมีความท้าทาย มีแบบแผนทางความคิด การทำงานที่เป็นขั้นตอน การทบทวนพิจารณาว่าตนเองกำลังทำสิ่งใดอยู่ หรือสิ่งที่ทำจะเกิดผลดีหรือผลเสียมากกว่ากัน รู้จักการประเมินตนเองและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 7, สัมภาษณ์, 19 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการเป็นบุคคลรอบรู้ จะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ อาศัยประสบการณ์ การฝึกฝน การใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ลงมือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอเพื่อค้นหาความจริงและสามารถสรุปผลอย่างมีเหตุผลได้ด้วยตนเอง การคิดอย่างมีเหตุผล และมีวิจารณญาณมีผลต่อการเรียนรู้ และการตัดสินในสถานการณ์ต่าง ๆ”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 8, สัมภาษณ์, 19 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการเป็นบุคคลรอบรู้ จะต้องมีความรู้ที่เป็นประสบการณ์ ขยัน ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน การเขียน บันทึก การปรับตัวและยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ริเริ่มสร้างสรรค์ ฟังและคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็นนักปฏิบัติ มีแรงจูงในการปฏิบัติหน้าที่ ตระหนักในคุณค่าของสังคมและสิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะ”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 9, สัมภาษณ์, 22 สิงหาคม 2565)

3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

จากการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิข้างต้นสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน รวมทั้งยอมรับบอกเล่า วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน โดยมีบุคลากรมีส่วนร่วม ทราบถึงวิสัยทัศน์และมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน โครงการ รับรู้ที่จะร่วมกับผิดชอบและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจและสร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในสิ่งที่ต้องทำและมีความเป็นไปได้ ดังบทสัมภาษณ์บางตอนดังนี้

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในสถานศึกษา ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนด มีการระดมสมอง มองทิศทางบวกที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนให้มากที่สุด คนที่จะประสบความสำเร็จที่ชัดเจน ย่อมมีวิสัยทัศน์ส่วนตัว ที่สอดรับกับวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อให้เกิดเป้าหมายเดียวกัน ทำให้ทุกคนสามารถร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องมีการกระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ของตนเองอย่างสร้างสรรค์ เพราะเป็นเสรีภาพทางความคิด ที่จะมุ่งมั่นอุทิศตนให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ เป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกัน มีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจนและจับต้องได้”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินการในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์ โดยการพัฒนาการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องทำความเข้าใจของเป้าหมายที่จะเดินไปข้างหน้าร่วมกันทั้งองค์การ กำหนดมาตรฐานให้ชัดเจน ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มุ่งปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ซึ่งการพัฒนาวิสัยทัศน์จะต้องมุมมองแห่งอนาคต ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และมีสาระครบถ้วนชัดเจน”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องให้ความฝันที่เป็นพลังกับใจต้องมีการมองหลายมิติ ทั้งด้านกว้างไกล ลึก สูง ท้าทาย สามารถปลุกเร้าและสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้ มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นเส้นทางที่จะไปสู่เป้าหมาย”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวที่เอื้อประโยชน์ให้กับส่วนรวม การวางแผนล่วงหน้าทั้งในเรื่องของการพัฒนาหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ต้องเป็นการปฏิบัติเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ วางแผนที่ดีต้องมีข้อมูลทันสมัย ทันเหตุการณ์ และทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องมีการวางแผนปฏิบัติตามแผน ลงมือปฏิบัติ และประเมิน ติดตามผลที่เกิดขึ้นของการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อเป็นกลยุทธ์สู่อนาคต อีกทั้งต้องมีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน ที่สำคัญต้องมีวิธีการที่จะไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จนั้นด้วย”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 19 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ควรมีการร่วมมือร่วมใจในการสร้างเป้าหมายเดียวกัน มีมุมมองแห่งอนาคต สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน การทำงานเป็นระบบ การทำงานเป็นทีม และวิสัยทัศน์ต้องมีความท้าทายที่จะเป็นสิ่งที่ให้ผลที่ออกมานั้นมีความคุ้มค่า สอดคล้องกับจุดหมาย”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 7, สัมภาษณ์, 19 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การมีวิสัยทัศน์ที่ดี จะต้องมีการริเริ่มสร้างสรรค์อย่างท้าทายทันต่อการเปลี่ยนของสังคม เศรษฐกิจ การมีแผนปฏิบัติที่ชัดเจน เหมาะสม สามารถจับต้องได้ ภาพแห่งอนาคตย่อมเกิดขึ้นได้โดยอาศัยการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนของแต่ละหน่วยมีค่านิยมที่ทันสมัย มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 8, สัมภาษณ์, 22 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องมีมุมมองแห่งอนาคตความเหมาะสมกับสภาพบริบททางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมและค่านิยมต่าง ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ที่จะทำให้องค์การสามารถที่เดินหน้าไปพร้อมกัน สามารถนำองค์ความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษามาผนึกกำลังกันเป็นทีม เพื่อให้เกิดประโยชน์ให้กับนักเรียน”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 9, สัมภาษณ์, 22 สิงหาคม 2565)

4. ด้านการคิดเชิงระบบ

จากการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิข้างต้นสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีการวางแผนและปฏิบัติงาน วิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหา ปรับเปลี่ยนภารกิจอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน บุคลากรเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล เพื่อหาทางออกหรือวิธีการที่ดีและมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นลำดับขั้นตอนและเป็นระบบ สถานศึกษามแผนงานโครงการ เป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังบทสัมภาษณ์บางตอนดังนี้

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การคิดเชิงระบบเป็นการมองสิ่งต่าง ๆ แบบองค์รวม กรอบการทำงาน และความเกี่ยวพันกัน ซึ่งแนวทางการพัฒนาการคิดเชิงระบบ จะต้องมีความรู้ของบุคคลนั้น การสั่งสม ประสบการณ์ ความชำนาญ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้ มีความยืดหยุ่น ในการทำงาน มองวิกฤตให้เป็นโอกาส การคิดเชิงบวก สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรัดกุมและรวดเร็ว”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การคิดเชิงระบบเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ทรงพลัง ที่ช่วยทำให้ มองเห็นภาพและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบขององค์การ โดยแนวทางการพัฒนาการคิดเชิงระบบนั้น จะอาศัยความรู้ความสามารถ การอ่าน การฟัง การดู และการลงมือทำอย่างจริงจัง สร้างพฤติกรรม ให้เป็นผู้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม การสร้างความเข้าใจกับระบบอย่างถ่องแท้ จดจ่อกับระบบเพื่อเป็น การกำหนดเป้าหมายให้บุคลากรทุกคนสามารถนำระบบที่ดีมาปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การคิดเชิงระบบ เป็นวิธีที่ต้องทำความเข้าใจโลก และระบบ ที่ซับซ้อน การที่พัฒนาการคิดเชิงระบบได้นั้น ต้องกำหนดประเด็นปัญหาให้ถูกต้อง ระบุสิ่งที่ต้องการ พัฒนาหรือแก้ไข วิธีการพัฒนาหรือแก้ไขหรือพิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้ การเลือกวิธีการแก้ปัญหา ที่ดีที่สุด ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน เพื่อสะท้อนให้เกิดการทบทวนการคิด เชิงระบบให้มีประสิทธิภาพ”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการคิดเชิงระบบ ต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของระบบ ซึ่งต้องมีการกำหนดให้ชัดเจน ศึกษาหลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดองค์ความรู้พื้นฐาน ศึกษาสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นระหว่างการทำงาน การจัดผังระบบ เพื่อให้ผู้ที่ทำงานร่วมกันได้เข้าใจ เรียนรู้ ประมวลผลของระบบเพื่อศึกษาผลที่เกิดจากระบบที่สร้างขึ้น”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การคิดเชิงระบบ เป็นการมองภาพแบบองค์รวม ให้เห็นผลลัพธ์ ของการทำงาน ดังนั้นการพัฒนาการคิดเชิงระบบ จึงต้องมีความสัมพันธ์ย่อยของระบบการทำงาน ศึกษาองค์ประกอบปัจจัยอย่างถี่ถ้วนเพื่อการวางแผนให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ ส่งเสริมการตระหนักรู้ ของแต่ละองค์ประกอบ การมีแบบแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนการการคิดให้ครบทั้งองค์การ เพื่อให้บุคลากรให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติหรือสนับสนุนองค์ความรู้ที่เป็นการคิดเชิงระบบได้”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การคิดเชิงระบบ เป็นความคิดในระดับเชิงโครงสร้างที่ใช้หลักการ Bird eye view การมองภาพรวมแล้วค่อยแยกออกมาเป็นความสัมพันธ์ย่อย การพัฒนาการคิดเชิงระบบ ต้องมีองค์ความรู้ ความขยัน ในการฝึกฝนในการเรียนรู้จากเหตุการณ์หรือเรื่องราวต่าง ๆ สามารถแก้ปัญหาได้อย่างหลักแหลม พัฒนาระบบการปกครองเพื่อให้เป็นการใช้คำว่าเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่ผู้รับใช้ พัฒนาระบบย่อย ๆ ของแต่ละองค์ประกอบให้มีความเข้มแข็ง”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 19 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การคิดเชิงระบบเป็นการคิดเชิงความสัมพันธ์เป็นระบบเครือข่าย ที่มีความซับซ้อน โดยมีแนวทางการพัฒนาการคิดเชิงระบบ คือ การวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่แท้จริง และเส้นแห่งความสัมพันธ์ เป็นสิ่งที่จะทำให้เห็นภาพรวมของปัญหา ซึ่งช่วยในการวิเคราะห์ให้เห็นปัญหาที่แท้จริง เราต้องใช้จินตนาการช่วยว่าปัญหาต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงกันอย่างไร ดังนั้นต้องวาดออกมาเป็นรูปเพื่ออธิบายให้ชัดเจนและเข้าใจได้ง่ายขึ้น”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 7, สัมภาษณ์, 19 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนากระบวนการคิดเชิงระบบ จะต้องโยงความสำคัญไปยังการสันนิษฐานเบื้องต้นว่าคิดอย่างไร และแก้ปัญหาได้อย่างไร การตัดสินใจจะดีหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับกระบวนการที่เราสร้างขึ้นมา ฉะนั้นจงพร้อมที่จะสำรวจข้อมูลทางความคิดของตนเองเพื่อจะนำความคิดเชิงระบบมาแก้ปัญหา เพื่อความท้าทาย เพื่อการเผชิญต่อปัญหา และสามารถที่จะมองความเชื่อและวิธีที่จะปฏิบัติได้อย่างลึกซึ้ง”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 8, สัมภาษณ์, 22 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการคิดเชิงระบบ จะต้องฝึกมองภาพรวมแทนสิ่งเล็ก ๆ แล้วค่อยมองย้อนกลับ เข้าใจธรรมชาติของระบบและทุกสรรพสิ่งที่มีความสัมพันธ์กัน มองเห็นการเปลี่ยนแปลง วัฏจักรของปัจจัยต่าง ๆ การเปิดอิสระทางความคิด ไม่ตีกรอบครอบงำความคิดเห็นคนอื่น ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนเกิดแรงร่วมในการสร้างความสัมพันธ์เชิงระบบและยึดหลักการเรียนรู้ในองค์การเป็นส่วนประกอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดที่จะพัฒนาผู้เรียน”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 9, สัมภาษณ์, 22 สิงหาคม 2565)

5. ด้านการมีแบบแผนทางความคิด

จากการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิข้างต้นสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู เป็นผู้ที่ยินดีรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่น คิด พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรอง โดยหาข้อมูล ปรับเปลี่ยนแนวความคิด วิธีการปฏิบัติตน อุปสรรคเป็นโอกาสให้ได้สร้างผลงาน สามารถปรับปรุงและพัฒนาวิธีการปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม บุคลากรมีความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติ มีความยืดหยุ่นทางความคิด และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และเปิดโอกาสให้ครูสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ ดังบทสัมภาษณ์บางตอนดังนี้

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการมีแบบแผนทางความคิด ควรใช้การฝึกฝนลงมือปฏิบัติของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นที่เป็นกิจวัตร ทั้งการแก้ปัญหา การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ การพิจารณา ทบทวน นึกคิด โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศปรับปรุงและพัฒนาวิธีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติงาน และสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1, สัมภาษณ์, 11 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการมีแบบแผนทางความคิด สถานศึกษาย่อมมีอุปสรรคที่เกิดขึ้นใหม่รายวัน ทั้งในเรื่องของนโยบายใหม่ ๆ การพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นคือต้องอาศัยการพิจารณาแนวทางต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาหรือการวางแผนนโยบายอย่างรัดกุม เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรทุกคนในองค์การ”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 2, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการมีแบบแผนทางความคิด จะต้องนำความรู้ความสามารถ วางแผน โดยใช้ทักษะการคิด การแก้ปัญหา เรียนรู้จากสภาพแวดล้อม โดยการฝึกพัฒนาแบบแผนทางความคิดจะทำให้เราสามารปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ แนวคิดและแนวปฏิบัติของเราให้เหมาะสม เชื่อมโยงกับการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการมีแบบแผนทางความคิด จะต้องสร้างจิตสำนักให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม หรืองานนโยบายของต้นสังกัด ทำให้บุคคลได้รู้สึกว่าการเรียนรู้และพัฒนา คือประโยชน์แห่งตน ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ตามความถนัดของตนเอง สามารถบริหารความขัดแย้งทางความคิดได้”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 4, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการมีแบบแผนทางความคิด ควรจะมีการฝึกปฏิบัติด้วยองค์ความรู้จากการแสวงหาอย่างสม่ำเสมอ การเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์แห่งตน และสร้างสรรค์สังคม การวางแผนที่มีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน การลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนเป็นกิจวัตร”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 5, สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการมีแบบแผนทางความคิด ควรเป็นการพัฒนาจากการวางแผน เทคนิคการกำหนดเป้าหมายที่สามารถลงมือปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ตระหนักถึงความสำคัญของการวางขั้นตอนการทำงาน การตระหนักถึงความสำเร็จที่เป็นเป้าหมายเพื่อให้เกิดศักยภาพและผลลัพธ์ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 6, สัมภาษณ์, 19 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการมีแบบแผนทางความคิด จะต้องมีการวางแผนกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เส้นทางการไปสู่เป้าหมาย การยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดอุปสรรคระหว่างการปฏิบัติ ความฉลาดทางความคิด ความฉลาดทางอารมณ์ สร้างศักยภาพของบุคลากรในองค์การได้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามแผนที่วางไว้ ยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อจะได้เรียนรู้ประเด็นต่าง ๆ ที่เราบกพร่อง นำมาปรับปรุงให้เกิดประโยชน์”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 7, สัมภาษณ์, 19 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการมีแบบแผนทางความคิด จะต้องมีการวางแผนกำหนดสิ่งที่ต้องการอย่างท้าทาย ฉลาดในการเลือกวิธีการในการจัดระบบ ระเบียบทางความคิด การคิดเชิงบวกเพื่อให้ตนเองได้สั่งสมประสบการณ์ที่เรื่องที่พึงประสงค์และเรื่องที่ไม่พึงประสงค์ ฝึกการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การศึกษาความรู้มาก ๆ เพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจในการวางแผนทางความคิด”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 8, สัมภาษณ์, 22 สิงหาคม 2565)

“...ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอว่า การพัฒนาการมีแบบแผนทางความคิด จะต้องมีวินัยในตนเอง มีเป้าหมายและวางแผนอย่างเป็นระบบ จัดลำดับความสำคัญในสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ เลือกในสิ่งที่ดี คิดเชิงบวก เสริมสร้างพลังในการวางแผน ฝึก ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ เพื่อให้สถานศึกษาได้รับการวางแผนทางความคิดที่สามารถพัฒนาหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 9, สัมภาษณ์, 22 สิงหาคม 2565)

6. ร่างแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ในระยะที่ 2 พบว่า ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ดังนี้

6.1 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน สามารถวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ดังนี้

6.1.1 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบ 6 แนวทาง ดังนี้

6.1.1.1 สถานศึกษาควรสร้างความร่วมมือร่วมใจ/ภาพในองค์การ/ด้วยความเป็นกัลยาณมิตร

6.1.1.2 สถานศึกษาควรพัฒนาความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร และการเสียสละในการทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายของสถานศึกษา

6.1.1.3 สถานศึกษาควรสร้างความมั่นใจในทีมของตน และสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจในบทบาทที่ต้องปฏิบัติ

6.1.1.4 สถานศึกษาควรร่วมกันจัดทำแผนงานและดำเนินงานตามแผนมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรในทีม

6.1.1.5 สถานศึกษาควรจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนพัฒนาคุณภาพกระบบการประเมินผล และการแบ่งปันให้อย่างกัลยาณมิตร

6.1.1.6 สถานศึกษาควรจัดระบบการประสานงานด้วยความชัดเจน มีกระบวนการที่รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

6.1.2 ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ พบ 6 แนวทาง ดังนี้

6.1.2.1 การพัฒนาตนเองอยู่สม่ำเสมอ ลงมือปฏิบัติให้เป็นนิสัย

6.1.2.2 การสั่งสมประสบการณ์และการพัฒนาตนเอง การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับทีมงาน

6.1.2.3 การพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะนิสัยใฝ่รู้ กระตือรือร้น แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

6.1.2.4 การแสวงหาข้อมูลและการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์และสถานศึกษา

6.1.2.5 การสร้างพลังให้กับตนเอง เรียนรู้ให้เท่าทันโลกในปัจจุบัน ยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับสถานการณ์

6.1.2.6 การตระหนักในคุณค่าของตนเอง และการมีจิตสาธารณะ

6.1.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันพบ 5 แนวทาง ดังนี้

6.1.3.1 การพัฒนามุมมองแห่งอนาคตที่สร้างสรรค์ที่จะทำให้องค์การสามารถเดินหน้าไปพร้อมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

6.1.3.2 การมีส่วนร่วมในการสร้างเป้าหมายเดียวกันเพื่อวางแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน

6.1.6.3 การสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดรับกับวิสัยทัศน์

6.1.6.4 การวางแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติด้วยความรอบคอบ

6.1.6.5 การกระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ในการพัฒนาสถานศึกษา

6.1.4 ด้านการคิดเชิงระบบพบ 5 แนวทาง ดังนี้

6.1.4.1 การพัฒนาบุคลากรในด้านความสามารถคิดวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มองวิกฤตให้เป็นโอกาส การคิดเชิงบวกสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรัดกุมและรวดเร็ว

6.1.4.2 การสร้างความเข้าใจกับระบบการทำงานเพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายให้บุคลากรทุกคนสามารถนำระบบที่ดีมาปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

6.1.4.3 การพัฒนาระบบงานให้ผู้ที่ทำงานร่วมกันได้เข้าใจ เรียนรู้สร้างงานได้ตามเป้าหมาย

6.1.4.4 การส่งเสริมการตระหนักรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาในการวางแผนการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว

6.1.4.5 การสำรวจข้อมูลทางความคิดที่หลากหลายเพื่อจะนำความคิดเชิงระบบมาแก้ปัญหา และสามารถที่จะมองความเชื่อและวิธีที่จะปฏิบัติได้อย่างลึกซึ้ง

6.1.5 ด้านการมีแบบแผนทางความคิด พบ 5 แนวทาง ดังนี้

6.1.5.1 การพิจารณาแนวทางต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาหรือการวางแผนนโยบายอย่างรัดกุม เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรทุกคนในองค์การ

6.1.5.2 การสร้างจิตสำนักให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม หรืองานนโยบายของต้นสังกัด ทำให้บุคคลได้รู้สึกว่าการเรียนรู้และพัฒนา

6.1.5.3 การสร้างวินัยต่อตนเอง มีเป้าหมายและวางแผนอย่างเป็นระบบจัดลำดับความสำคัญในสิ่งที่ต้องการเรียนรู้

6.1.5.4 การวางแผนกำหนดสิ่งที่ต้องการอย่างท้าทาย ฉลาดเลือกวิธีการในการจัดระบบโครงสร้าง ระเบียบทางความคิด

6.1.5.5 การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อจะได้เรียนรู้ประสบการณ์หรือประเด็นต่าง ๆ ที่เราบกพร่องเพื่อนำมาปรับปรุงให้เกิดประโยชน์

6.2 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถแสดงได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	*S.D.*	แปลผล	$\overline{X}$	*S.D.*	แปลผล
1. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม						
1.1 สถานศึกษาควรสร้างความร่วมมือร่วมใจ/ภาพในองค์การ/ด้วยความเป็นกัลยาณมิตร	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
1.2 สถานศึกษาควรพัฒนาความเป็นประชาธิปไตยในองค์กรและการเสียสละในการทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายของสถานศึกษา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
1.3 สถานศึกษาควรสร้างความมั่นใจในทีมของตน และสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจในบทบาทที่ต้องปฏิบัติ	4.80	0.45	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
1.4 สถานศึกษาควรร่วมกันจัดทำแผนงานและดำเนินงานตามแผน มุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรในทีม	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
1.5 สถานศึกษาควรจัดทำแผนปฏิบัติการแผนพัฒนาคุณภาพ ระบบการประเมินผล และการแบ่งปันให้อย่างกัลยาณมิตร	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
1.6 สถานศึกษาควรจัดระบบการประสานงานด้วยความชัดเจน มีกระบวนการที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	*S.D.*	แปลผล	$\overline{X}$	*S.D.*	แปลผล
2. ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้						
2.1 การพัฒนาตนเองอยู่สม่ำเสมอ ลงมือปฏิบัติให้เป็นนิสัย	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2.2 การสั่งสมประสบการณ์ และการพัฒนาตนเอง การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับทีมงาน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
2.3 การพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะนิสัยใฝ่รู้ กระตือรือร้น แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2.4 การแสวงหาข้อมูลและการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์และสถานศึกษา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
2.5 การสร้างพลังให้กับตนเอง เรียนรู้ให้เท่าทันโลกในปัจจุบัน ยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับสถานการณ์	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2.6 การตระหนักในคุณค่าของตนเองและการมีจิตสาธารณะ	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน						
3.1 การพัฒนามุมมองแห่งอนาคตที่สร้างสรรค์ที่จะทำให้องค์การสามารถเดินหน้าไปพร้อมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3.2 การมีส่วนร่วมในการสร้างเป้าหมายเดียวกันเพื่อวางแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3.3 การสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดรับกับวิสัยทัศน์	4.60	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มากที่สุด
3.4 การวางแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติด้วยความรอบคอบ	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	*S.D.*	แปลผล	$\overline{X}$	*S.D.*	แปลผล
3.5 การกระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ในการพัฒนาสถานศึกษา	4.80	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4. ด้านการคิดเชิงระบบ						
4.1 การพัฒนาบุคลากรในด้านความสามารถคิดวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มองวิกฤตให้เป็นโอกาส การคิดเชิงบวก สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรัดกุมและรวดเร็ว	4.40	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.2 การสร้างความเข้าใจกับระบบการทำงานเพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายให้บุคลากรทุกคนสามารถนำระบบที่ดีมาปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4.3 การพัฒนาระบบงานให้ผู้ที่ทำงานร่วมกันได้เข้าใจ เรียนรู้ สร้างงานได้ตามเป้าหมาย	4.40	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.4 การส่งเสริมการตระหนักรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาในการวางแผนการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว	4.40	0.55	มากที่สุด	4.40	0.55	มากที่สุด
4.5 การสำรวจข้อมูลทางความคิดที่หลากหลายเพื่อจะนำความคิดเชิงระบบมาแก้ปัญหา และสามารถที่จะมองความเชื่อและวิธีที่จะปฏิบัติได้อย่างลึกซึ้ง	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด

(ต่อ)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\overline{X}$	*S.D.*	แปลผล	$\overline{X}$	*S.D.*	แปลผล
5. ด้านการมีแบบแผนทางความคิด						
5.1 การพิจารณาแนวทางต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาหรือการวางแผนนโยบายอย่างรัดกุม เพื่ออำนวย ความสะดวกให้กับบุคลากรทุกคน ในองค์การ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
5.2 การสร้างจิตสำนักให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ปลูกฝังค่านิยมคุณธรรม จริยธรรม หรืองานนโยบายของต้นสังกัด ทำให้บุคคลได้รู้สึกว่าการเรียนรู้และพัฒนา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
5.3 การสร้างวินัยต่อตนเอง มีเป้าหมายและวางแผนอย่างเป็นระบบ จัดลำดับความสำคัญในสิ่งที่ต้องการเรียนรู้	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
5.4 การวางแผนกำหนดสิ่งที่ต้องการอย่างท้าทาย ฉลาดเลือกวิธีการในการจัดระบบโครงสร้างระเบียบทางความคิด	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
5.5 การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อจะได้เรียนรู้ประสบการณ์หรือประเด็นต่าง ๆ ที่เราบกพร่องเพื่อนำมาปรับปรุงให้เกิดประโยชน์	4.40	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	4.70	0.46	มากที่สุด	4.73	0.45	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 มีจำนวน 27 แนวทาง เห็นว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพื่อเสริมสร้างแนวทางการการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผู้วิจัยนำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

1. สรุป
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุป

การนำเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยขอนำเสนอเป็นภาพรวมและสรุปผลการวิจัยที่เป็นไปตามวัตถุประสงคของการวิจัยที่ตั้งไวตามลำดับ ดังนี้

5.1.1 การวิเคราะห์การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า

5.1.1.1 สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.22, $S.D.$ = 0.67) และเมื่อพิจารณารายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.03-3.49 เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ การมีแบบแผนทางความคิด ($\overline{X}$ = 3.49, $S.D.$ = 0.55) การคิดเชิงระบบ ($\overline{X}$ = 3.25, $S.D.$ = 0.69) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\overline{X}$ = 3.19, $S.D.$ = 0.68) การเป็นบุคคลรอบรู้ ($\overline{X}$ = 3.17, $S.D.$ = 0.68) และการเรียนรู้เป็นทีม ($\overline{X}$ = 3.03, $S.D.$ = 0.77) ตามลำดับ

5.1.1.2 สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.82, $S.D.$ = 0.41) และเมื่อพิจารณารายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.22-4.94 เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ดังนี้ การเป็นบุคคลรอบรู้ ($\overline{X}$ = 4.93, $S.D.$ = 0.25) การเรียนรู้เป็นทีม ($\overline{X}$ = 4.87, $S.D.$ = 0.35) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\overline{X}$ = 4.82, $S.D.$ = 0.41) การคิดเชิงระบบ ($\overline{X}$ = 4.77, $S.D.$ = 0.39) และการมีแบบแผนทางความคิด ($\overline{X}$ = 4.72, $S.D.$ = 0.45) ตามลำดับ

5.1.1.3 ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวม $PNI_{Modified}$ = 0.50 และเรียงลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรายข้อเรียงลำดับจากสูงไปต่ำ ดังนี้

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($PNI_{Modified}$ = 0.61) การเป็นบุคคลรอบรู้ ($PNI_{Modified}$ = 0.56) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($PNI_{Modified}$ = 0.51) การคิดเชิงระบบ ($PNI_{Modified}$ = 0.47) และการมีแบบแผนทางความคิด ($PNI_{Modified}$ = 0.35) ตามลำดับ

5.1.2 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 พบว่า แนวทางการพัฒนาทั้งหมด 27 แนวทาง ประกอบด้วย

5.1.2.1 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบ 6 แนวทาง ดังนี้

1) สถานศึกษาควรสร้างความร่วมมือร่วมใจ/ภาพในองค์การ/ด้วยความเป็นกัลยาณมิตร

2) สถานศึกษาควรพัฒนาความเป็นประชาธิปไตยในองค์กรและ การเสียสละในการทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายของสถานศึกษา

3) สถานศึกษาควรสร้างความมั่นใจในทีมของตน และสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจในบทบาทที่ต้องปฏิบัติ

4) สถานศึกษาควรร่วมกันจัดทำแผนงานและดำเนินงานตามแผน มุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรในทีม

5) สถานศึกษาควรจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนพัฒนาคุณภาพ ระบบการประเมินผล และการแบ่งปันให้อย่างกัลยาณมิตร

6) สถานศึกษาควรจัดระบบการประสานงานด้วยความชัดเจน มีกระบวนการที่รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

5.1.2.2 ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ พบ 6 แนวทาง ดังนี้

1) การพัฒนาตนเองอยู่สม่ำเสมอ ลงมือปฏิบัติให้เป็นนิสัย

2) การสั่งสมประสบการณ์และการพัฒนาตนเอง การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับทีมงาน

3) การพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะนิสัยใฝ่รู้ กระตือรือร้น แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

4) การแสวงหาข้อมูลและการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์และสถานศึกษา

5) การสร้างพลังให้กับตนเอง เรียนรู้ให้เท่าทันโลกในปัจจุบัน ยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับสถานการณ์

6) การตระหนักในคุณค่าของตนเอง และการมีจิตสาธารณะ

5.1.2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบ 5 แนวทาง ดังนี้

1) การพัฒนามุมมองแห่งอนาคตที่สร้างสรรค์ที่จะทำให้องค์การสามารถเดินหน้าไปพร้อมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การมีส่วนร่วมในการสร้างเป้าหมายเดียวกันเพื่อวางแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน

3) การสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดรับกับวิสัยทัศน์

4) การวางแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติด้วยความรอบคอบ

5) การกระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ในการพัฒนาสถานศึกษา

5.1.2.4 ด้านการคิดเชิงระบบ พบ 5 แนวทาง ดังนี้

1) การพัฒนาบุคลากรในด้านความสามารถคิดวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มองวิกฤตให้เป็นโอกาส การคิดเชิงบวกสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรัดกุมและรวดเร็ว

2) การสร้างความเข้าใจกับระบบการทำงานเพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายให้บุคลากรทุกคนสามารถนำระบบที่ดีมาปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3) การพัฒนาระบบงานให้ผู้ที่ทำงานร่วมกันได้เข้าใจ เรียนรู้ สร้างงานได้ตามเป้าหมาย

4) การส่งเสริมการตระหนักรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาในการวางแผนการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว

5) การสำรวจข้อมูลทางความคิดที่หลากหลายเพื่อจะนำความคิดเชิงระบบมาแก้ปัญหา และสามารถที่จะมองความเชื่อและวิธีที่จะปฏิบัติได้อย่างลึกซึ้ง

5.1.2.5 ด้านการมีแบบแผนทางความคิด พบ 5 แนวทาง ดังนี้

1) การพิจารณาแนวทางต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาหรือการวางแผนนโยบายอย่างรัดกุม เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรทุกคนในองค์การ

2) การสร้างจิตสำนักให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม หรืองานนโยบายของต้นสังกัด ทำให้บุคคลได้รู้สึกว่าการเรียนรู้และพัฒนา

3) การสร้างวินัยต่อตนเอง มีเป้าหมายและวางแผนอย่างเป็นระบบ จัดลำดับความสำคัญในสิ่งที่ต้องการเรียนรู้

4) การวางแผนกำหนดสิ่งที่ต้องการอย่างท้าทาย ฉลาดเลือกวิธีการในการจัดระบบโครงสร้าง ระเบียบทางความคิด

5) การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อจะได้เรียนรู้ประสบการณ์หรือประเด็นต่าง ๆ ที่เราบกพร่องเพื่อนำมาปรับปรุงให้เกิดประโยชน์

ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพื่อเสริมสร้างแนวทางการการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ในระดับมากที่สุด

5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีประเด็นอภิปรายผล ได้ดังนี้

5.2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 พบว่า

5.21.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้

1) สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.22, $S.D.$ = 0.67) และเมื่อพิจารณารายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.03-3.49 เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ดังนี้ การมีแบบแผนทางความคิด ($\overline{X}$ = 3.49, $S.D.$ = 0.55) การคิดเชิงระบบ ($\overline{X}$ = 3.25, $S.D.$ = 0.69) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\overline{X}$ = 3.19, $S.D.$ = 0.68) การเป็นบุคคลรอบรู้ ($\overline{X}$ = 3.17, $S.D.$ = 0.68) และการเรียนรู้เป็นทีม ($\overline{X}$ = 3.03, $S.D.$ = 0.77) ตามลำดับ ทั้งนี้ อธิบายได้ว่า ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 มีแบบแผนทางความคิดที่สามารถตั้งเป้าหมายเพื่อที่จะวางระบบหรือแผนปฏิบัติการเพื่อไปสู่เป้าหมาย มีการคิดเชิงระบบเพื่อบริหารให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เหมาะสมกับการดำเนินการเพื่อให้เกิดการผนึกกำลังเป็นระบบ มีบทบาทหน้าที่ ซึ่งเป็นความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์การ มีแบบแผนความคิดนี้จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการวางแผนเรื่องต่าง ๆ ซึ่งทุกคนต้องมีความรู้ความเข้าใจไปในทางเดียวกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้บริหารสามารถที่จะสร้างการมีแบบแผนทางความคิดในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์ให้กับสถานศึกษาเพื่อเป็นรูปประธรรมทางความคิด เป็นแผนปฏิบัติการ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนการใช้งบประมาณ เพื่อให้องค์การนั้นได้มีประสิทธิภาพและทำงานอย่างมีประสิทธิผล และต้องมีการพัฒนาในเรื่องการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ต้องมีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อทำงานร่วมกัน มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน มีการวางแผนร่วมกัน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการทำงานจะมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อ ความไว้เนื้อเชื่อใจ การให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อที่จะพัฒนาให้กับสถานศึกษาได้เป็นองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์

สามารถร่วมกันทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพลิน บุญนา (2559, น. 67-79) ได้ศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านแบบแผนความคิด ด้านความคิดเชิงระบบ และด้านความรอบรู้แห่งตน การเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามตำแหน่งโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับ กัญญารัตน์ สะวิสัย (2557, น. 100-106) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 พบว่าโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน และด้านการคิดอย่างระบบ และเมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษาของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกัน

2) สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.82, $S.D.$ = 0.41) และเมื่อพิจารณารายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.22-4.94 เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ดังนี้ การเป็นบุคคลรอบรู้ ($\overline{X}$ = 4.93, $S.D.$ = 0.25) การเรียนรู้เป็นทีม ($\overline{X}$ = 4.87, $S.D.$ = 0.35) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\overline{X}$ = 4.82, $S.D.$ = 0.41) การคิดเชิงระบบ ($\overline{X}$ = 4.77, $S.D.$ = 0.39) และการมีแบบแผนทางความคิด ($\overline{X}$ = 4.72, $S.D.$ = 0.45) ตามลำดับ ทั้งนี้อธิบายได้ว่าการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้นั้น ต้องเริ่มตนที่การเป็นบุคคลรอบรู้ การแสวงหาความรู้เพื่อให้ตนเองนั้นมีข้อมูลสารสนเทศที่จะนำไปเชื่อมโยงกับเรื่องราวต่าง ๆ สามารถใช้ความรู้ประกอบการตัดสินใจที่จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติที่ผ่านการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อผนึกกำลังกับคนในองค์การให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียว ให้สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน กำหนดแผนการปฏิบัติงาน สร้างความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้องค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจนนำไปสู่การคิดเชิงระบบที่ส่งผลในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ มีแผนปฏิบัติการ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขององค์การเป็นการมีแบบแผนทางความคิด ทำให้องค์การแต่ละแห่งนั้น ต้องมีการบริหารจัดการองค์การให้สอดรับกับแนวนโยบาย สอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2550, น. 167) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ทำงาน ผลิตผลงานไปพร้อมกับการเรียนรู้

สั่งสมความรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบการทำงานขององค์การไปพร้อม ๆ กัน ผลลัพธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจขององค์การนั้น รวมทั้งสร้างคนผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์การจะเกิดการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการโดยอาศัยการทำงานเป็นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) องค์การแห่งการเรียนรู้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำทั้งในหมู่บุคลากรและระหว่างองค์การกับภายนอก ทำให้เกิดแนวคิด หลักการ ทฤษฎี การบริหารจัดการสมัยใหม่ อาทิ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ฯลฯ องค์การและหน่วยงานรวมทั้งสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จึงตระหนักถึงการใช้การบริหารการจัดการอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นต้นทุนของมนุษย์ (Human Capital) ให้เกิดทักษะและประสบการณ์ มีความชำนาญเกิดทุนความรู้ ตั้งค่านิยมขององค์การ (Corporate Value) และวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3) ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวม $PNI_{Modified}$ = 0.50 และเรียงลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรายข้อเรียงลำดับจากสูงไปต่ำ ดังนี้ การเรียนรู้เป็นทีม ($PNI_{Modified}$ = 0.61) การเป็นบุคคลรอบรู้ ($PNI_{Modified}$ = 0.56) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($PNI_{Modified}$ = 0.51) การคิดเชิงระบบ ($PNI_{Modified}$ = 0.47) และการมีแบบแผนทางความคิด ($PNI_{Modified}$ = 0.35) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

3.1) การเรียนรู้เป็นทีม ($PNI_{Modified}$ = 0.61) อธิบายได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ต้องการที่จะพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม โดยที่บุคคลกรรวมกลุ่มเป็นทีมในลักษณะที่ร่วมคิดร่วมทำ อย่างกระตือรือร้น นำเอาข้อผิดพลาดมาปรับปรุง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีความยืดหยุ่นกับเพื่อนร่วมงาน สร้างทีมให้เข้มแข็ง ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน รวมพลังกันแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ร่วมกันสรรสร้างค์การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของเซ็งเก้ (Senge, 1990, pp. 340-341) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกันและนำวิสัยทัศน์แต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันเพื่อหาข้อสรุปออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน และที่สำคัญคือ ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจะต้องปฏิบัติตามวินัยเรื่องการเรียนรู้เป็นทีม ว่าการพัฒนาทีมให้มีขีดความสามารถนั้น จำเป็นต้องมี

การประสานความสัมพันธ์กันไว้เป็นอย่างดี โดยผ่านการพูดคุย และการอภิปรายของคนในองค์การ เพื่อให้เกิดการปรับทิศทางให้เหมาะสมกับองค์การ การเป็นบุคคลรอบรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1

3.2) การเป็นบุคคลรอบรู้ ($PNI_{Modified}$ = 0.56) สามารถอธิบายได้ว่า การเป็นบุคคลรอบรู้ ผู้บริหารและครูของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ต้องเป็นผู้ที่มีความแสวงหาในวิทยาการใหม่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเพื่อให้เกิดกระบวนการ PLC ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานทั้งในการมุ่งมั่นแสวงหาความรู้จากตำราด้วยความมุ่งมั่นและความกระตือรือร้น จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องมีการพัฒนาอยู่อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ วิจารย์ พานิช (2550, น. 167) ที่ได้กล่าวว่า องค์การเรียนรู้เกิดจากบุคคลเรียนรู้จำนวนหนึ่งมาทำงานร่วมกัน ถ้าไม่มีบุคคลเรียนรู้จะไม่มีทางเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ แต่ในทางตรงกันข้าม การมีบุคคลเรียนรู้หลาย ๆ คน มาทำงานร่วมกันก็ใช่ว่าจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เสมอไป

3.3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($PNI_{Modified}$ = 0.51) สามารถอธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีส่วนร่วมในการที่จะกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกันให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการยอมรับของวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลเพื่อที่จะรวมเป็นวิสัยทัศน์หนึ่งเดียวของสถานศึกษา จึงทำให้การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีบทบาทที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูได้มีการระดมความคิด มุ่งสู่อนาคตที่ดีของสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M.Seng, 1990, p. 3) ที่กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง ภาพหรือภาพลักษณ์ที่เป็นที่ต้องการในอนาคตขององค์การ เป็นสภาพที่ผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กรได้มีส่วนสร้างและทำให้เกิดแนวปฏิบัติร่วมกัน มีการดำเนินงานไปในทิศทางที่ต้องการเพื่อจะทำให้ภาพนั้นเป็นจริงขึ้นมา

3.4) การคิดเชิงระบบ ($PNI_{Modified}$ = 0.47) สามารถอธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความยืดหยุ่นทางความคิดอย่างทันสมัย พิจารณ ไตร่ตรอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัดการศึกษา ปรับเปลี่ยนแนวคิดวิธีการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสในการสร้างผลงานใหม่ ๆ ในการจัดการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M.Senge, 1990, p. 3) กล่าวว่า การมีแบบแผนผังความคิดเป็นความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์การ และต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน การมีแบบแผนความคิดนี้จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) แล้วจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราวต่องาน หรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

3.5) การมีแบบแผนทางความคิด ($PNI_{Modified}$ = 0.35) สามารถอธิบายได้ว่า การที่มีแบบแผนทางความคิด เป็นการเชื่อมโยงเหตุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ได้มีแผนปฏิบัติงาน แผนพัฒนาคุณภาพ แผนประจำปี ของสถานศึกษาอยู่แล้ว ทำหน้าความต้องการจำเป็นจึงน้อยที่สุด ซึ่งเป็นการร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีการวางแผนก่อนจะปฏิบัติงานเสมอ มีขั้นตอนจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังอย่างเป็นระบบ รวมถึงการแก้ปัญหาในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรได้รู้จักแบบแผน กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เข้าใจในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอดต์ (2549, น. 13) กล่าวว่า บุคคลและองค์การจะต้องแสวงหาความรู้ให้ได้มากขึ้น ๆ อย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งวิธีการและความเร็ว ในการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสำคัญ กว่าตัวความรู้ที่กำลังเรียน ดังนั้น บุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ สามารถมองภาพงานทั้งระบบขององค์การได้จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การเพราะ บุคคลเหล่านี้สามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้ดีทั้งยังมีวิธีคิดที่สามารถเชื่อมโยงเรื่องราว เหตุการณ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกันได้ซึ่งลักษณะบุคคลที่มีวิธีคิดที่เป็นระบบดังกล่าว จะเป็นตัวช่วยเสริมให้องค์การพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้

5.2.2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 1 พบว่า การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด สามารถอธิบายได้ว่า แนวทางการพัฒนาพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีความเหมาะสมกับบริบทของบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 สอดคล้องกับงานวิจัยของ รวมพร ทองรัศมี และคณะ (2557, น. 89-106) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเซาธ์อัสท์บางกอก ผลการศึกษาพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สำหรับประเด็นการบริหารจัดการที่นำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ กำหนดแนวทางการทำงานเพื่อความก้าวหน้า มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) กลยุทธ์และนโยบายในการทำงานเน้นการเรียนรู้และใฝ่รู้ ร่วมทำงานเป็นทีม 3) โครงสร้าง จัดให้เหมาะสมตามภาระงาน จัดแบ่งงานตามความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบ 4) การแก้ไขปัญหาเพื่อการบริหารงาน และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 5) นำความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์การ และ 6) การทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการสร้างเครือข่าย ซึ่งสอดคล้องกับ นภาพร หัสไทรทอง (2562, น. 116) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ สนับสนุน สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ยอมรับฟังข้อคิดเห็น ส่งเสริม พัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรมีทักษะการบริหารจัดการ และมีหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการวางระบบพัฒนาองค์การ และต้องคิดตามผลอย่างต่อเนื่อง

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

5.3.1.2 ผู้บริหารระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถกำหนดนโยบายในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยนำองค์ประกอบและแนวทางองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาหรือให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง

. **5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

5.3.2.1 ควรศึกษาควรศึกษารูปแบบหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาได้มีรูปแบบและเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

5.3.2.2 ควรมีการศึกษา วิจัยและการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษารูปแบบอื่น ๆ โดยมีวิธีการพัฒนาหรือกิจกรรมเสริมสร้างที่หลากหลาย

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล.* กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ).

กระทรวงศึกษาการ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.* กรุงเทพฯ: องค์การค้าของคุรุสภา.

กระทรวงศึกษาการ. (2552). *มาตรฐานการศึกษา.* กรุงเทพฯ: สหายบล็อกการพิมพ์.

กระทรวงศึกษาการ. (2553). *แนวทางการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

กระทรวงศึกษาการ. (2557). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* กรุงเทพฯ: องค์การค้าคุรุสภา.

กัลยา ติงศภัทิย์. (2557). *ความท้าทาย ณ ขอบแดนใหม่แห่งการเรียนรู้: การศึกษาระบบ 4.0.* กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.

แก้วตา ไทรงาน. (2548). *ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.* กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา.

จันทรานี สงวนนาม. (2545). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา.* กรุงเทพฯ: บุ๊ค พอยท์.

จันทรานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บุ๊ค พอยท์.

จันทรฉาย ยมสูงเนิน. (2553). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยอัสเทิร์นเอเชีย.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2557). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา.* พิษณุโลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์

จรุณี เก้าเอี้ยน. (2557). *เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา.* สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.

เจษฎา นกน้อย. (2552). *นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฉลาด จันทรสมบัติ. (2553). การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น. *วารสารการบริหารและพัฒนา,* มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ชุติมณฑณ์ นครชัย. (2554). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือสารสาสน์ เขตการศึกษาที่ 4 กรุงเทพมหานคร.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.

ถวิล มาตรเหลี่ยม. (2544). *การปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ.* กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

ทรงยศ แก้วมงคล. (2556). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.* (ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิรานนท์. (2545). *วินัยสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2553). *องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: แซท โฟท์ พริ้นติ้ง.

นิตย์สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2550). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยบูรพา.

บุปผา หนุนภักดี. (2556). คุณภาพชีวิตการทำงานของครูที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1. *วารสารสังคมศาสตร์วิจัย,* 4(2), 63.

บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด. (2552). *การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา.* กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: บริษัทสุวีริยาสาส์น จำกัด.

บุญญารัตน์ ทองสุวรรณ์. (2558). *พฤติกรรมผู้นำกับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). ยะลา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

บุษยมาศ สิทธิพันธ์. (2559). *ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ปราณี ตันประยูร. (2560). ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์*, 7(2), 35-44.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2548). *การบริหารงานวิชาการ.* กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *การบริหารงานวิชาการ.* กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

พัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ และประสพชัย พสุนนท์. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยศิลปากร,* 11(1), 717-739.

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ.* นนทบุรี: ธิงค์บียอนด์บุ๊คส์.

ไพลิน บุญนา. (2559). *ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). จันทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

ภารดี อนันต์นาวี. (2555). *หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มนตรี.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

ราชบัณฑิตยสถาน. (25560). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมาพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554.* กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.

มงคลชัย วิริยะพินิจ. (2556). *รวมแนวติดหลากมุมมอง องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ภาควิชาการ.* กรุงเทพฯ: ส่องศยาม.

เมตต์ เมตการุณ์จิต. (2553). *การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บุ๊ค พอยท์.

ยุรพร ศุทธรัตน์. (2552). *องค์การเพื่อการเรียนรู้.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รุ่ง แก้วแดง. (2546). *โรงเรียนนิติบุคคล.* กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.

รุ่งนภา นุตราวงศ์. (2552). หลักสูตรอิงมาตรฐาน การพัฒนาสู่คุณภาพ. *วารสารวิชาการ,* 12(4), (ตุลาคม-ธันวาคม 2552).

รับขวัญ ภาคภูมิ. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1.* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

เลิศณรงค์ พูนเกิดมะเริง. (2546). *การศึกษากระบวนการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

วัยกร ลาภารัตน์. (2558). *การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.

วิชิติ แสงสว่าง. (2555). *การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

วิโรจ์ สารัตถะ. (2543). *โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา.* กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.

วิโรจ์ สารัตถะ. (2548). *การบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธ์.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. (2542). *คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้สู่ TQM.* กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544).*การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธีระป้อมวรรณกรรม.

วีระยุทธ ชาตะกาณจน์. (2551). *เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศักดิ์สิน โรจน์สราญรมย์. (2554). *การบริหารเพื่อการเรียนรู่.* กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ.

เสาวนิต เศาณานนท์. (2542). *ภาวะผู้นำ*. นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.

สุรพล พุฒคำ. (2547). *การบริหารสถานศึกษา.* ลพบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

สุรัตน์ ดวงชาทม.(2549).*การพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สุธาศินี รักกุศล. (2557). *การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

สมชาย เทพแสง, และคณะ. (2561). *กระบวนทัศน์ใหม่ของผู้นำการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เอ็มพี อินเตอร์ พลัส.

สมคิด บางโม. (2555). *องค์การและการจัดการ.* กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

สมคิด มาวงศ์. (2554). *การศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู สังกัดโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). จันทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

สันติ บุญภิรมย์. (2552). *หลักการบริหารการศึกษา.* กรุงเทพฯ: บุ๊ค พอยท์.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). *กฎหมายเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เล่ม 1: พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พุทธศักราช 2545.* กรุงเทพฯ: องค์การค้าคุรุสภา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579.* พริกหวาน กราฟฟิค: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สิริกาญจน์ จิระสาคร. (2553). *การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

เสาวรส บุนนาค. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล ตามราบรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เสาวรส บุนนาค. (2563). *ข้อเสนอเชิงนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเชิงระบบ.* สืบค้นจาก http://backoffice.onec.go.th/ uploads/Book/1817-file.pdf.

หวน พินธุพันธ์. (2549). *การบริหารการศึกษา: มืออาชีพ.* กรุงเทพฯ: พินธุพันธ์การพิมพ์.

อารี หลวงนา. (2542). *มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร.* สุรินทร์: สถาบันราชภัฏสุรินทร์.

อนิวัช แก้วจำนงค์. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์.* สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.

อัมพร ปัญญหา. (2553). *พัฒนารูแบบองค์การแห่งการเรียนรู้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.* (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบูลย์.(2553).*การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม.* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2548). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: อนงค์ศิลปะการพิมพ์.

Daft, R.L.(1991). *Leadership: Theory and Practice.* Forth Word, TX: Dryen Press.

Dessler, G. (1998). *Management: Leading people and organizations in the 21st ed. century*. New Jersey: Prentice-Hall International.

Garvin, DA. (1993). *Learning Organization.* Boston: Harvard university Press.

Gephart,M. A.,Marsick, V.J., Buren, M.E., Van, F.E.,& Spio, M.S.(1996). Learning Organizations: Come alive. *Training and Development,* 50(12), 35-45.

Hoy, Wayne K. and Cecil G, Miskel.(2001). *Educational Administration: Theory.* Research and Practice. (6 ed.) Mc Graw-hill International Edition.

Heck, W.C. (1995). Vision and problem finding in principle weak: Value and cognition in administration. *Peabody Journal of Education,* 63(1), 249-294.

Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Aessessing the instructional management behavior of principle. *The Elementaly School Jurnal*, 86(2), 221-221.

Kramlinger, T. (1992). Training's role in a learning organization. *Training,* 28, 46-49.

Kaiser, S.M., (2000). *Mapping the learning organization: Exploring a model of learning organization.* Dissertation, Louisiana State University, U.S.A.,

Marquardt , M. J. & Reynolds, A. (1996). *Building the learning organization: A system approach to Quantum improvement and global success.* New York: McGraw-Hill.

Marquardt, M. J. & Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization.* New York: IRWIN.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization.* New York: Doubleday.

Senge, P.M. (1997). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization.* New York: Doubleday.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือการวิจัย



แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย
เรื่อง “แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1”

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมของแบบสอบถามระดับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบได้จาก แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลรอบรู้ 2) การมีแบบแผนทางความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การทำงานเป็นทีม 5) การคิดเชิงระบบ

2. แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งตรวจสอบ เพื่อหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item objective congruence: IOC) ของแบบสอบถามและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำไปปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

4. ขอความกรุณาผู้ทรงคุณวุฒิหรือท่านผู้เชี่ยวชาญ ช่วยพิจารณาร่างแบบสอบถามว่ามีความสอดคล้องกับตัวแปรของการวิจัยเรื่องนี้หรือไม่ ด้วยการให้คะแนนในแต่ละข้อคำถามในระบบ IOC โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง

เกณฑ์การให้คะแนนในระบบ IOC

1. ให้ +1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าพ่อนั้นมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับตัวแปรและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา
2. ให้ 0 คะแนน เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อนั้นมีเนื้อหาที่สอดคล้องตัวแปรหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา
3. ให้ -1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าพ่อนั้นมีเนื้อหาไม่สอดคล้องกับตัวแปรและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

5. ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังไม่สมบูรณ์ โดยเขียนข้อเสนอแนะไว้ท้ายข้อความนั้น และผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องที่ใช้ในการวิจัยมา ณ โอกาสนี้

นายชานันท์ ข่าขันมะลี
นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผศ.ดร.จำเนียร พลหาญ โทร. 0895707972 อาจารย์ที่ปรึกษา
นายชานันท์ ข่าขันมะลี โทร. 0887373247 ผู้ทำการวิจัย

ชื่อเรื่องวิจัย แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1

2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1

ขอบเขตการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต1

1. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล/ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครู และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำนวน 1,928 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 320 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการตาราง เครซี่และมอร์แกน จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหาสาระ

ขอบเขตด้านเนื้อหาของ ขอบข่ายงานองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามกรอบของการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลรอบรู้ 2) การมีแบบแผนทางความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การทำงานเป็นทีม 5) การคิดเชิงระบบ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หา มีความตั้งใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติตน มุ่งมั่นพัฒนาตน้อง สถานศึกษาจัดกิจกรรมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ รวมทั้งบุคลากรแสวงหาความรู้จากเอกสาร ตำรา คู่มือทางวิชาการและปรับพฤติกรรมในการทำตนให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่

2. การมีแบบแผนทางความคิด หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู เป็นผู้ที่ยินดีรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่น คิด พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรอง โดยหาข้อมูลปรับเปลี่ยนแนวความคิด วิธีการปฏิบัติตน อุปสรรคเป็นโอกาสให้ได้สร้างผลงาน สามารถปรับปรุงและพัฒนาวิธีการปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม บุคลากรมีความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติ มีความยืดหยุ่นทางความคิด และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ครูสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน รวมทั้ง ยอมรับ บอกเล่า วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน โดยมีบุคลากรมีส่วนร่วม ทราบถึงวิสัยทัศน์และมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานโครงการ รับรู้ที่จะร่วมกับผิดชอบและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจและสร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในสิ่งที่ต้องทำและมีความเป็นไปได้

4. การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความมุ่งมั่น และยึดมั่นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ นำเอาข้อผิดพลาดมาปรับปรุงงาน รับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ มีความยืดหยุ่นกับเพื่อนร่วมงาน มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน รวมกลุ่มในลักษณะร่วมคิดร่วมทำ เกิดการเรียนรู้ที่สอนและส่งเสริมบรรยากาศและยอมรับบทบาทในการทำงานร่วมกัน

5. การคิดเชิงระบบ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีการวางแผนและปฏิบัติงาน วิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหา ปรับเปลี่ยนภารกิจอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน บุคลากรเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล เพื่อหาทางออกหรือวิธีการที่ดีและมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นลำดับขั้นตอนและเป็นระบบ สถานศึกษามแผนงาน โครงการ เป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจงของผู้ตอบแบบสอบถาม: กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หรือเติมข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

คำชี้แจงสำหรับผู้เชี่ยวชาญ: โปรดพิจารณาว่าข้อความเกี่ยวกับสถานภาภผู้ตอบเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
1.	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง				
2.	อายุ ☐ 1) 20-30 ปี ☐ 2) 31-40 ปี ☐ 3) 41-50 ปี ☐ 4) 51-60 ปี				
3.	ระดับการศึกษา ☐ 1) ปริญญาตรี ☐ 2) สูงกว่าปริญญาตรี				
4.	ตำแหน่งปัจจุบัน ☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ☐ ครู				
5.	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ☐ ไม่เกิน 5 ปี ☐ 5-10 ปี ☐ 11-20 ปี ☐ มากกว่า 20 ปี				

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต1

นิยามศัพท์เฉพาะ

การเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หา มีความตั้งใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติตน มุ่งมั่นพัฒนาตน้อง สถานศึกษาจัดกิจกรรมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ รวมทั้งบุคลากรแสวงหาความรู้จากเอกสาร ตำรา คู่มือทางวิชาการและปรับพฤติกรรมในการทำตนให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		-11	0	+1	
1.	ผู้บริหารและครูเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หา และมีความตั้งใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเอง				
2.	ผู้บริหารและครูเป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานเสมอ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ				
3.	ผู้บริหารและครูนำความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และความสำเร็จของหน่วยงาน				
4.	ผู้บริหารและครูมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติอย่างจริงจัง				
5.	สถานศึกษาจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่				
6.	บุคลากรแสวงหาความรู้จากเอกสาร ตำรา คู่มือทางวิชาการที่สถานศึกษาได้จัดหาอย่างสม่ำเสมอ				
7.	บุคคลกรปรับพฤติกรรมในการทำงานได้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่				

การมีแบบแผนทางความคิด หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู เป็นผู้ที่ยินดีรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่น คิด พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรอง โดยหาข้อมูล ปรับเปลี่ยนแนวความคิด วิธีการปฏิบัติตน อุปสรรคเป็นโอกาสให้ได้สร้างผลงาน สามารถปรับปรุงและพัฒนาวิธีการปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม บุคลากรมีความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติ มีความยืดหยุ่นทางความคิด และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และเปิดโอกาสให้ครูสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
1.	ผู้บริหารและครูเป็นผู้ที่ยินดีรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่นที่มีความแตกต่างจากท่าน เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน				
2.	ผู้บริหารและครูเป็นผู้ที่คิด พิจารณา ทบทวนไตร่ตรอง โดยหาข้อมูลประกอบในการพัฒนาการปฏิบัติงาน				
3.	ผู้บริหารและครูสามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิดวิธีการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน				
4.	ผู้บริหารและครูคิดอยู่เสมอว่าอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสที่เปิดให้ได้สร้างผลงาน				
5.	บุคลากรในสถานศึกษารู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด มีความยืดหยุ่นทางความคิดอย่างทันสมัย แนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์				
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์งานจัดการศึกษา และเปิดโอกาสให้ครูได้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ				

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน รวมทั้ง ยอมรับ บอกเล่า วิสัยทัศน์ของหน่วยงานโดยมีบุคลากรมีส่วนร่วม ทราบถึงวิสัยทัศน์และมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน โครงการ รับรู้ที่จะร่วมกับผิดชอบและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจและสร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในสิ่งที่ต้องทำและมีความเป็นไปได้

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน				
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ทราบ ยอมรับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและนำมากำหนดเป็นเป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติงานของตนเอง				
3.	บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ความสำเร็จของโรงเรียนคือความสำเร็จของทุกคน				
4.	บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานโครงการ/รับรู้ที่จะร่วมรับผิดชอบดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โครงการของแผนงาน				
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูการสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนพัฒนาและปรับปรุงโรงเรียนเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดี				
6.	การสร้างบรรยากาศให้ทุกคน ได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและให้เหตุผลซึ่งกันและกันในสิ่งที่ต้องทำและมีความเป็นไปได้				

การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความมุ่งมั่นและยึดมั่นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ นำเอาข้อผิดพลาดมาปรับปรุงงาน รับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ มีความยืดหยุ่นกับเพื่อนร่วมงาน มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน รวมกลุ่มในลักษณะร่วมคิดร่วมทำ เกิดการเรียนรู้ที่สอนและส่งเสริมบรรยากาศและยอมรับบทบาทในการทำงานร่วมกัน

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		1	2	3	
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นและยึดมั่นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงานและของหน่วยงานอย่างกระตือรือร้น				
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูนำเอาข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น				
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครู การแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น มีความยืดหยุ่นกับเพื่อนร่วมงานและมักนำเอาความคิดเห็นที่แตกต่างของแต่ละคนมาใช้สร้างทีมงานให้เข้มแข็ง				
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และเผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานได้นำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน				
5.	บุคลากรรวมกลุ่มเป็นทีมงานในลักษณะร่วมคิดร่วมทำโดยมีผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาแนะนำสอนงานอยู่เป็นประจำ				
6.	บุคลากร เกิดการเรียนรู้ในทีมงานจากการปฏิบัติจริง สามารถรวมพลังกันแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน				
7.	การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ยอมรับบทบาทในการทำงานซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารกับครูและครูกับครู				

การคิดเชิงระบบ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีการวางแผนและปฏิบัติงาน วิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหา ปรับเปลี่ยนภารกิจอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน บุคลากรเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล เพื่อหาทางออกหรือวิธีการที่ดีและมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นลำดับขั้นตอนและเป็นระบบ สถานศึกษามแผนงาน โครงการ เป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		1	0	+1	
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีการวางแผนงานก่อนจะปฏิบัติงานเสมอ และปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญก่อนหลังอย่างเป็นระบบ				
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สามารถปรับเปลี่ยนภารกิจตามสถานการณ์ เชื่อมโยงเหตุและผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะสามารถบรรลุผลปฏิบัติงาน				
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ตระหนักเสมอว่าการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบหรือเป็นขั้นตอน จะไม่ทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงาน				
4.	บุคลากรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลประมวลผลร่วมกันวิเคราะห์ ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบันเพื่อนำมาใช้ในการหาทางออกหรือวิธีการที่ดีในการปัญหาและพัฒนางานทั้งระบบ				
5.	บุคลากรในโรงเรียนมีกระบวนการปฏิบัติงานและการปรับปรุงพัฒนางาน ที่เป็นลำดับขั้นตอนต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ ทันต่อสถานการณ์				
6.	การมีแผนงาน/โครงการเป็นเครื่องมือในการพัฒนางานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน				



แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง “แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1”

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

2. แบบสอบถามฉบับนี้ มี 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

3. การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ จะไม่ส่งผลใด ๆ ในทางลบต่อท่าน จึงขอความกรุณาท่านได้ตอบแบบสอบถามทุกข้อความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่าน คำตอบของท่านจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ ทีนี้

นายชานันท์ ข่าขันมะลี

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารจัดการการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผศ.ดร.จำเนียร พลหาญ โทร. 0895707972 อาจารย์ที่ปรึกษา

นายชานันท์ ข่าขันมะลี โทร. 0887373247 ผู้ทำการวิจัย

ชื่อเรื่องวิจัย แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1

2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1

ขอบเขตการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต1

1. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล/ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครู และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 จำนวน 1,928 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 320 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการตาราง เครซี่และมอร์แกน จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหาสาระ

ขอบเขตด้านเนื้อหาของ ขอบข่ายงานองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามกรอบของการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลรอบรู้ 2) การมีแบบแผนทางความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การทำงานเป็นทีม 5) การคิดเชิงระบบ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความกระตือรือร้นสนใจ ใฝ่หา มีความตั้งใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติตน มุ่งมั่นพัฒนาตน้อง สถานศึกษาจัดกิจกรรมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ รวมทั้งบุคลากรแสวงหาความรู้จากเอกสาร ตำรา คู่มือทางวิชาการและปรับพฤติกรรมในการทำตนให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่

2. การมีแบบแผนทางความคิด หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู เป็นผู้ที่ยินดีรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่น คิด พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรอง โดยหาข้อมูล ปรับเปลี่ยนแนวความคิด วิธีการปฏิบัติตน อุปสรรคเป็นโอกาสให้ได้สร้างผลงาน สามารถปรับปรุง และพัฒนาวิธีการปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม บุคลากรมีความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติ มีความยืดหยุ่นทางความคิด และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และเปิดโอกาสให้ครูสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน รวมทั้ง ยอมรับ บอกเล่า วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน โดยมีบุคลากรมีส่วนร่วม ทราบถึงวิสัยทัศน์และมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน โครงการ รับรู้ที่จะร่วมกับผิดชอบและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจและสร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในสิ่งที่ต้องทำและมีความเป็นไปได้

4. การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความมุ่งมั่นและยึดมั่นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ นำเอาข้อผิดพลาดมาปรับปรุงงาน รับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ มีความยืดหยุ่นกับเพื่อนร่วมงาน มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน รวมกลุ่มในลักษณะร่วมคิดร่วมทำ เกิดการเรียนรู้ที่สอนและส่งเสริมบรรยากาศและยอมรับบทบาทในการทำงานร่วมกัน

5. การคิดเชิงระบบ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีการวางแผนและปฏิบัติงานวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหา ปรับเปลี่ยนภารกิจอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน บุคลากรเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล เพื่อหาทางออกหรือวิธีการที่ดีและมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นลำดับขั้นตอนและเป็นระบบ สถานศึกษามแผนงาน โครงการ เป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจงของผู้ตอบแบบสอบถาม: กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หรือเติมข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

คำชี้แจงสำหรับผู้เชี่ยวชาญ: โปรดพิจารณาว่าข้อความเกี่ยวกับสถานภาภผู้ตอบเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

☐ 1) 20-30 ปี ☐ 2) 31-40 ปี

☐ 3) 41-50 ปี ☐ 4) 51-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ 1) ปริญญาตรี ☐ 2) สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งปัจจุบัน

☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ☐ ครู

5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

☐ ไม่เกิน 5 ปี ☐ 5-10 ปี

☐ 11-20 ปี ☐ มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต1

คำชี้แจง

แบบสอบถามต่อไปนี้ เป็นระดับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ขอให้ท่านพิจารณาระดับสภาพ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาของท่านในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้ โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความเป็นจริง โดยใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมาก

3 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับน้อย

1 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับน้อยที่สุด

นิยามศัพท์เฉพาะ

การเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หา มีความตั้งใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติตน มุ่งมั่นพัฒนาตน้อง สถานศึกษาจัดกิจกรรมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ รวมทั้งบุคลากรแสวงหาความรู้จากเอกสาร ตำรา คู่มือทางวิชาการและปรับพฤติกรรมในการทำตนให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่

ข้อ	ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.	ผู้บริหารและครูเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หา และมีความตั้งใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตนเอง										
2.	ผู้บริหารและครูเป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานเสมอ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ										
3.	ผู้บริหารและครูนำความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และความสำเร็จของหน่วยงาน										
4.	ผู้บริหารและครูมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติอย่างจริงจัง										
5.	สถานศึกษาจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่										
6.	บุคลากรแสวงหาความรู้จากเอกสาร ตำรา คู่มือทางวิชาการที่สถานศึกษาได้จัดหาอย่างสม่ำเสมอ										
7.	บุคคลกรปรับพฤติกรรมในการทำงานได้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่										

การมีแบบแผนทางความคิด หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู เป็นผู้ที่ยินดีรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่น คิด พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรอง โดยหาข้อมูล ปรับเปลี่ยนแนวความคิด วิธีการปฏิบัติตน อุปสรรคเป็นโอกาสให้ได้สร้างผลงาน สามารถปรับปรุงและพัฒนาวิธีการปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม บุคลากรมีความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติ มีความยืดหยุ่นทางความคิด และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และเปิดโอกาสให้ครูสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ

ข้อ	ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน					สภาพพึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.	ผู้บริหารและครูเป็นผู้ที่ยินดีรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้อื่นที่มีความแตกต่างจากท่านเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน										
2.	ผู้บริหารและครูเป็นผู้ที่คิด พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรอง โดยหาข้อมูลประกอบในการพัฒนาการปฏิบัติงาน										
3.	ผู้บริหารและครูสามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิด วิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน										
4.	ผู้บริหารและครูคิดอยู่เสมอว่าอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสที่เปิดให้ได้สร้างผลงาน										
5.	บุคลากรในสถานศึกษารู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด มีความยืดหยุ่นทางความคิดอย่างทันสมัย แนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์										
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์งานจัดการศึกษา และเปิดโอกาสให้ครูได้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ										

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน รวมทั้ง ยอมรับ บอกเล่า วิสัยทัศน์ของหน่วยงานโดยมีบุคลากรมีส่วนร่วม ทราบถึงวิสัยทัศน์และมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน โครงการ รับรู้ที่จะร่วมกับผิดชอบและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจและสร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในสิ่งที่ต้องทำและมีความเป็นไปได้

ข้อ	ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน										
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ทราบยอมรับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและนำมากำหนดเป็นเป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติงานของตนเอง										
3.	บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ความสำเร็จของโรงเรียนคือความสำเร็จของทุกคน										
4.	บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานโครงการ/รับรู้ที่จะร่วมรับผิดชอบดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โครงการของแผนงาน										
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูการสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนพัฒนาและปรับปรุงโรงเรียนเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดี										
6.	การสร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและให้เหตุผลซึ่งกันและกันในสิ่งที่ต้องทำและมีความเป็นไปได้										

การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความมุ่งมั่นและยึดมั่นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ นำเอาข้อผิดพลาดมาปรับปรุงงาน รับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ มีความยืดหยุ่นกับเพื่อนร่วมงาน มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน รวมกลุ่มในลักษณะร่วมคิดร่วมทำ เกิดการเรียนรู้ที่สอนและส่งเสริมบรรยากาศและยอมรับบทบาทในการทำงานร่วมกัน

ข้อ	ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น และยึดมั่นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมงาน และของหน่วยงานอย่างกระตือรือร้น										
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูนำเอาข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น										
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครู การแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น มีความยืดหยุ่นกับเพื่อนร่วมงานและมักนำเอาความคิดเห็นที่แตกต่างของแต่ละคนมาใช้สร้างทีมงานให้เข้มแข็ง										
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และเผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานได้นำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน										
5.	บุคลากรรวมกลุ่มเป็นทีมงานในลักษณะร่วมคิดร่วมทำ โดยมีผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาแนะนำสอนงานอยู่เป็นประจำ										
6.	บุคลากร เกิดการเรียนรู้ในทีมงานจากการปฏิบัติจริง สามารถรวมพลังกันแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน										
7.	การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน ยอมรับบทบาทในการทำงานซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารกับครูและครูกับครู										

การคิดเชิงระบบ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีการวางแผนและปฏิบัติงาน วิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหา ปรับเปลี่ยนภารกิจอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน บุคลากรเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล เพื่อหาทางออกหรือวิธีการที่ดีและมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นลำดับขั้นตอนและเป็นระบบ สถานศึกษามแผนงาน โครงการ เป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อ	ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีการวางแผนงานก่อนจะปฏิบัติงานเสมอ และปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญก่อนหลังอย่างเป็นระบบ										
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สามารถปรับเปลี่ยนภารกิจตามสถานการณ์ เชื่อมโยงเหตุและผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะสามารถบรรลุผลปฏิบัติงาน										
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ตระหนักเสมอว่าการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบหรือเป็นขั้นตอน จะไม่ทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงาน										
4.	บุคลากรมีการเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล ร่วมกันวิเคราะห์ ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน เพื่อนำมาใช้ในการหาทางออกหรือวิธีการที่ดีในการปัญหาและพัฒนางานทั้งระบบ										
5.	บุคลากรในโรงเรียนมีกระบวนการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงพัฒนางาน ที่เป็นลำดับขั้นตอนต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ ทันต่อสถานการณ์										
6.	การมีแผนงาน/โครงการเป็นเครื่องมือในการพัฒนางานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน										

แบบสัมภาษณ์

แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ตรงความเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษาต่อไป

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้ มีวัตถุประสงค์ศึกษาโดยการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1
2. ในการสัมภาษณ์นี้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวิจัยเท่านั้น และเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ให้สัมภาษณ์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่เป็นความจริงที่สุด อันจะส่งผลดีต่อการนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาต่อไปนี้
3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ จำแนกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ที่ได้รับจากท่าน

นายชานันท์ ข่าขันมะลี
นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

วุฒิการศึกษา .....

ตำแหน่งทางวิชาการ .....

วันที่สัมภาษณ์ ..... เดือน ..... พ.ศ. .....

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

1. แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการคิดเชิงระบบ ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการมีแบบแผนทางความคิด ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1

แบบประเมินฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ตรงความเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการใช้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางในการพัฒนาการศึกษาต่อไป

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ที่ได้รับจากท่าน

นายชานันท์ ข่าขันมะลี
นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม										
1.1 สถานศึกษาควรสร้างความร่วมมือร่วมใจ/ภาพในองค์การ/ด้วยความเป็นกัลยาณมิตร										
1.2 สถานศึกษาควรพัฒนาความเป็นประชาธิปไตยในองค์กรและการเสียสละในการทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายของสถานศึกษา										
1.3 สถานศึกษาควรสร้างความมั่นใจในทีมของตน และสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจในบทบาทที่ต้องปฏิบัติ										
1.4 สถานศึกษาควรร่วมกันจัดทำแผนงานและดำเนินงานตามแผน มุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรในทีม										
1.5 สถานศึกษาควรจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนพัฒนาคุณภาพ ระบบการประเมินผลและการแบ่งปันให้อย่างกัลยาณมิตร										
1.6 สถานศึกษาควรจัดระบบการประสานงานด้วยความชัดเจน มีกระบวนการที่รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ										

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้										
2.1 การพัฒนาตนเองอยู่สม่ำเสมอ ลงมือปฏิบัติให้เป็นนิสัย 2.2 การสั่งสมประสบการณ์และการพัฒนาตนเอง การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับทีมงาน 2.3 การพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะนิสัยใฝ่รู้ กระตือรือร้น แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง 2.4 การแสวงหาข้อมูลและการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์และสถานศึกษา 2.5 การสร้างพลังให้กับตนเองเรียนรู้ให้เท่าทันโลกในปัจจุบัน ยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 2.6 การตระหนักในคุณค่าของตนเอง และการมีจิตสาธารณะ										
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน										
3.1 การพัฒนามุมมองแห่งอนาคตที่สร้างสรรค์ที่จะทำให้องค์การสามารถเดินหน้าไปพร้อมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 3.2 การมีส่วนร่วมในการสร้างเป้าหมายเดียวกันเพื่อวางแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน										

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.3 การสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดรับกับวิสัยทัศน์										
3.4 การวางแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติด้วยความรอบคอบ										
3.5 การกระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ในการพัฒนาสถานศึกษา										
4. ด้านการคิดเชิงระบบ										
4.1 การพัฒนาบุคลากรในด้านความสามารถคิดวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มองวิกฤตให้เป็นโอกาส การคิดเชิงบวก สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรัดกุมและรวดเร็ว										
4.2 การสร้างความเข้าใจกับระบบการทำงานเพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายให้บุคลากรทุกคนสามารถนำระบบที่ดีมาปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด										
4.3 การพัฒนาระบบงานให้ผู้ที่ทำงานร่วมกันได้เข้าใจ เรียนรู้สร้างงานได้ตามเป้าหมาย										
4.4 การส่งเสริมการตระหนักรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา										

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ในการวางแผนการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว										
4.5 การสำรวจข้อมูลทางความคิดที่หลากหลายเพื่อจะนำความคิดเชิงระบบมาแก้ปัญหา และสามารถที่จะมองความเชื่อและวิธีที่จะปฏิบัติได้อย่างลึกซึ้ง										
5. ด้านการมีแบบแผนทางความคิด										
5.1 การพิจารณาแนวทางต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาหรือการวางแผนนโยบายอย่างรัดกุม เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรทุกคนในองค์การ										
5.2 การสร้างจิตสำนักให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม หรืองานนโยบายของต้นสังกัด ทำให้บุคคลได้รู้สึกว่าการเรียนรู้และพัฒนา										
5.3 การสร้างวินัยต่อตนเอง มีเป้าหมายและวางแผนอย่างเป็นระบบ จัดลำดับความสำคัญในสิ่งที่ต้องการเรียนรู้										
5.4 การวางแผนกำหนดสิ่งที่ต้องการอย่างท้าทาย ฉลาดเลือกวิธีการในการจัดระบบโครงสร้างระเบียบทางความคิด										

รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.5 การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อจะได้เรียนรู้ประสบการณ์หรือประเด็นต่าง ๆ ที่เราบกพร่องเพื่อนำมาปรับปรุงให้เกิดประโยชน์										
รวม										

RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์การวิจัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1
รับที่ 9725
วันที่ ๑๐ ธ.ค. ๒๕๖๕
☐อำนวยการ ☐ ☐
☐บุคคล ☐ ☐
☐ ☐ ☐
☐ ☐ ☐

ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/๖๔๓๑๐ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑

ด้วยนายชานันท์ ข่าขันมะลี นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๙ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เรียน ผอ.สพป.ร้อยเอ็ด เขต ๑
ด้วย นายชานันท์ ข่าขันมะลี นักศึกษาปริญญาโท
ม.ราชภัฏมหาสารคาม ขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย
ในสังกัด สพป.ร.๑
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

(นางสาวนิษชนก อินอุนโชติ)
นักประชาสัมพันธ์ชำนาญการ
คณะครุศาสตร์
สาขาวิชา การบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ ๐๙ ๓๓๒๙ ๘๘๐๑ (ผู้วิจัย)

- รอง
- ตาม/ลงนาม

(นายลุกิจ กลางสุข)
รองผู้อำนวยการ ปฏิบัติราชการแทน
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/๗๕๓๐๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางยุพิน ทีนหาร

ด้วยนายชานันท์ ข่าขันมะสี นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๙ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ ☐ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ ๐๙ ๓๓๒๙ ๘๘๐๑ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๕๓๐๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางสุขสมใจ บุภักดี

ด้วยนายชานันท์ ข่าขันมะลี นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๙ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ ☐ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ ๐๙ ๓๓๒๙ ๘๘๐๑ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๕๓๐๙ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายทองใส วิทยา

ด้วยนายชานันท์ ข่าขันมะลี นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๙ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ ☐ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ ๐๙ ๓๓๒๙ ๘๘๐๑ (ผู้วิจัย)



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์

ที่ คศ.๖๐๒๕๔/๒๕๖๕ **วันที่** ๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน อาจารย์อนุสรณ์ จันทร์ประทักษ์

ด้วยนายชานันท์ ข่าขันมะลี นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๙ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ ☐ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์

ที่ คศ.๖๐๒๕๔/๒๕๖๕ **วันที่** ๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน อาจารย์สุทัศน์ แก้วคำ

ด้วยนายชานันท์ ข่าขันมะลี นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๙ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

เพื่อ ☐ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
☐ ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
☐ ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
☐ อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๔๓๑๑ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยใช้สถานที่ทดลองเก็บรวบรวมข้อมูล (Try Out)

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑

ด้วยนายชานันท์ ข่าขันมะลี นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๙ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑" เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทดลองเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ ๐๙ ๓๓๒๙ ๘๘๐๑ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/๖๕๘๘๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายสุกิจ กลางสุข

ด้วยนายชานันท์ ข่าขันมะลี นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๙ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑ " เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ ๐๘ ๘๗๓๗ ๓๒๔๗ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/๗๕๘๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายสุกิจ กลางสุข

ด้วยนายชานันท์ ข่าขันมะลี นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๙ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑ " เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ ๐๘ ๘๗๓๗ ๓๒๔๗ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/๖๕๘๘๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นางจารุณี เสนารัตน์

ด้วยนายชานันท์ ข่าขันมะลี นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๙ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑ " เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ ๐๘ ๘๗๓๗ ๓๒๔๗ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๕๘๘๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายวัชระ บ้านภูมิ

ด้วยนายชานันท์ ข่าขันมะลี นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๙ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑ " เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ ๐๘ ๘๓๓๓ ๓๒๔๓ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/๗๕๘๘๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายเทิดศักดิ์ โพธิสาขา

ด้วยนายชานันท์ ข่าขันมะลี นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๙ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑ " เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ ๐๘ ๘๓๓๓ ๓๒๔๓ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๕๘๘๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นางยุพาพิน ทีนหาร

ด้วยนายชานันท์ ข่าขันมะลี นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๙ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑ " เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ ๐๘ ๘๗๓๗ ๓๒๔๗ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/๗๕๘๘๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นางสุขสมใจ บุภักดี

ด้วยนายชานันท์ ข่าขันมะลี นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๙ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑ " เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ ๐๘ ๘๓๓๓ ๓๒๔๓ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/๖๕๘๘๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นางละมัย ทุมลา

ด้วยนายชานันท์ ข่าขันมะลี นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๙ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑ " เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ ๐๘ ๘๗๓๗ ๓๒๔๗ (ผู้วิจัย)



ที่ อว๐๖๑๙.๐๒/ว๕๘๘๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๔ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย

เรียน นายสุรัตน์ ดวงชาทม

ด้วยนายชานันท์ ข่าขันมะลี นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส ๖๔๘๒๑๐๒๐๐๑๐๙ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ ซึ่งผู้วิจัยกำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต ๑ " เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี)
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดี

คณะครุศาสตร์
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา
โทรศัพท์ ๐๘ ๘๓๓๗ ๓๒๔๗ (ผู้วิจัย)

ภาคผนวก ค

ภาพประกอบการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ



ภาพที่ ค.1 สัมภาษณ์ นายสุกิจ กลางสุข รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา



ภาพที่ ค.2 สัมภาษณ์ศึกษานิเทศก์ ดร.เทิดศักดิ์ โพธิสาขา และนางยุภาพิน ทืนหาร



ภาพที่ ค.3 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผอ.วัชระ ป่านภูมิ



ภาพที่ ค.4 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผอ.จารุณี เสนารัตน์



ภาพที่ ค.5 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม



ภาพที่ ค.6 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์สุทัศน์ แก้วคำ



ภาพที่ ค.7 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คุณครูละมัย ทุมลา



ภาพที่ ค.8 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คุณครูสุขสมใจ บุภักดี

การเผยแพร่ผลงานวิจัย

ชานันท์ ข่าขันมะลี และจำเนียร พลหาญ. (2565). แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ,* 2(6), 17-34. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ สกุล	นายชานันท์ ข่าขันมะลี
วันเกิด	13 มีนาคม 2533
ที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 19 หมู่ 10 ตำบลหนองผือ อำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด 45180 โทรศัพท์ 088-7373247
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครู
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนจตุรพักตรพิมาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2555	วิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) สาขาวิชาคณิตศาสตรประยุกต์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2565	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม