



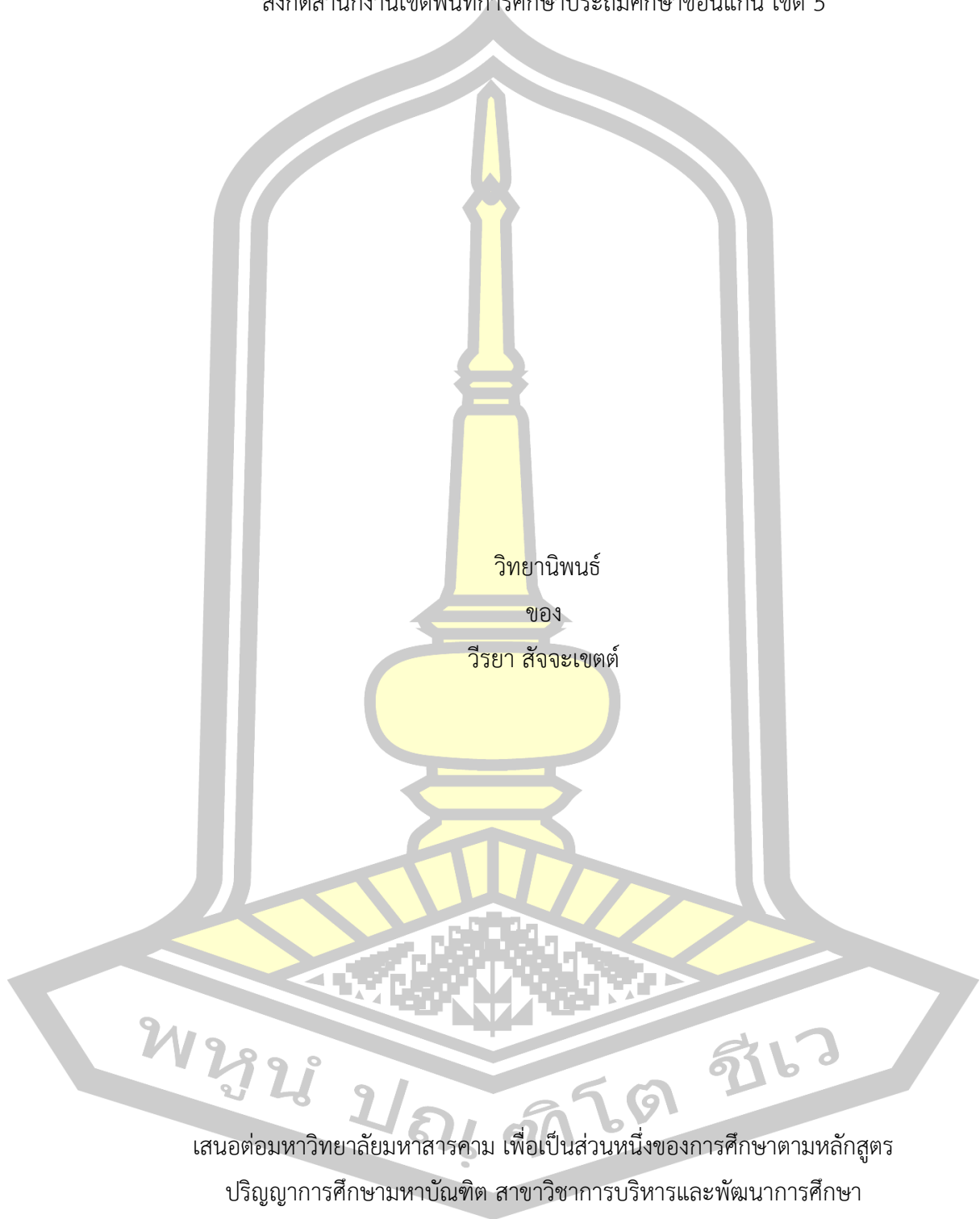
การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

วิทยานิพนธ์  
ของ  
วีรยา สัจจะเขตต์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
พฤษภาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

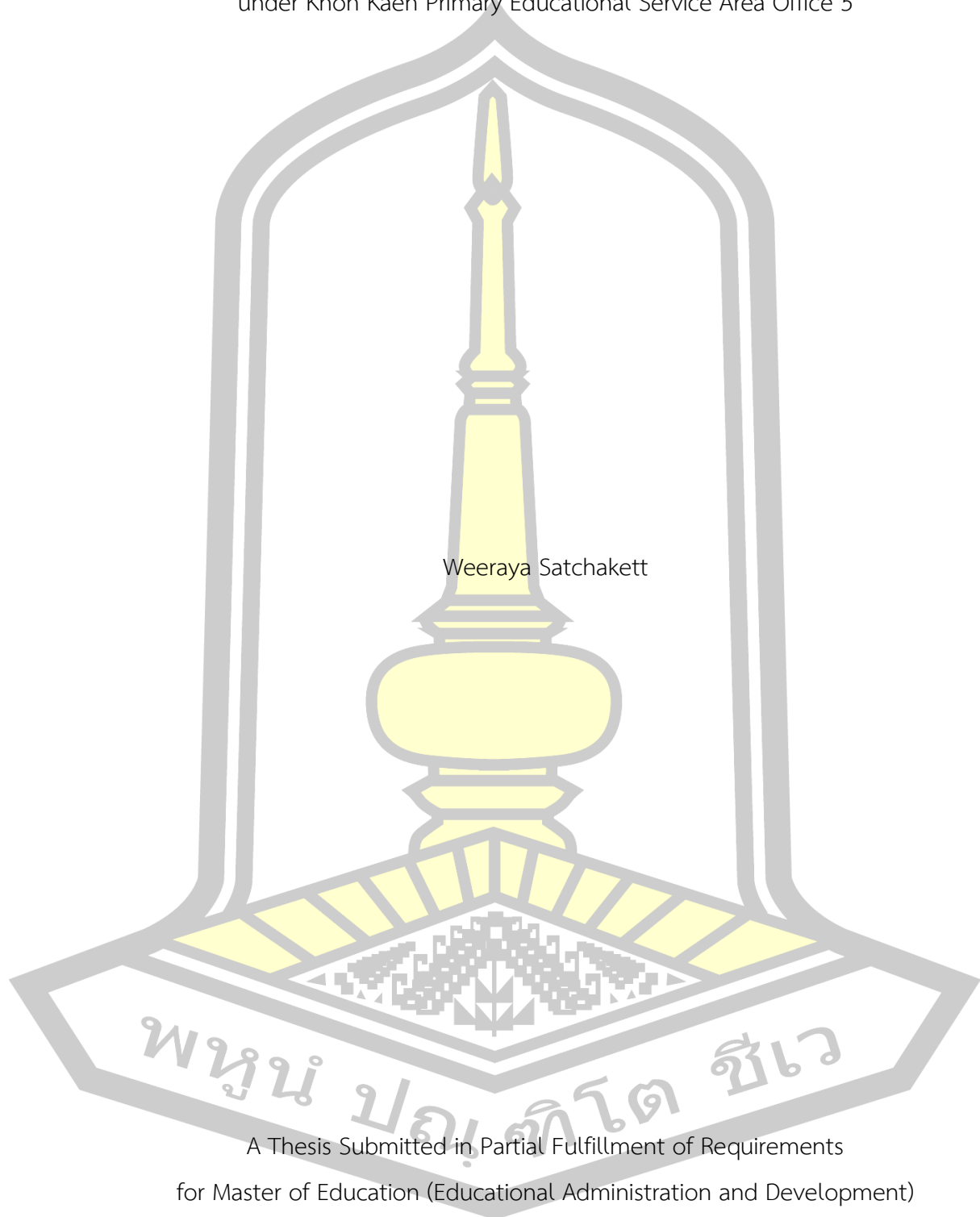


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

พฤษภาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Development of Learning Organization Guidelines for Extended Opportunity Schools  
under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 5



Weeraya Satchakett

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

May 2021

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาววีรยา สัจจะเขตต์  
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผศ. ดร. ธัชชัย จิตรนันท์ )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ )

..... กรรมการ

(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์ )

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. อำนาจ ชนวงค์ )

มหาวิทยาลัยขอนแก่นให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสร )

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5		
<b>ผู้วิจัย</b>	วีรยา สัจจะเขตต์		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษามหาบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2564

### บทคัดย่อ

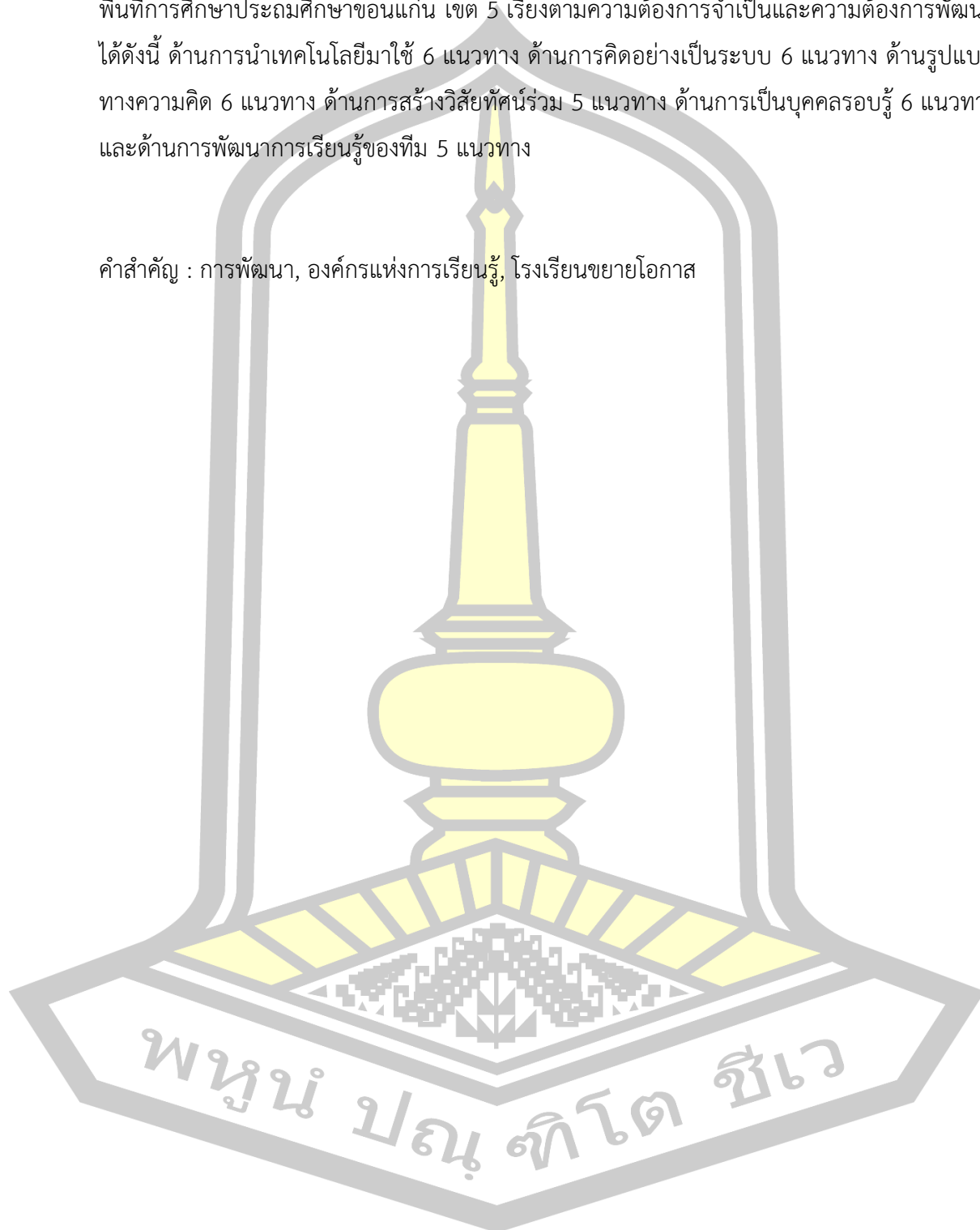
การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 2) เพื่อพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 341 คน ในโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ปีการศึกษา 2563 เครื่องมือคือแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 จากผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี เครื่องมือคือแบบสัมภาษณ์ แล้วประเมินแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน

### ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

2. แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายอนแก่น เขต 5 เรียงตามความต้องการจำเป็นและความต้องการพัฒนาได้ดังนี้ ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ 6 แนวทาง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 6 แนวทาง ด้านรูปแบบทางความคิด 6 แนวทาง ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 5 แนวทาง ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ 6 แนวทาง และด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม 5 แนวทาง

คำสำคัญ : การพัฒนา, องค์กรแห่งการเรียนรู้, โรงเรียนขยายโอกาส



<b>TITLE</b>	Development of Learning Organization Guidelines for Extended Opportunity Schools under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 5		
<b>AUTHOR</b>	Weeraya Satchakett		
<b>ADVISORS</b>	Associate Professor Suwat Junsuwan , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2021

#### ABSTRACT

The study aimed to 1) study the current condition, desirable condition and necessity of developing of learning organization guidelines for extended opportunity schools under Khon Kaen primary educational service area office 5 and 2) to develop guidelines of learning organization for Extended Opportunity Schools under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 5. The study was conducted in 2 phases: phase 1, the current condition and desirable condition were studied from 341 school directors and teachers as the sample group in extended opportunity schools under Khon Kaen primary educational service area office 5 in academic year 2020 using questionnaires as research instrument. During phase 2, the guidelines of learning organization in extended opportunity schools under Khon Kaen primary educational service area office 5 were developed by the school directors with best practices using interview as research instrument and were assessed by 5 experts.

The findings show that:

1. The current condition of developing of learning organization guidelines for extended opportunity schools under Khon Kaen primary educational service area office 5 overall is at high level, the desirable condition is very high.

2. The guidelines of learning organization for extended opportunity schools under Khon Kaen primary educational service area office 5 with prior necessity are technology utilization 6 guidelines, system thinking 6 guidelines, mental model 6 guidelines, personal mastery 6 guidelines, shared vision 5 guidelines and team learning 5 guidelines, respectively.

Keyword : Development, Learning Organization, Extended Opportunity Schools





## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วย ความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการให้คำปรึกษา แนะนำ และให้ความช่วยเหลือด้วยความเมตตาเสมอมา กราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยต้องกราบขอบพระคุณท่านอย่างสูงยิ่ง มา ณ โอกาสนี้

ขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน ดร.วุฒิชัย วรรณบุรี นายพลกฤษณศึกษา นายสมชาย โพธิ์ศรี และนางสาวสาลินี ซาดา สัจจะเขตต์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ขอบพระคุณสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม ได้แก่ โรงเรียนหนองม่วงประชานุกูลและโรงเรียนสนามบิน ที่ให้ความกรุณาในการสัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ ขอบพระคุณ นายทองสุข เกลี้ยงพร้อม ดร.ณัฐณรงค์ พิริยการ นายวัฒนา สมหวัง นางสาววัฒนาพร อาคมคง และนายศิขริน ต้นเจียง ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินแนวทาง ขอบพระคุณผู้บริหาร ครู บุคลากร และเจ้าหน้าที่ ทั้งในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ที่ให้ความอนุเคราะห์อำนวยความสะดวก และให้ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้

กราบขอบพระคุณ บิดา มารดา คณาจารย์ พี่ชาย สามีและเพื่อนนิสิตสาขาวิชาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา ที่คอยให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา สนับสนุนงานวิจัยสำเร็จด้วยดี คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยขอน้อมบูชาพระคุณบิดา มารดาบูรพาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนวิชาความรู้ และให้ความเมตตาแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

วีรยา สัจจะเขตต์

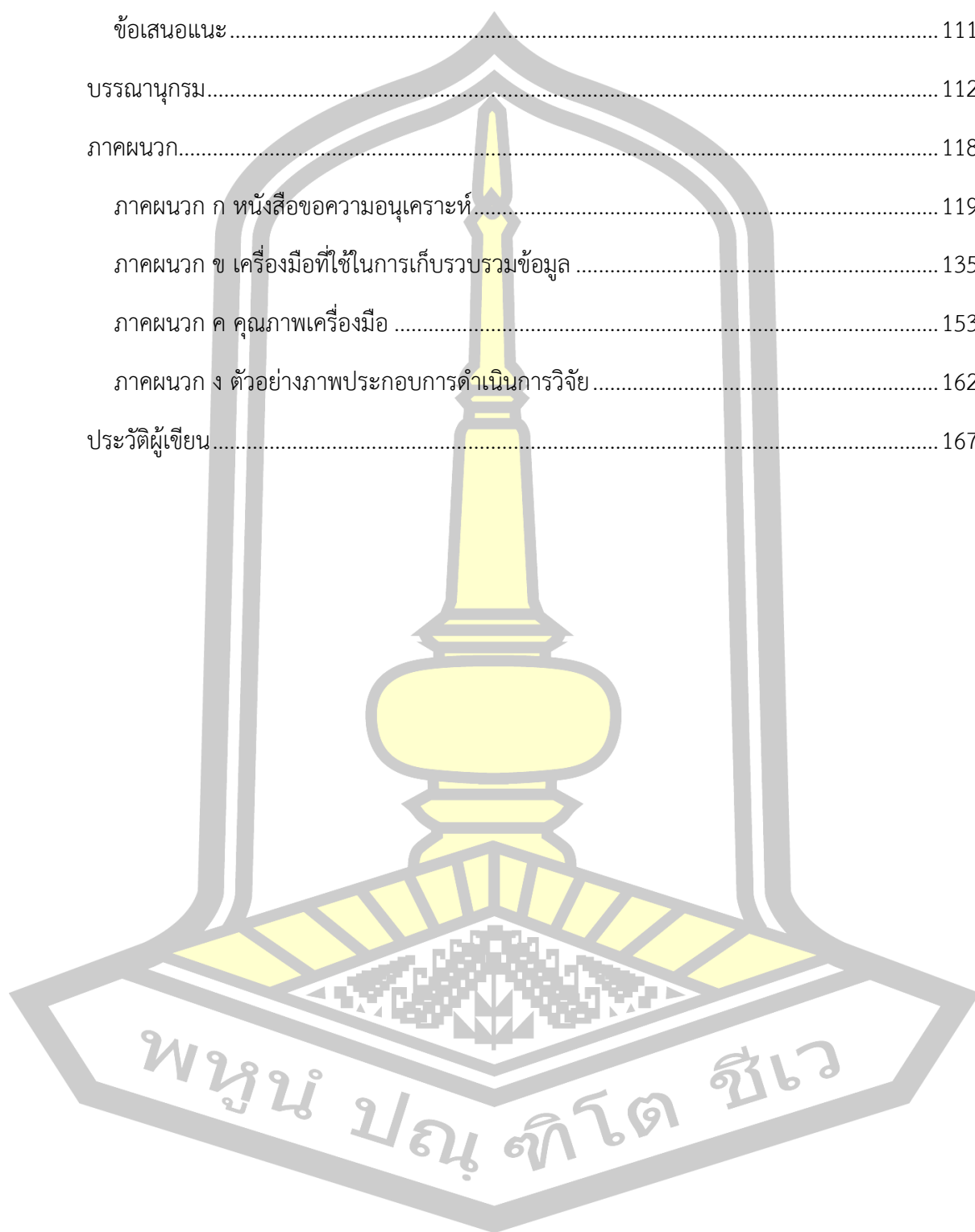
พูน ปณ ทิโต ชีเว

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของงานวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดการจัดการความรู้.....	10
ความหมายการจัดการความรู้.....	10
กระบวนการจัดการความรู้.....	12
การจัดการความรู้ในสถานศึกษา.....	14
การจัดการความรู้ (KM) สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO).....	16
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	16

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	16
ความสำคัญและความจำเป็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	18
ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	20
การสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	28
บริบทของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5.....	39
ประวัติความเป็นมาและแนวคิดของโรงเรียนขยายโอกาส.....	39
ข้อมูลโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5.....	41
ทิศทางการพัฒนาการศึกษา.....	42
แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	45
งานวิจัยในประเทศ.....	45
งานวิจัยต่างประเทศ.....	49
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	51
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5.....	51
ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5.....	60
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	101
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	101
สรุปผล.....	101

อภิปรายผล.....	105
ข้อเสนอแนะ.....	111
บรรณานุกรม.....	112
ภาคผนวก.....	118
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	119
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	135
ภาคผนวก ค คุณภาพเครื่องมือ.....	153
ภาคผนวก ง ตัวอย่างภาพประกอบการดำเนินการวิจัย.....	162
ประวัติผู้เขียน.....	167



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การสังเคราะห์เพื่อหาความสอดคล้องเกี่ยวกับองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้.....	28
ตาราง 2 การสังเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้.....	31
ตาราง 3 จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา.....	42
ตาราง 4 ข้อมูลโรงเรียน .....	42
ตาราง 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	53
ตาราง 6 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพและประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 .....	69
ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI <sub>modified</sub> ) .....	70
ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม .....	71
ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ .....	72
ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้.....	73
ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม.....	74

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กร  
 แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น  
 เขต 5 ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้..... 75

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กร  
 แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น  
 เขต 5 ด้านรูปแบบทางความคิด ..... 76

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
 โรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 และค่าดัชนี  
 ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 78

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
 โรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 และค่าดัชนี  
 ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการคิดอย่างเป็น  
 ระบบ ..... 79

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
 โรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 และค่าดัชนี  
 ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้  
 ..... 80

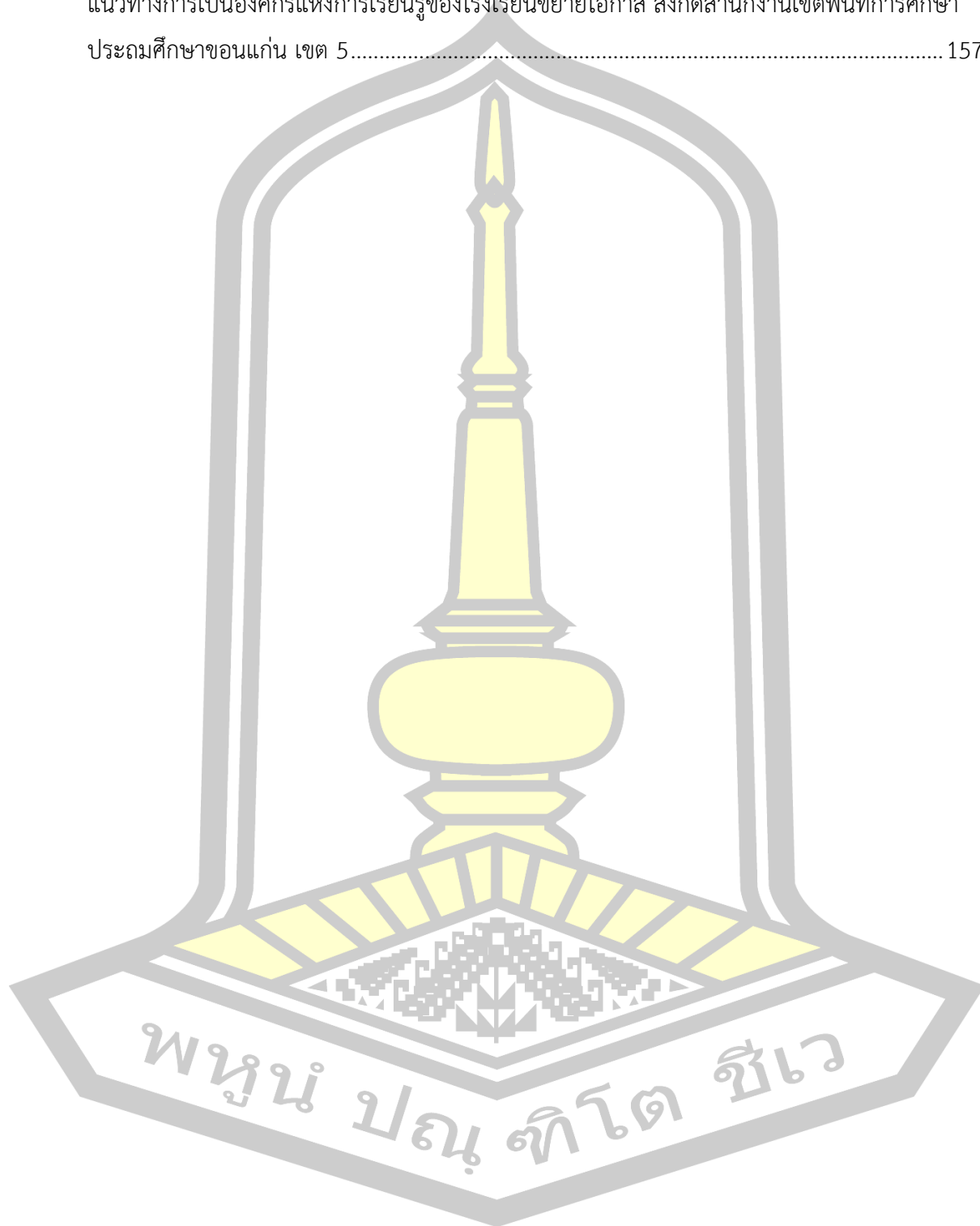
ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
 โรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 และค่าดัชนี  
 ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการพัฒนาการเรียนรู้  
 ของทีม ..... 81

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
 โรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 และค่าดัชนี  
 ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านการนำเทคโนโลยีมา  
 ใช้..... 82

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
 โรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 และค่าดัชนี  
 ความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็น ด้านรูปแบบทางความคิด  
 ..... 83

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ขององค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน .....	93
ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม .....	94
ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ด้านการคิดอย่างเป็น ระบบ .....	95
ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ด้านการเป็นบุคคล รอบรู้.....	96
ตาราง 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 5 โดยการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม .....	97
ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ด้านการนำ เทคโนโลยีมาใช้ .....	98
ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ด้านรูปแบบทาง ความคิด .....	99
ตาราง 27 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 .....	154

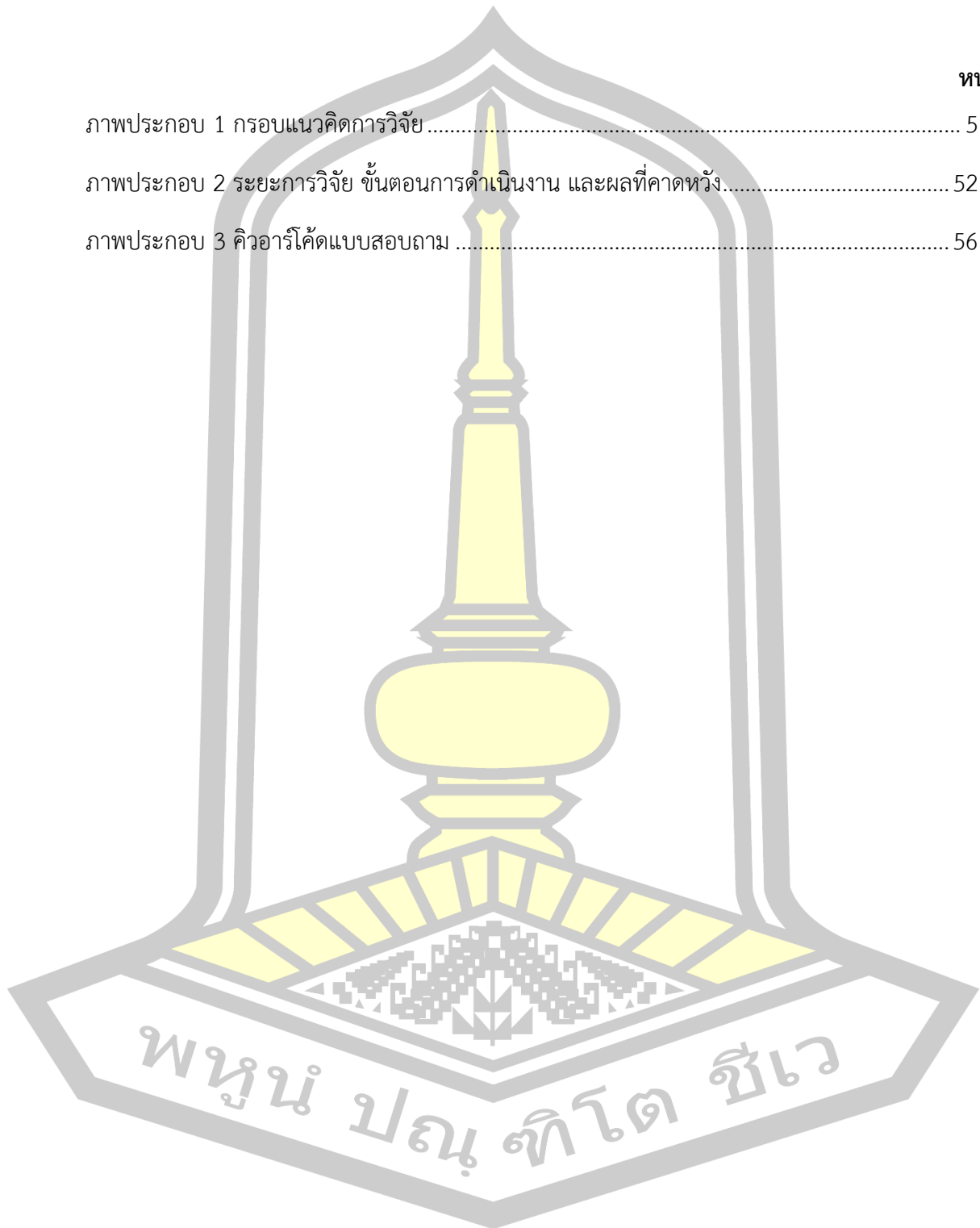
ตาราง 28 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ  
 แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5..... 157





## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ภาพประกอบ 2 ระยะเวลาการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินงาน และผลที่คาดหวัง.....	52
ภาพประกอบ 3 คิวอาร์โค้ดแบบสอบถาม.....	56



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นหัวใจหลักในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ประเทศที่ประชากรสามารถเข้าถึง การศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพเป็นประเทศที่มีความสามารถในการแข่งขันสูง ตามที่ Nelson Mandela เคยกล่าวไว้ว่า “การศึกษาคืออาวุธที่ทรงพลังที่สุดที่จะสามารถเปลี่ยนโลกได้” ดังนั้น การพัฒนาระบบการศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็น กระทรวงศึกษาธิการมีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และสร้างโอกาสทางการศึกษาให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิต มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาคนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีวินัย ใฝ่รู้มีความรู้ มีทักษะมีความคิดสร้างสรรค์มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีคุณธรรมและจริยธรรม (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น, 2561)

เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ในอดีตการเข้าศึกษาต่อระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 เป็นเรื่องทีลำบากสำหรับประชาชนที่ อาศัยอยู่ในพื้นที่ห่างไกล ด้วยเหตุที่ประชากรกลุ่มใหญ่ของประเทศอยู่ในชนบทห่างไกลโรงเรียน มัธยมศึกษา และครอบครัวส่วนใหญ่ในชนบทมีความขาดแคลน จึงไม่สามารถส่งบุตรหลานเข้ามา ศึกษาต่อในโรงเรียนมัธยมใกล้บ้านได้ นอกจากนี้โรงเรียนมัธยมระดับอำเภอและจังหวัดไม่สามารถ รองรับจำนวนนักเรียนได้ทั้งหมด ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการจึงเล็งเห็นว่าสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติมีโรงเรียนกระจายอยู่ทั่วทุกภาคของประเทศ จึงขออนุมัติจาก คณะรัฐมนตรีให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเปิดสอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 ในโรงเรียนประถมศึกษาในปีการศึกษา 2534 เพื่อให้เกิดความสะดวกด้านการเดินทางและ ขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ผู้เรียนในชนบท เพื่อให้ได้รับโอกาสการเข้าถึงการศึกษาภาคบังคับ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 โรงเรียนขยายโอกาสจึงได้ถูกตั้งขึ้นทั้งใน โรงเรียนประจำจังหวัดและโรงเรียนประจำตำบล แต่ปัจจุบันโรงเรียนขยายโอกาสส่วนใหญ่ถูกมองว่า ขาดคุณภาพ เนื่องจากปัญหาด้านการขาดแคลนครู ครูโยกย้ายบ่อย (เนตรหทัย ดีเป้า และเอกชัย กี สุขพันธ์, 2557 ; อภิเชษฐ์ บุญพยอม และฐิตินันท์ ดั่งสุวรรณ, 2560) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงด้าน บุคลากรส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน ทำให้ผู้ปกครองขาดความเชื่อมั่น จึงไม่ส่งบุตรหลาน ไปเรียน ส่งผลให้มีนักเรียนในระดับชั้นมัศึกษามีจำนวนน้อย ซึ่งเป็นเหตุให้โรงเรียนขยายโอกาสที่ มีนักเรียนน้อยเสี่ยงต่อการถูกยุบได้ หากโรงเรียนไม่มีความสามารถในการพัฒนาองค์กรให้เป็นที่ยอมรับ

การพัฒนาองค์กรให้เติบโตและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว นั้นจึงเป็นหนทางที่จะทำให้โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาได้รับความไว้วางใจจากชุมชน ซึ่งการจะพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างเข้มแข็ง เกิดจากบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่ตนรับผิดชอบ การสนับสนุนบุคลากรให้พัฒนาตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญ เช่น การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม การอนุญาตให้ไปศึกษาต่อ เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรจะทำให้องค์กรนั้นพัฒนาไปด้วย เนื่องจากความรู้ที่ได้รับนั้นสามารถนำมาถ่ายทอดไปยังบุคลากรคนอื่น ๆ ในองค์กร ทำให้เกิดการถ่ายโอนข้อมูล แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้น (Fullan, 2001) แต่หากบุคลากรนั้น ๆ ไม่ได้นำความรู้ที่ได้ไปอบรมหรือเรียนต่อมาใช้ในองค์กร หรือไม่ได้มีการแบ่งปันก็อาจทำให้การลงทุนนั้นสูญเปล่า เมื่อบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ มีการโยกย้ายสิ่งที่ได้เรียนรู้มาจะหายไปจากองค์กรนั้น และต้องเริ่มต้นในการส่งบุคลากรเข้าอบรมพัฒนาการทำงานแบบนี้ไปเรื่อย ๆ เกิดเป็นความสิ้นเปลืองด้านค่าใช้จ่ายและเวลาที่เสียไป ซึ่งตรงกับแนวคิดด้านการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงควรถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน

การเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญกับสถานที่ทำงานในปัจจุบันนี้ เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นแต่ยังไม่เพียงพอ (Marsick and Watkins, 2003) ที่จะทำให้องค์กรพัฒนาไปยิ่งขีดสุด แต่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ พุดคุย ร่วมกันแก้ปัญหาจะทำให้องค์กรเดินไปข้างหน้าและบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ เพราะความรู้คือกุญแจแห่งความสำเร็จที่จะทำให้ทุกองค์กรอยู่รอดในปัจจุบันนี้ องค์กรจึงต้องสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร (Bennett and O'Brien, 1994 ; Watkins and Marsick, 2003) และความมุ่งมั่นที่จะขยายและพัฒนาขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร โดยองค์กรจะสนับสนุนส่งเสริมการประยุกต์ใช้ความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2562)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร แนวคิดนี้ Senge (1990) ได้เขียนไว้ในหนังสือ The Fifth Discipline ซึ่งได้นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า คือสถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ ที่หลากหลายมากมายที่แต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน และได้เสนอวินัย 5 ประการ คือ การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) รูปแบบทางความคิด (Mental Model) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) นอกจากนี้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

มาตรา 11 ได้ระบุไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันและปรับตัวต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคนี้ จึงควรพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานีของ ณิชชา บุญประไพ (2559) ผลการศึกษาด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันสูงอย่างมี นัยสำคัญ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 6 สำนักงานตั้งอยู่ที่อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น โดยมีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชากรในวัยเรียน ของพื้นที่บริการ 7 อำเภอ ภายในจังหวัดขอนแก่น ได้แก่ อำเภอชุมแพ อำเภอหนองเรือ อำเภอภูเวียง อำเภอเวียงเก่า อำเภอสีชมพู อำเภอหนองนาคำ และอำเภอภูผาม่าน โดยดูแลโรงเรียนที่อยู่ในสังกัด ทั้งหมด จำนวน 260 โรงเรียน เปิดโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 71 โรงเรียน เพื่อให้นักเรียนที่มีปัญหาด้านความบกพร่องในการเรียนรู้และขาดแคลนทุนทรัพย์สามารถเข้ารับ การศึกษาภาคบังคับได้ แต่ปัญหาที่พบในโรงเรียนขยายโอกาสที่เป็นปัญหาสำคัญและส่งผลต่อ การจัดการเรียนการสอนและการบริหารโรงเรียน ได้แก่ การขาดแคลนครู การโยกย้าย และการเกษียณครูและบุคลากรเป็นประจำ การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรทำให้ขาดความต่อเนื่อง ในการทำงานและทำให้เกิดการสูญเสียความรู้จากบุคลากรนั้น ๆ และการจะได้ตำแหน่งบุคลากรมา แทนที่นั้นใช้เวลานานส่งผลต่อการบริหารจัดการภายในโรงเรียนเกิดความล่าช้า การแก้ปัญหา โดยทั่วไปจึงต้องส่งบุคลากรเข้าเรียนรู้งานใหม่ทุกครั้ง ซึ่งทำให้เสียเวลาและทรัพยากรในการส่ง บุคลากรเข้ารับการอบรมใหม่ ที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรภายในโรงเรียน การพัฒนาโรงเรียน ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนได้เกิดการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้ ร่วมกัน และพัฒนาโรงเรียนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง จากสภาพและปัญหาดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยสนใจ ศึกษาสภาพปัจจุบันของโรงเรียนขยายโอกาสในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 5 และพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เขต 5 เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทาง ให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารได้นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้

### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด?
2. แนวทางการพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างไร?

### ความมุ่งหมายของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

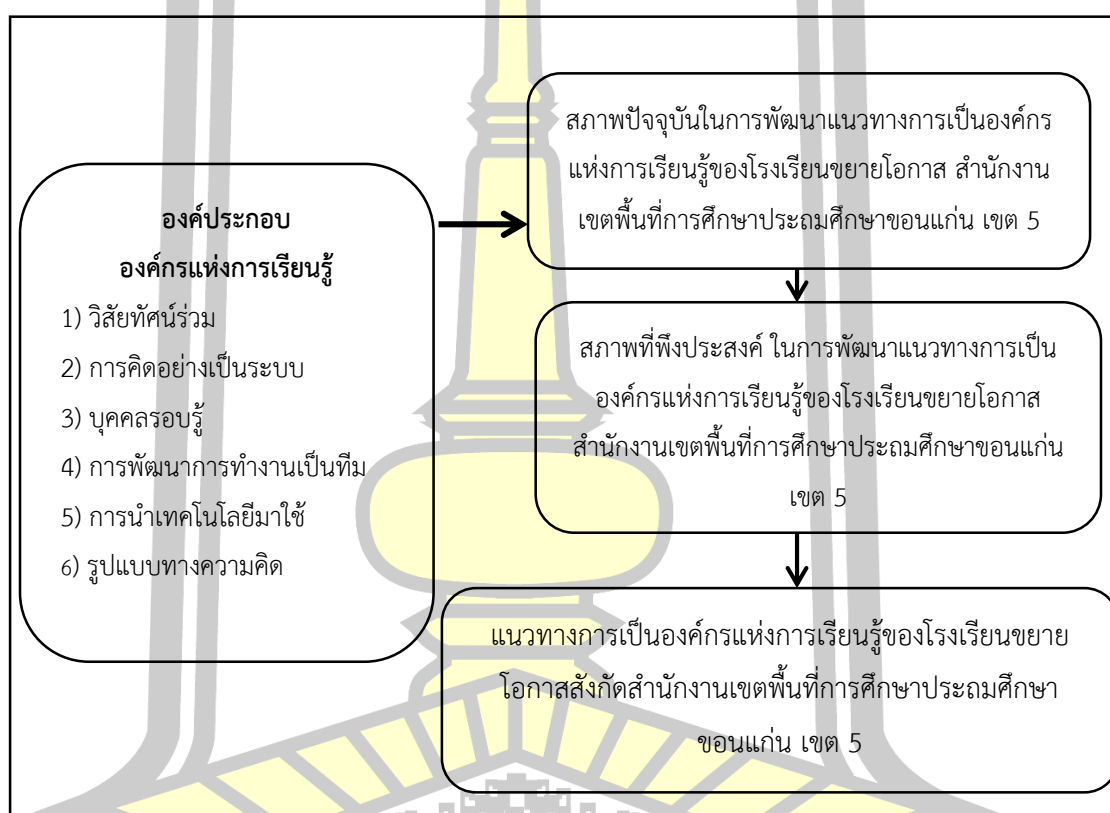
### ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ คณะครู และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
2. เพื่อเป็นแนวพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้เป็นระบบและให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยยึดหลักการของ Senge (1990) และ Marquardt (1996) เป็นแนวคิดหลัก โดยผู้วิจัยเสนอกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วย องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 6 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ร่วม การคิดอย่างเป็นระบบ บุคคลรอบรู้ รูปแบบทางความคิด การนำเทคโนโลยีมาใช้ และการพัฒนาการทำงานเป็นทีม



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

พูนุ ปรณ ทิโต ชีเว



## ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

### 1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยสังเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีของนักวิชาการ ประกอบด้วย องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 6 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ร่วม การคิดอย่างเป็นระบบ บุคคลรอบรู้ รูปแบบทางความคิด การนำเทคโนโลยีมาใช้ และการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

### 2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 การวิจัยระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

2.1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 73 คน และครูผู้สอนในสถานศึกษา จำนวน 954 คน ในโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5 จำนวน 71 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 1,027 คน

2.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 341 คน ในโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ปีการศึกษา 2563 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนจากตาราง Krejcie และ Morgan (1970) ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling )

2.2 การวิจัยระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ประเมินหาค่าความเหมาะสม ความเป็นไปได้ โดยการเลือกแบบเจาะจง

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรมีการจัดการความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการขยายความสามารถ พัฒนาตนเองและถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่องระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยทำให้องค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการพัฒนาการทำงานเป็นทีม  
ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ และด้านรูปแบบทางความคิด

1.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง ครูมีเป้าหมายในการทำงาน  
ทิศทางเดียวกัน และมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เข้าใจเป้าหมายชัดเจน ครูแบ่งความ  
รับผิดชอบร่วมกัน ทำให้เกิดความผูกพันและการร่วมมือกันภายในโรงเรียน ครูมีโอกาสแลกเปลี่ยน  
วิสัยทัศน์และเรียนรู้ร่วมกัน

1.2 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง ครูมีความรู้  
และความสามารถเชื่อมโยงความรู้ สามารถเข้าใจภาพรวมของกระบวนการความสัมพันธ์  
อย่างเป็นระบบและมีเหตุผล สามารถมองปัญหาโดยการแยกภาพรวมออกมาเป็นภาพย่อย  
ครูกิจวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ มีการฝึกฝนด้านการคิดวิเคราะห์  
อย่างต่อเนื่องโดยการสำรวจและแก้ปัญหาสิ่งรอบตัว

1.3 ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง ครูมีความกระตือรือร้นที่  
จะพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลรอบรู้ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารภายในสถานศึกษา การเรียนรู้และ  
เข้าใจความคิดของแต่ละบุคคลในสถานศึกษา มีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ภายในสถานศึกษา  
การนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนและร่วมกันแก้ปัญหา

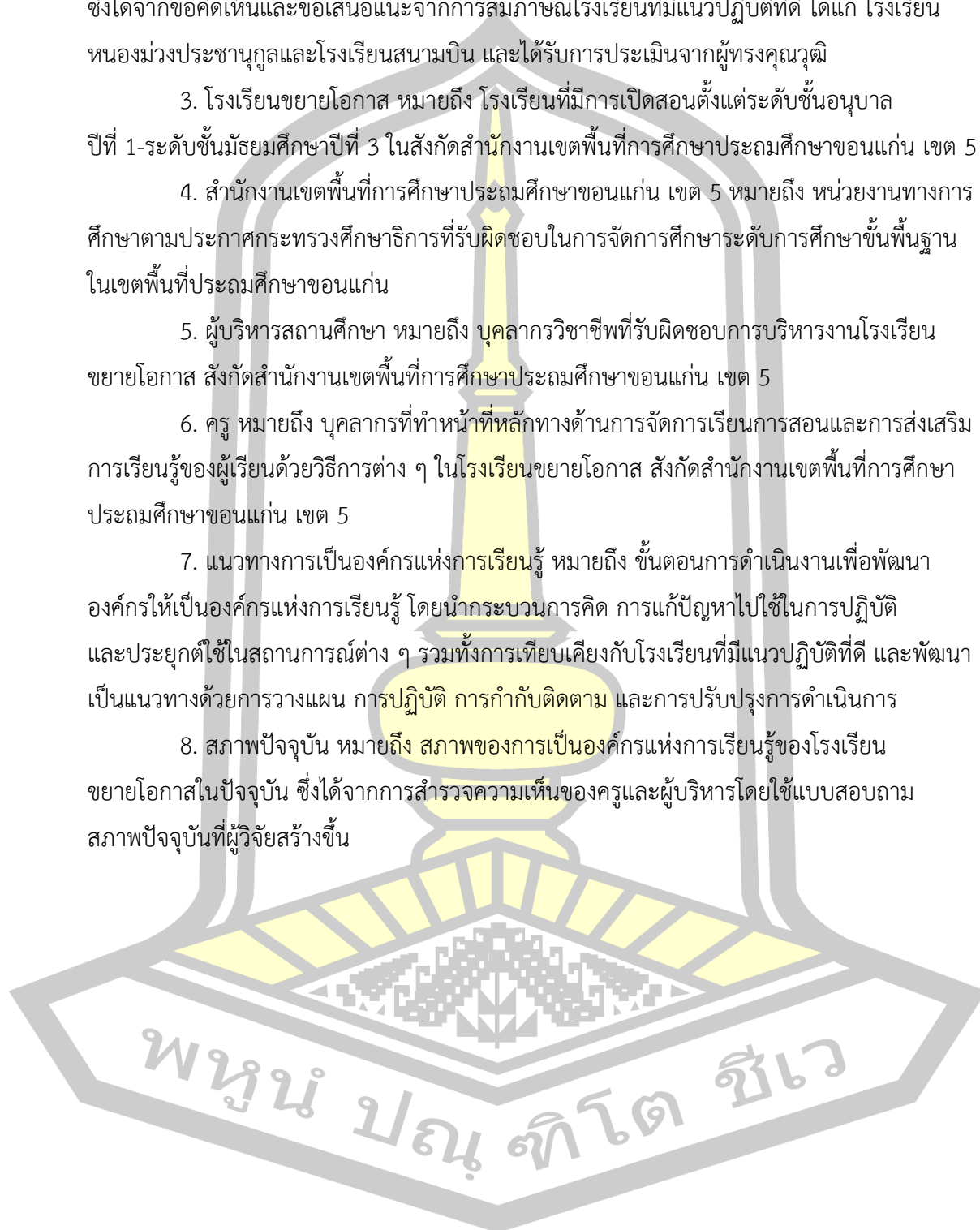
1.4 ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) หมายถึง ครูได้รับการ  
พัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการประสานความร่วมมือในการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ของ  
เพื่อนร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในสถานศึกษาและพัฒนาความสามารถของทีม ทำให้เกิด  
การเรียนรู้ได้รวดเร็วกว่าการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูเกิดการเรียนรู้อยู่  
ตลอดเวลา

1.5 ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ (Technology Utilization) หมายถึง ครูมีความรู้  
ความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยี มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในสถานศึกษา ครูสามารถ  
ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน สถานศึกษาใช้เทคโนโลยีในการรวบรวม  
จัดเก็บ และถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ครูสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้เท่าทัน  
เทคโนโลยี

1.6 ด้านรูปแบบทางความคิด (Mental Models) หมายถึง ครูสามารถนำประสบการณ์  
และความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาเป็นแนวคิดของตนเอง ครูสามารถเข้าใจ  
ปัญหาและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ครูสามารถปรับวิธีคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป  
และสามารถแสดงความคิดออกมาอย่างอิสระและมีทัศนคติที่ดี



2. แนวทาง หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีดำเนินการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้จากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ได้แก่ โรงเรียนหนองม่วงประชานุกูลและโรงเรียนสนามบิน และได้รับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ
3. โรงเรียนขยายโอกาส หมายถึง โรงเรียนที่มีการเปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1-ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น
5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารงานโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
6. ครู หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่หลักทางด้านจัดการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
7. แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำกระบวนการคิด การแก้ปัญหาไปใช้ในการปฏิบัติ และประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งการเทียบเคียงกับโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี และพัฒนาเป็นแนวทางด้วยการวางแผน การปฏิบัติ การกำกับติดตาม และการปรับปรุงการดำเนินการ
8. สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสในปัจจุบัน ซึ่งได้จากการสำรวจความเห็นของครูและผู้บริหารโดยใช้แบบสอบถามสภาพปัจจุบันที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น



## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา  
แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยมีเนื้อหาดังต่อไปนี้

1. แนวคิดการจัดการความรู้
  - 1.1 ความหมายการจัดการความรู้
  - 1.2 กระบวนการจัดการความรู้
  - 1.3 การจัดการความรู้ในสถานศึกษา
  - 1.4 การจัดการความรู้ (KM) สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.2 ความสำคัญและความจำเป็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.4 การสังเคราะห์องค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. บริบทของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
  - 3.1 ประวัติความเป็นมาและแนวคิดของโรงเรียนขยายโอกาส
  - 3.2 ข้อมูลโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
  - 3.3 ทิศทางการพัฒนาการศึกษาสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
  - 3.4 แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

พนุณี ปณฺ ทิโต ชีเว

## แนวคิดการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถเติบโตและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาและดึงศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ให้นำองค์ความรู้ที่เป็นความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ซึ่งเก็บสะสมมานาน และความรู้ที่เด่นชัด (Explicit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้ถูกบันทึกและจัดเก็บในรูปแบบเอกสาร หนังสือ ตำรา (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2562)

วิจารณ์ พานิช (2559) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้ในหนังสือ ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้ว่า เป็นกิจกรรมของมนุษย์ที่ต้องเข้าใจและจัดระเบียบมนุษย์ โดยหัวใจของการจัดการความรู้ คือ สมาชิกในองค์กรเห็นคุณค่าในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กรที่สมาชิกทำงานอยู่และต้องทำการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

สรุปได้ว่า องค์กรที่มีการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะนำความรู้ที่ได้จากบุคคลในองค์กรมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ เนื่องจากมีกระบวนการในการจัดการที่ดีและเข้าถึงง่าย ดังนั้น เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรให้เติบโตและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

### ความหมายการจัดการความรู้

จากแนวความคิดข้างต้น ได้มีนักวิชาการนิยามความหมายของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

ประเวศ วะสี (2545) ได้นิยามการจัดการความรู้ว่า หมายถึง การจัดการให้มีการวิจัยสร้างความรู้ที่เหมาะสม ให้มีการตั้งโจทย์ร่วมกัน วิจัยร่วมกัน ร่วมเรียนรู้ จัดความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ จัดการให้การสร้างความรู้และการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติสำเร็จผลจัดการให้ประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และมีการจัดการสร้างนักวิจัย สร้างนักจัดการความรู้และสร้างหน่วยจัดการความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) ได้ให้ความหมายการจัดการเรียนรู้ หมายถึง การจัดการสารสนเทศและการบริหารคนในทุกองค์กร โดยใช้สารสนเทศในการจัดเก็บบนความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กรมี เพื่อเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์กร จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ โดยการจัดเก็บรู้นั้นไม่เพียงแต่เฉพาะความรู้ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องเป็นความรู้จากภายนอกองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานด้วย

วิจารณ์ พานิช (2547) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง กิจกรรมที่ซับซ้อนและมีขอบเขตที่กว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยข้อความหรือถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ต้องให้นิยามที่ครอบคลุมในหลายด้าน ดังนี้

1. การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดเก็บความรู้

2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัตและแนวทางการปฏิบัติที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ซึ่งประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการความรู้

3. การจัดการความรู้ต้องการผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่ง ที่ช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้

4. การจัดการความรู้เป็นเรื่องของประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมินต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบ่งชี้ว่าองค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ในระดับใด

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2545) ให้ความหมายการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีความหมายจำเพาะว่า หมายถึง การจัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญที่แฝงเร้นในตัวคน หาทางนำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตกแต่งให้ง่ายต่อการใช้สอยและมีประโยชน์เพิ่มขึ้น มีการต่อยอดให้คงงามและใช้ได้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงและกาลเทศะยิ่งขึ้น มีความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการเอาความรู้ที่ไม่เหมือนกันมาเจอกัน ข้อสำคัญก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของคนทั้งหมดที่ร่วมในกระบวนการก่อให้เกิดปัญญาร่วม (Collective Wisdom) ทำให้แก้ปัญหาหรือพัฒนาเรื่องยาก ๆ ได้สำเร็จ การจัดการความรู้มีพื้นฐานอยู่ที่การให้คุณค่าแก่ความรู้ที่อยู่ในตัวคนทุกคน จึงเป็นรูปธรรมแห่งการปฏิบัติที่เคารพศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นคนของคนทุกคน

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2547) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ให้ความหมายการจัดการความรู้ในองค์กรว่า หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) สรุปการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันของบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กรที่มีกระบวนการบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยน เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาคนและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

Boyett และ Boyett (1998) ให้ความหมายการจัดการเรียนรู้ว่า หมายถึง การจำแนกแยกแยะเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร และการทำให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาทำ รวมทั้งการจัดทำรายการบัญชีความรู้ที่อธิบายแหล่งทรัพยากรภายในที่สำคัญ และจำแนกวิธีการค้นหาเหล่านั้น การนำความรู้จากผู้เชี่ยวชาญไปเผยแพร่ให้กับบุคคลอื่น การออกแบบโครงสร้างความรู้ที่ช่วยจัดการข้อมูลในรูปแบบที่สามารถเข้าถึงได้และพร้อมที่จะนำไปประยุกต์ใช้ การสร้างเวทีที่เปิดโอกาสให้บุคคลต่าง ๆ สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิด การจัดกระบวนการกลุ่มให้คนต่างพื้นที่ได้ทำงาน แก้ปัญหาร่วมกันและผลการทำหน้าที่ผู้จัดการ ความรู้ การค้นหา และส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษในความรู้และทักษะที่เป็นหัวใจของความสำเร็จขององค์กรการดำเนินการเกี่ยวกับการให้รางวัล การยอมรับและการเลื่อนตำแหน่งที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูล และการสร้างเครื่องมือต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้บุคคลสามารถเข้าถึง และนำข้อมูลไปใช้ได้เมื่อต้องการ

Snowden (2002) นิยามการจัดการความรู้ว่าเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพของการตัดสินใจในองค์กรและเพื่อสร้างนวัตกรรม เป็นการจัดการความรู้ประเภทชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสารหรือโครงสร้างต่าง ๆ อาจอาศัยเทคนิคการเล่าเรื่อง เนื่องจากไม่สามารถเขียนความรู้ทุกเรื่องออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ การนำเสนอเล่าสู่กันฟัง ไม่เน้นว่าเป็นเชิงคุณภาพหรือปริมาณ แต่เหมือนการเล่าเรื่องถือว่าเป็นสินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Asset) โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยเครือข่ายทางสังคม

Henrie และ Hedgepeth (2003) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ เป็นระบบบริหารจัดการทรัพย์สินความรู้ขององค์กรทั้งที่เป็นความรู้ฝังลึกในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) ระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียมการกรองความรู้ และการเตรียมการเข้าถึงความรู้กับผู้ใช้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ที่เด่นชัด (Explicit Knowledge) ของบุคลากรในองค์กร โดยผ่านกระบวนการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนและนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการความรู้ เพื่อให้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ภายในองค์กรต่อไป

#### กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการเรียนรู้ได้ถูกนำเสนอโดยนักวิชาการอย่างหลากหลาย เนื่องจากกระบวนการจัดการความรู้ที่ดีจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2560) กล่าวถึงกระบวนการแห่งการเรียนรู้ที่ได้สังเคราะห์จากนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดความรู้ บุคลากรต้องรู้ว่าตนเอง หรือกลุ่มคนทำงานเดียวกัน หรือฝ่ายงาน ต้องมีความรู้อะไรบ้างจึงจะทำงานได้ดีและต้องรู้ว่าเรามีความรู้นั้นแล้วหรือยัง

ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เมื่อบุคลากรกำหนดความรู้ที่จำเป็นต้องมีได้แล้วขั้นนี้เป็นขั้นของการแสวงหาความรู้นั้น ทั้งความรู้ในองค์กรและรู้นอกองค์กร เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากรภายในองค์กร เป็นการเรียนรู้ระดับรายบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

ขั้นที่ 3 การสร้างองค์ความรู้ ความรู้ที่บุคลากรแสวงหามาได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญ หรือจากการไปเข้ารับการพัฒนาด้วยวิธีการที่หลากหลายใด ๆ ต้องถูกนำมาพิสูจน์ใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นการค้นพบด้วยตนเองว่าความรู้เหล่านั้นสามารถใช้ได้เหมาะสมกับคน หรือกับงานของเราหรือไม่สิ่งที่ค้นพบใหม่นี้เองที่เราเรียกว่าเป็นองค์ความรู้ของบุคลากรหรือขององค์กร

ขั้นที่ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการนำองค์ความรู้ที่สร้างขึ้นมาจัดทำให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่ทุกคนเข้าใจได้ง่าย ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร หากจำเป็นก็ต้องมีการเรียบเรียงปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยและตรงความต้องการตลอดเวลา

ขั้นที่ 5 การจัดเก็บและแบ่งปันองค์ความรู้ เป็นการแบ่งชนิดและประเภทขององค์ความรู้ที่สร้างขึ้นมาจากขั้นตอนที่ 3 และที่ผ่านการกลั่นกรองจากขั้นตอนที่ 4 โดย จัดทำเป็นระบบที่ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน เพื่อให้ทุกคนเข้าถึง อาจอยู่ในรูปของเอกสารสิ่งพิมพ์ หรือ อยู่ในระบบฐานข้อมูลขององค์กร

ขั้นที่ 6 การใช้องค์ความรู้ ขั้นนี้เป็นขั้นที่บุคลากรจะนำองค์ความรู้ที่ตนเองแสวงหา แลกเปลี่ยนเรียนรู้มาเอง หรือ ศึกษามาจากบทเรียนที่ดีจากฐานความรู้ขององค์กร นำไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

Marquardt (1996) ได้นำเสนอกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นการสร้างสรรค์ความรู้ขึ้นใหม่ ทั้งนี้การสร้างความรู้ขึ้นใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงาน หรือคนในองค์กรเป็นผู้สร้างความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ โดยผนวกความรู้ที่มีในตัวคนเข้ากับความรู้ที่องค์กรมีอยู่แล้วให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ และมีการแบ่งปันไปทั่วองค์กร



3. การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) องค์กรต้องกำหนดว่าอะไรคือสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องเก็บรักษาให้ดีที่สุด การจัดเก็บเกี่ยวข้องข้องกับการนำเทคนิควิธีการบันทึกข้อมูลมาใช้ ดังนั้นองค์กรต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ได้แก่ โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้เป็นระบบ สามารถค้นหา ส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

4. การใช้ประโยชน์และการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) องค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้จะต้องมีการกระจายและถ่ายโอนความรู้ไปได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศ การถ่ายทอดความรู้แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) โดยตั้งใจ เช่น การฝึกอบรม การสื่อสารในองค์กร และ 2) โดยไม่ตั้งใจ เช่น การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์ เป็นต้น

การจัดการความรู้ในสถานศึกษา

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) ได้สรุปขั้นตอนการจัดการความรู้ในสถานศึกษามีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

### 1. ปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมในการจัดการความรู้

1.1 เปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมของผู้บริหารครูและบุคลากรให้ใช้แนวทางการทำงานที่เปิดรับและพร้อมจะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ พร้อมเป็นผู้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน

1.2 สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานที่มุมของผู้บริหารเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงบวก

1.3 กล้านำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ร่วมกับการหาทางออก

1.4 สร้างโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานและให้โอกาสทีมงานด้วยความสมัครใจ

1.5 ปลูกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความตั้งใจจริง การเอาชนะอุปสรรค การทำงานให้ผลออกมาดีที่สุดในขั้นต้น

### 2. สื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้

2.1 สื่อสารให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้น เช่น ความหมาย ความสำคัญ องค์กรประกอบ ประโยชน์ของการจัดการความรู้

2.2 สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ ขั้นตอนในการจัดการความรู้ตลอดจนเครื่องมือที่จะใช้ในการจัดการความรู้

2.3 สื่อสารถึงบทบาทหน้าที่คณะทำงานและผู้เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้

2.4 สื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายของการจัดการความรู้ตลอดจนความยาก และปัญหาที่อาจจะพบในการจัดการความรู้

3. กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ เครื่องมือที่ใช้สำหรับการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ถ้าเป็นการจัดการความรู้ประเภทชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มักจะใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) มักจะเป็นกระบวนการที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันได้ เช่น

3.1 ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกัน

3.2 สอนงาน (Coaching)

3.3 เรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning)

3.4 จัดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice)

4. การเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้ต่อยอด ซึ่งมีวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลาย ดังต่อไปนี้

4.1 การกำหนดเป้าหมาย ซึ่งเป็นความต้องการในการจัดการความรู้ เพื่อตอบคำถามว่าจะจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใด และจะทำให้ใครเป็นผู้ได้รับประโยชน์ในการจัดการความรู้

4.2 สรรหาผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เข้าร่วมแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์ สมาชิกทุกคนที่เข้าร่วมเวทีต้องเป็นความจริงคือเป็นผู้ปฏิบัติงานในเรื่องนั้น ๆ ที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับเป็นแบบอย่างที่ดี และมาจากความแตกต่างหลากหลายจึงจะเกิดพลัง

4.3 ค้นหาความรู้ฝังลึกในตัวผู้ปฏิบัติซึ่งเขามีวิธีการปฏิบัติอย่างไรจึงประสบความสำเร็จผ่านเทคนิคการเล่าเรื่อง โดยใช้กระบวนการสกัดความรู้รายบุคคลแล้วหรววิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของทุกคนให้เป็นแก่นความรู้ (Core Competence)

4.4 สร้างความรู้ที่กระจัดกระจายมากมายมารวมไว้โดยจัดเป็นฐานข้อมูลต่าง ๆ

4.5 เลือกลง และกลั่นกรอง (Refine)

4.6 เผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution)

4.7 นำความรู้ไปใช้ประโยชน์

4.8 นำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ได้จริงมาเก็บไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเป็นแหล่งความรู้ทำให้เกิดพลังแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4.9 ตรวจสอบเพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. การวัดผลการจัดการความรู้ (Measurement) จะทำให้เราว่าการจัดการความรู้เกิดการพัฒนาดังต่อไปนี้ได้อย่างเป็นรูปธรรมจริงหรือไม่ โดยตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับสิ่งที่เราตั้งเป้าหมายไว้อย่างน้อยสามประการ คือ เกิดการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร



6. การยอมรับและให้รางวัล (Recognition and Rewards) ในการจัดการความรู้ให้สำเร็จต้องมีสิ่งกระตุ้นผลักดันสิ่งนั้นคือการยอมรับและรางวัล เช่น ของรางวัล ใบประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

การจัดการความรู้ (KM) สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)

การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996) องค์กรใดที่มีความประสงค์ที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารหรือบุคลากรในองค์กรต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้และกระบวนการจัดการความรู้ อย่างถ่องแท้ เพราะการจัดการความรู้ (KM) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2556) เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นเรื่องของคน ถ้าคนในองค์กรเป็นบุคคลเรียนรู้แล้ว จะทำให้เกิดความสำเร็จ เกิดนวัตกรรมในการทำงานขึ้นมากมายไม่สิ้นสุด และสุดท้ายก็จะกลายเป็นองค์กรแห่งความรู้ในที่สุด แต่การที่จะทำให้เกิดเป็นบุคคลเรียนรู้ขึ้น ต้องใช้หลาย ๆ กระบวนการในการหล่อหลอมโดยการทำให้บุคคลเรียนรู้ โดยเกิดเป็นการเรียนรู้ของบุคคล (Human KM) เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ทำให้คนเปิดใจรับการเรียนรู้ พร้อมเปิดเผยเคล็ดลับความสำเร็จและบทเรียนในการทำงานได้อย่างอิสระ ตามเป้าหมายการทำงานนั้น ๆ เมื่อเป็นแบบนั้น จะทำให้การทำให้เกิดจากความเต็มใจที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ภายในองค์กรจนอาจทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้น เมื่อเกิดการรวมกลุ่มพูดคุยแลกเปลี่ยนการทำงานกันอย่างอิสระของคนทำงานอย่างสม่ำเสมอ เรียกว่า เกิดเป็นชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices : CoPs) และหากมีชุมชนนักปฏิบัติหลายกลุ่มและเกิดอย่างต่อเนื่อง จะทำให้องค์กรนั้นกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรให้กลายเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และมีความเต็มใจที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองจะส่งผลดีต่อองค์กร และพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

**แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้**

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นเวลาหลายปีแล้ว ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านทั้งไทยและต่างประเทศได้ให้คำนิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

วีโรจน์ สารรัตน์ (2545) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิก

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2547) นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่กระตุ้นและจูงใจสมาชิกให้เกิดความเต็มใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์กรเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงโดยการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน และมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2562) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีทรัพยากรบุคคลมีความมุ่งมั่นที่จะขยายและพัฒนาขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร โดยองค์กรจะสนับสนุนส่งเสริมการประยุกต์ใช้ความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

Pedler, Boydell และ Burgoyne (1989) และ Pedler, Burgoyne และ Burgoyne (1991) เสนอนิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบของบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) ว่าเป็นองค์กรที่ไม่ได้เกิดจากการเรียนรู้จากการอบรมรายบุคคล แต่เกิดจากผลของการเรียนรู้ทั้งระดับองค์กร และเป็นองค์กรที่ช่วยเหลือสมาชิกในองค์กรทุกคนและปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายด้านกลยุทธ์

Senge (1990) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ไว้ในหนังสือ The Fifth Discipline ว่าเป็นองค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลลัพธ์ในระดับต่าง ๆ ตามที่บุคลากรต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่บุคลากรมีความคิดใหม่ ๆ และได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องร่วมกันภายในองค์กร

Nonaka (1991) การลงทุนในความรู้ใหม่ ๆ ไม่ใช่กิจกรรมพิเศษ แต่เป็นพฤติกรรมและวิถีของการทำงานที่บุคลากรทุกคนควรรู้

Garvin (1993) ได้ให้นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในวารสาร Harvard Business Review ว่า เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง เรียนรู้ และถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการสะท้อนความรู้และความเข้าใจใหม่ ๆ ร่วมกันภายในองค์กร

Watkins และ Golembiewski (1995) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ในองค์กรนี้เกิดทั้งในระดับบุคคล ทีม องค์กร และในสังคมที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์ด้วย การเรียนรู้เป็นความต่อเนื่อง เป็นการใช้กระบวนการหรือขั้นตอนอย่างมีกลยุทธ์นั่นคือการนำไปผสมผสานกับการทำงาน

Marquardt (1996) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีพลังแห่งการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่มอย่างเต็มพลัง โดยสามารถจัดการความรู้และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือสู่ความสำเร็จด้วยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและการพัฒนาที่ต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังส่งผลให้ผู้คนเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนแปลงตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Watkins และ Marsick (2003) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า คือ องค์กรที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กร การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ถูกใช้อย่างต่อเนื่องในเชิงกลยุทธ์ซึ่งถูกบูรณาการและดำเนินควบคู่ไปกับการทำงาน

Robins และ Coulter (2012) ได้นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่พัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรในองค์กรบริหารจัดการกับความรู้ต่างและถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ให้แก่ผู้อื่นให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรมีการจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการขยายความสามารถ พัฒนาตนเองและถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่องระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยทำให้องค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### ความสำคัญและความจำเป็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Fulmer และ Key (1998) ได้กล่าวว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้อยู่เสมอของบุคคลเป็นรากฐานสำคัญในการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบันที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขัน การพัฒนาและการตัดสินใจของบุคคลและองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ที่สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารมากกว่าย่อมมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน อีกทั้งยังสามารถพัฒนาตนเองหรือองค์กรได้มากกว่าและเร็วกว่าผู้ที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้น้อย ดังนั้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เพื่อมุ่งเน้นที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองในอันดับแรก เพราะมีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับสถานการณ์ของสังคมปัจจุบัน ทั้งนี้หากองค์กรทุกประเภททุกระดับต้องการอยู่รอดในสังคมยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ย่อมปฏิเสธกระแสการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้ เพราะองค์กรต้องก้าวทันคู่แข่งและก้าวล้ำ คู่แข่ง ต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและรวดเร็ว เพื่อทำให้องค์กรมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วีรจ ฆาณะศิริภานนท์ (2542) ได้กล่าวว่า องค์กรต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่จะปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง และสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นความ

เจริญงอกงามด้วยตนเอง หมายถึง ความเข้าใจตนเองและเข้าใจโลก เป็นการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถด้านต่าง ๆ ขวนขวายและลงทุนด้วยตนเอง มีความรู้สึกเป็นสุข สนุกกับการคิดค้นเพื่อหาเหตุผลและความเป็นจริงของสิ่งต่าง ๆ ความรู้สึกชื่นชมยินดีต่อสิ่งที่ดีงามของโลก คิดริเริ่มสร้างสรรค์และประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ อาจเป็นการกระทำตามลำพังตนเองหรือร่วมกับบุคคลอื่น ๆ

วิถีทางหนึ่งคือ การพัฒนาโดยใช้กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำในองค์กร ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศกว่าคู่แข่งทั้งปวง มีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็วยิ่งกว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ จากการที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอดและความเป็นผู้นำในการแข่งขันทำให้องค์กรต้องปรับกระบวนการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546) ได้บัญญัติว่าส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

วีโรจน์ สารรัตน์ (2546) ได้กล่าวว่า โรงเรียนควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ เพราะโรงเรียนเป็นองค์กรการให้บริการที่ผูกพันเรื่องการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก และในการพัฒนาสิ่งใด ๆ ในโรงเรียนนั้นจะต้องให้ความสม่ำเสมอและยั่งยืนด้วยเนื่องจากสิ่งที่เป็นผลลัพธ์ของการพัฒนาคือ นักเรียน นักเรียนที่จะมีการหมุนเวียนเข้าออกทุกปีการศึกษา หากทำแล้วหยุดก็จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน ดังนั้น การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรหรือสถานศึกษา คือการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ (Garvin, 1993) ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความรู้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงกับโลกยุคปัจจุบันนี้เป็นสิ่งสำคัญ และเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรก็คือการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งองค์กรหรือสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ภายในองค์กร (Organizational Learning) และสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

### ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคลในองค์กรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยบุคคลเหล่านั้นจะมีการถ่ายทอดความรู้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน (Garvin, 1993 ; Robbins and Coulter, 2016) ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและองค์กรเป็นไปได้อย่างดีเลิศการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร

วิจารณ์ พานิช (2550) กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่เน้นความรู้เป็นสิ่งสำคัญ แต่การเรียนรู้และการสร้างความรู้สำคัญที่สุด ดังนั้นเป้าหมายขององค์กรนี้คือสามารถในการเผชิญกับสภาพอนาคตที่ไม่แน่นอนได้ และต้องมีขีดความสามารถ 12 ประการในการเป็นองค์กรอัจฉริยะ คือ

1. มีความมุ่งมั่น มุ่งมั่น ที่ชัดเจน การเป็นเบอร์หนึ่งขององค์กรคือทุกคนในองค์กรร่วมคิดและเป็นเจ้าของเป้าหมาย แต่เป็นเป้าหมายในระดับคุณค่า มีความมุ่งมั่น (Passion) สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้บุคลากรต้องมีกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
2. ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท มีความเชื่อในความเปลี่ยนแปลงต้องตั้งสติอยู่ในการเปลี่ยนแปลง ต้องจัดทำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ทั้งภายในและภายนอก โดยต้องใช้การจัดการเชิงบวก (Positive Change Management)
3. มีและใช้แผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ต้องมีแผนการจัดการความรู้ (KM) เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์องค์กร
4. มีและใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารสูงสุดต้องบริหารกระบวนการทัศน์ ภาวะผู้นำต้องมีอยู่ทั่วทั้งองค์กร อยู่ในทุกคน ทุกคนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ณ จุดที่ตนเองรับผิดชอบ หาวิธีการใหม่ ๆ สร้างนวัตกรรม สร้างการเปลี่ยนแปลงกับเพื่อนร่วมงาน มีการทำ CQI (Continuous Quality Improvement) หรือการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และร่วมกันสร้างความรู้องค์กร (Organizational Knowledge) จากความรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Knowledge)
5. จัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน องค์กรอัจฉริยะเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างคน เพราะความสัมพันธ์ระหว่างคนจะ ทำให้องค์กรมีพลังมากขึ้น
6. ทักษะพื้นฐานของพนักงาน เป็นทักษะในระดับวิคิดและให้คุณค่า เป็นการปฏิบัติ การคิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะที่สำคัญที่สุดคือทักษะการฟัง ทักษะในการเข้าใจ Mental Model ของตนเองและของผู้อื่น เป็นการพัฒนาองค์กร



7. ทักษะในการใช้ “ตัวช่วย” (Enablers) KM Enabler คือ เครื่องมือที่เป็นตัวช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีพลัง ใช้เท่าที่จำเป็น ตัวอย่างตัวช่วย เช่น BAR (Before Action Review), OM (Outcome Mapping) เป็นต้น

8. ไร้กำแพง กำแพงไม่ใช่กำแพงจริงแต่เป็นกำแพงใจ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนทำให้เกิดการเรียนรู้ อุปสรรคที่สำคัญคือต่างคนต่างอยู่เป็นหน่วย ไม่มีเวลามาพูดคุย การทำงานต้องไม่เริ่มจากศูนย์เพราะเพื่อนร่วมงานบางคนอาจมีความรู้นั้นอยู่แล้ว มีประสบการณ์ของเพื่อนมาช่วยแก้ปัญหา เครื่องมือทำลายกำแพง เช่น CFT (Cross Function Team : กลุ่มของบุคลากรที่มาจากหลายหน่วยงานภายในองค์กรมีความรู้และทักษะหลากหลาย มารวมกัน เพื่อวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง)

9. อีสราภาพ บรรยากาศเชิงบวก ต้องให้คนทำงานสามารถลองผิดลองถูกได้เอง และทำให้คนทำงานได้เป็นผู้นำตัวเล็กๆ กล้าคิดที่จะเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนอยู่ตลอดเวลา ทำให้คนทำงานมีความสุข

10. มีและใช้การจัดการคนเก่ง การจัดการชุมทรัพย์ทางปัญญา หัวใจอยู่ที่การเสาะหาแหล่ง (Resources) ซึ่งก็คือ ทรัพยากรทางปัญญา (Intellectual Capital) เป็นสิ่งที่จับต้องได้และไม่ได้ เช่น คน ความสัมพันธ์ วัฒนธรรมเป็นความรู้ใหม่ เป็นต้น

11. มีและใช้ระบบบันทึก ชุม/คลัง ความรู้ ในองค์กรต้องสนับสนุนให้คนทำงานจดบันทึก จดในสิ่งที่ตนสนใจขึ้นจากการทำงาน บันทึกการเรียนรู้จากหน้างาน แล้วนำมาทำความเข้าใจยกระดับความรู้ร่วมกัน และมีการจัดการเรื่องเล่าให้เป็นหมวดหมู่

12. มีและใช้ระบบ ICT (Information Communication Technology) ดังนั้นองค์กรอัจฉริยะ คือ องค์กรที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าปกติเป็นองค์กรที่มีนักคิด นักวิเคราะห์ นักสืบค้น นักปฏิบัติทำงานอยู่ เป็นองค์กรที่มีฐานความรู้ ภูมิปัญญา ฉลาดคิด ฉลาดฟัง ฉลาดทำ ทั้งนี้ ต้นกำเนิดขององค์กรอัจฉริยะเกิดมาจาก องค์ความรู้เดิมและองค์ความรู้ใหม่ ทักษะและรูปแบบความคิด เกิดสารสนเทศใหม่ ก่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย ฉลาดเลือกและฉลาดทำอันเป็นฐานของพลังความรู้ (Knowledge Power) ที่จะเป็นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์เพื่อสู่การปฏิบัติ

ยุทธพร ศุภรัตน์ (2552) ได้สรุปองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

1. องค์กรที่ไร้พรมแดน หมายถึง องค์กรที่มีการกระจายอำนาจให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วม มีการทำงานเป็นทีม แบ่งปันความรู้ที่จะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนางานให้เพื่อนร่วมงาน

2. การแบ่งปันข้อมูล หมายถึง องค์กรที่บุคคลในองค์กรมีการแบ่งปันข้อมูลกันอย่างอิสระ ข้อมูลมีความทันสมัย ถูกต้องแม่นยำ และนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. ภาวะผู้นำ หมายถึง องค์กรที่ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โน้มน้าวให้สมาชิกบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้ ทั้งยอมรับความหลากหลายที่มีในองค์กรเพื่อให้ทุกคนมีความสุขกับการทำงานและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Senge (1990) ได้เขียนไว้ในหนังสือ The Fifth Discipline เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเสนอหลัก (Discipline) 5 ประการ เพื่อเป็นแนวทาง ดังต่อไปนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นการมองภาพและความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยรวม แทนการมองทีละภาพ ซึ่งจะทำได้สามารถมองเห็นสถานการณ์ได้ชัดเจนขึ้น และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

2. บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ภายในองค์กรเกิดจากบุคคลที่ได้พัฒนาและเรียนรู้ แต่ไม่ได้เป็นการก้าวร้าวองค์กรจะเรียนรู้ตามเสมอไป บุคคลที่รอบรู้ในองค์กรเป็นระดับความสามารถนอกจากทักษะ (Skill) และความสามารถ (Competence) ผู้ที่มีทักษะและความสามารถระดับสูงจะให้ความสำคัญในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการบุคลากรที่มีความรอบรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เนื่องจากคนกลุ่มนี้มีความรับผิดชอบสูงในการทำงาน เรียนรู้ได้เร็ว และมีความคิดริเริ่ม จากคุณลักษณะที่กล่าวมานี้จะทำให้องค์กรมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

3. รูปแบบทางความคิด (Mental Model) เป็นความคิดอ่านที่ฝังแน่นและมีอิทธิพลต่อความเข้าใจและการกระทำ เนื่องจากคนที่มีความคิดที่แตกต่างกันจะมองเหตุการณ์เดียวกันแตกต่างกันเนื่องจากความคิดอ่านที่ต่างทำให้การมองเห็นรายละเอียดจากเหตุการณ์นั้น ๆ ไม่เหมือนกัน การพัฒนาความสามารถขององค์กรให้สอดคล้องกับรูปแบบทางความคิดที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ทักษะใหม่ และปลูกฝังการคิดริเริ่มเพื่อที่จะนำทักษะเหล่านี้มาใช้ในชีวิตประจำวัน

4. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เกิดจากการมีค่านิยม (Values) ความสนใจ (Interesting) และความปรารถนา (Aspiration) ของแต่ละคน การแชร์วิสัยทัศน์เป็นทักษะในการเปิดเผยและพูดคุยเกี่ยวกับภาพในอนาคตที่แต่ละคนมีอยู่ในใจ และยึดมั่นที่จะปฏิบัติตามเพราะเกิดจากวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลในองค์กร โดยแต่ละคนจะร่วมกันรับผิดชอบทั้งหมดเพราะการแชร์วิสัยทัศน์นั้นจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกการเป็นเข้าของร่วมกันและยังเป็นก้าวแรกที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรเริ่มทำงานด้วยกันได้

5. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) เป็นกระบวนการพัฒนาและปรับให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันของทีมเพื่อสร้างสิ่งที่สมาชิกต้องการ ซึ่งมีรากฐานมาจากการแชร์วิสัยทัศน์และการเป็นบุคคลรอบรู้ การเรียนรู้ของทีมเริ่มจาก “บทสนทนา” ที่จะทำให้สมาชิกภายในทีมได้คิด

ร่วมกันและสร้างความรู้ร่วมกัน การเรียนรู้ของทีมประกอบด้วยความคิดอย่างลึกซึ้งในเรื่องที่ซับซ้อน การสร้างสรรค์และการร่วมมือ ซึ่งรวมถึงบทบาทของสมาชิกในทีมที่มีต่อทีมอื่น

Senge ได้เสนอว่าการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องนำหลักการทั้ง 5 มาบูรณาการและนำมาปรับใช้กับองค์กร ซึ่งจากทั้ง 5 ข้อที่กล่าวมานั้น Senge มองว่าความคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นหลักการ (discipline) ด้านที่ 5 ที่จะหล่อหลอมหลักการทั้งหมดนี้ร่วมกันและนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

Garvin (1993) เสนอหลัก 5 ประการ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังต่อไปนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic problem solving) ถูกนำมาใช้เพื่อนำมาวิเคราะห์ปัญหาซึ่งต่างจากเมื่อก่อนที่ใช้การคาดเดา การแก้ปัญหาอย่างมีระบบจะนำข้อมูลจริงมาใช้ในการตัดสินใจแทนการใช้สมมุติฐาน และมีการใช้เครื่องมือทางสถิติอย่างง่ายมาช่วยในการจัดการข้อมูล
2. การทดลองแนวทางใหม่ (Experimentation with new approach) เป็นการจัดการหาและทดสอบความรู้ใหม่ๆ อย่างมีระบบโดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งจะขนานไปกับการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ซึ่งอาจเป็นการทดลองย่อยเพื่อสะสมความรู้และแก้ไขให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต (Learning from their own experience and past history) องค์กรจำเป็นต้องมีการคิดทบทวนเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวที่ผ่านมา โดยประเมินสิ่งเหล่านี้อย่างเป็นระบบ และบันทึกบทเรียนที่ได้รับในแบบที่เปิดเผย ง่ายต่อการเข้าถึงสำหรับพนักงาน การปล่อยโอกาสที่จะนำเหตุการณ์ในอดีตมาคิดทบทวนนั้นจะนำมาซึ่งความสูญเสียในความรู้ที่มีค่าหลุดลอยไป
4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีปฏิบัติที่ดี (Learning from experiences and best practices of others) การวิเคราะห์ประสบการณ์ขององค์กรอาจจะไม่ใช่วิธีเดียวในการพัฒนาองค์กร แต่การศึกษาองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีอาจทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ และเกิดการเรียนรู้ที่เปลี่ยนมุมมองเก่าได้เป็นอย่างดี โดยการเปรียบเทียบกับองค์กรที่ดีกว่า (Benchmark) ซึ่งดูที่วิธีปฏิบัติและเปิดกว้างยอมรับสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขเพื่อดำเนินไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring knowledge quickly and efficiently) เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นและทันต่อเหตุการณ์ เช่น การกระจายความรู้หรือรายงานของผู้ที่เข้ารับการอบรมพัฒนา การถ่ายทอดความรู้ อาจเกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน โดยอาจเกี่ยวข้องกับผู้บริหารซึ่งอาจถูกโยกย้ายเพื่อทำหน้าที่กระจายความรู้สู่องค์กรอื่น ๆ ต่อไป



Marquardt และ Reynolds (1994) ได้เสนอลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ลักษณะ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Approach Structure) หมายถึงชั้นการบังคับบัญชาที่ไม่มากเกินไป มีความยืดหยุ่นคล่องตัวในการทำงาน หน้าที่รับผิดชอบของงานมีความยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมทำงานได้ และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงานเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม และพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้
2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture) คือ การมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะมีความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาด วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนัก การไตร่ตรอง และการสร้างให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองทุกคนโดยได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ทั้งทางด้านกำลังใจและเงิน
3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจลดความรู้สึกต้องพึ่งผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้เกิดผลออกมามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาเพื่อให้การปฏิบัติงานมีศักยภาพ
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งจะปฏิสัมพันธ์ด้วย
5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ปฏิบัติทุกคนมีบทบาทในการส่งเสริมความรู้ เรียนรู้จากเครือข่ายผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่ รวมถึงการเรียนรู้และการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กร
6. เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีการจัดเก็บข้อมูลประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น การนำเทคโนโลยีการสื่อสารทางไกลมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ระยะไกล (กนกอร สมปราชญ์, 2548)
7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพโดยรวมจะส่งผลให้ผลการเรียนรู้ทางตรงและทางอ้อมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของการยกร่างการดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นคนกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) บรรยากาศที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานจะทำให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาศักยภาพตนเองได้อย่างเต็มที่ เคารพซึ่งกันและกัน ยอมรับความแตกต่างของบุคคล ให้ความเท่าเทียมเสมอกัน สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย

10. มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือการแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นงานที่ไม่ใช่เพียงแค่การแก้ปัญหาเฉพาะแต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ การสร้างความสามารถในการแข่งขันและพลังร่วมกันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีเจตจำนงบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันทำให้การทำงานมีจุดหมายร่วมกัน

Bennett และ O'Brien (1994) ได้เสนอปัจจัย 12 ประการที่เป็นลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (Strategy and Vision) องค์กรและสมาชิกต้องมีกลยุทธ์และวิสัยทัศน์เพื่อที่จะดำเนินงานในองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น
2. การปฏิบัติเชิงจัดการ (Managerial Practices) เป็นการปฏิบัติเชิงการจัดการที่มีผู้จัดการคอยให้คำแนะนำ ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยจะต้องยึดมั่นต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและจริงจังในการปฏิบัติและสนับสนุนการพัฒนาและการเติบโต
3. การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive Practices) ผู้บริหารควรต้องชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงนโยบายต่าง ๆ ที่ได้รับและชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและความก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งอาจจะต้องกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำองค์กรให้บรรลุตามเป้าที่วางไว้
4. บรรยากาศขององค์กร (Climate) ในแต่ละองค์กรจะมีบรรยากาศในการทำงานซึ่งเกิดจากคุณค่าและทัศนคติของบุคลากรในองค์กร สำหรับองค์กรแห่งการรู้นั้นการเปิดเผยและการแชร์ความคิดเห็นนั้นเป็นสิ่งสำคัญ โดยองค์กรสามารถส่งเสริมการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนข้อมูลกันได้อย่างอิสระเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร
5. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้โดยให้มีการเปลี่ยนแปลงคำอธิบายงานให้ยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและความต้องการขององค์กรเอง

6. การหมุนเวียนของข้อมูล (Information Flow) องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะนำเทคโนโลยีทันสมัยเข้ามาใช้ในการหาและกระจายข้อมูล เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการติดต่อสื่อสาร และบุคลากรในองค์กรทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้ง่าย

7. การปฏิบัติของบุคคลและทีม (Individual and Team Practice) องค์กรจะเติบโตและพัฒนาเมื่อบุคลากรในองค์กรทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้วยการแบ่งปันข้อมูลและเรียนรู้ร่วมกัน การที่บุคลากรรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเองและการถกเถียงปัญหาอย่างตรงไปตรงมา เพื่อหาทางออกเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

8. กระบวนการทำงาน (Work Process) ในการทำงานในองค์กรที่มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ทุกคนต้องร่วมกันเอาใจใส่ต่อความก้าวหน้าและปัญหาที่เกิดขึ้น ทุกคนต้องร่วมกันแก้ปัญหา โดยในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นทุกคนจะแบ่งปันความชำนาญและความสามารถ แล้วองค์กรอาจจะกระตุ้นการเรียนรู้ผ่านทางกระบวนการทำงานและระบบสารสนเทศ และตรวจสอบประโยชน์ที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อนำมาใช้ในงานต่อไป

9. เป้าหมายการปฏิบัติงาน (Performance goals/feedbacks) การเรียนรู้ในองค์กรมีรากฐานมาจากการช่วยให้องค์กรตอบสนองความต้องการของลูกค้ายุคนี้เอง ระบบการประเมินผลที่สนับสนุนความต้องการของลูกค้า โดยเป้าหมายของพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรคือการได้รับรางวัลเป็นสิ่งจูงใจ

10. การอบรมและการศึกษา (Training and Education) มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและพัฒนาองค์กรในทางปฏิบัติ การอบรมเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเติบโตขององค์กร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้บุคลากรต้องมีความรู้ เพื่อที่จะสามารถนำมาแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้องค์กรเกิดความเข้มแข็งในด้านการจัดการความรู้

11. การพัฒนาบุคคล/ทีม (Individual/team development) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะหาวิธีเพื่อพัฒนาและกระตุ้นบุคลากรให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ และสนับสนุนการพัฒนาการทำงานเป็นทีมในขณะเดียวกัน องค์กรจะเรียนรู้ต่อเมื่อเกิดทีมเรียนรู้เป็นกลุ่มและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

12. รางวัล (Rewards/Recognition) เป็นปัจจัยตัวสุดท้ายที่สนับสนุนปัจจัยอื่นที่กล่าวมา การให้รางวัลจะต้องสนับสนุนและกระตุ้นการเรียนรู้ของทั้งบุคคลและองค์กร

Marquardt (1996) ได้รวบรวมและสรุปองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่ามี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamic) หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความใฝ่รู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีวิธีการเรียนรู้ 3 วิธี ได้แก่

1.1 การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive learning) เกิดขึ้นเมื่อบุคคล ทีม หรือองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์และการพิจารณาไตร่ตรอง จากนั้นนำมาวิเคราะห์ดูว่า สอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่ และปรับแก้ไขเพื่อการทำงานในอนาคต การเรียนรู้เชิงปรับตัว เป็นการเรียนรู้เพื่อจัดการกับปัญหาความยากลำบาก

1.2 การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory learning) เกิดขึ้นเมื่อองค์กรเรียนรู้ จากการคาดการณ์ถึงอนาคตในหลายรูปแบบ โดยพยายามหลีกเลี่ยงผลลัพธ์และประสบการณ์ทางลบ ด้วยการระบุโอกาสที่ดีที่สุดในอนาคตพร้อมกับค้นหาทางที่จะบรรลุผลสำเร็จให้ได้ การเรียนรู้เชิงคาดการณ์เป็นการเรียนรู้ที่จะสร้างเสริมต่อการเรียนรู้ขององค์กร เพราะมีการวิเคราะห์ที่ไตร่ตรอง

1.3 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action learning) เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับ ความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน เป็นการแสวงหาความรู้จริงเพื่อนำเอาความรู้นั้นไปแก้ปัญหาให้เกิด ผลสำเร็จและนำไปใช้ในการพัฒนาบุคคล กลุ่มคนและองค์กร ซึ่งการเรียนรู้นี้ต้องเกิดขึ้นทั้งในระดับ บุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร

2. การปฏิรูประบบองค์กร (Organization transformation) หมายถึง การปรับเปลี่ยน พฤติกรรม และค่านิยมของบุคลากรให้ทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผนให้สอดคล้องกับองค์ประกอบ ย่อย 4 อย่าง ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมขององค์กร กลยุทธ์ รวมทั้งโครงสร้างขององค์กร

3. การเอื้ออำนาจบุคคล (People empowerment) หมายถึง การได้รับการเพิ่มพูน ความรู้โดยอาศัยการเรียนรู้จากบุคคลรอบตัวที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์ ผู้ขาย และชุมชน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge management) หมายถึง การบริหารจัดการ ความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และทำการเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และพัฒนาตนเองรวมถึง หน่วยงาน โดยมีปัจจัยสนับสนุนที่องค์การจัดเตรียมไว้เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการสืบค้นความรู้

5. การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology application) หมายถึง การนำเทคโนโลยี มาใช้สำหรับการจัดการความรู้และการเพิ่มพูนความรู้ เพื่อช่วยให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้ และนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยมีความร่วมมือที่จะทำให้เกิดการประสานงาน การสอนทักษะ เกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ

จากลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการทั้งหลายได้เสนอไว้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรเพื่อที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ซึ่งแต่ละองค์กรต้องหา

แนวทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทขององค์กรตนเอง (Bennett and O'Brien, 1994 ; วิจารณ์ พานิช, 2559) โดยนำหลักการต่าง ๆ ข้างต้นเป็นแนวปฏิบัติ

#### การสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องของลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อหาความสอดคล้องเกี่ยวกับองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยยึดหลักการของ Senge (1990) และ Marquardt (1996) เป็นแนวคิดหลัก และนำแนวคิดนักวิชาการต่าง ๆ มาสังเคราะห์ ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์เพื่อหาความสอดคล้องเกี่ยวกับองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้	Senge (1990)	Garvin (1993)	Marquardt and Reynolds (1994)	Bennett and O'Brien (1994)	Marquardt (1996)	วิจารณ์ พานิช (2550)	ยุรพร ศุภรัตน์ (2553)	ความถี่
1. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)	✓	✓	✓		✓		✓	5
2. บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	6
3. รูปแบบทางความคิด (Mental Model)	✓	✓	✓	✓	✓			5
4. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
5. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)	✓	✓	✓	✓			✓	6
6. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ	✓	✓						2
7. การทดลองแนวทางใหม่		✓						1
8. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตน และเรื่องในอดีต		✓						1
9. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีปฏิบัติที่ดี	✓	✓						2
10. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓				✓	4

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับ	Senge (1990)	Garvin (1993)	Marquardt and Reynolds (1994)	Bennett and O'Brien (1994)	Marquardt (1996)	วิจารณ์ พานิช (2550)	ยุรพร ศุภรัตน์ (2553)	ความถี่
11. โครงสร้างที่เหมาะสม			✓	✓				2
12. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน	✓		✓				✓	3
13. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน			✓					1
14. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	✓		✓					2
15) ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้	✓		✓	✓			✓	4
16) เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้			✓					1
17) มุ่งเน้นคุณภาพ			✓					1
18. กลยุทธ์	✓		✓					2
19. บรรยากาศที่สนับสนุน			✓	✓				2
20. มีการทำงานเป็นทีม	✓		✓	✓				3
21. การมีวิสัยทัศน์	✓		✓					2
22. กลยุทธ์และวิสัยทัศน์	✓		✓	✓				3
23. การปฏิบัติเชิงจัดการ				✓				1
24. การปฏิบัติเชิงการบริหาร				✓				1
25. บรรยากาศขององค์กร			✓	✓				2
26. โครงสร้างองค์กร			✓	✓				2
27. การหมุนเวียนของข้อมูล			✓	✓				2
28. การปฏิบัติของบุคคลและทีม	✓		✓	✓				3
29. กระบวนการทำงาน				✓				1
30. เป้าหมายการปฏิบัติงาน	✓			✓		✓		3
31. การอบรมและการศึกษา				✓				1





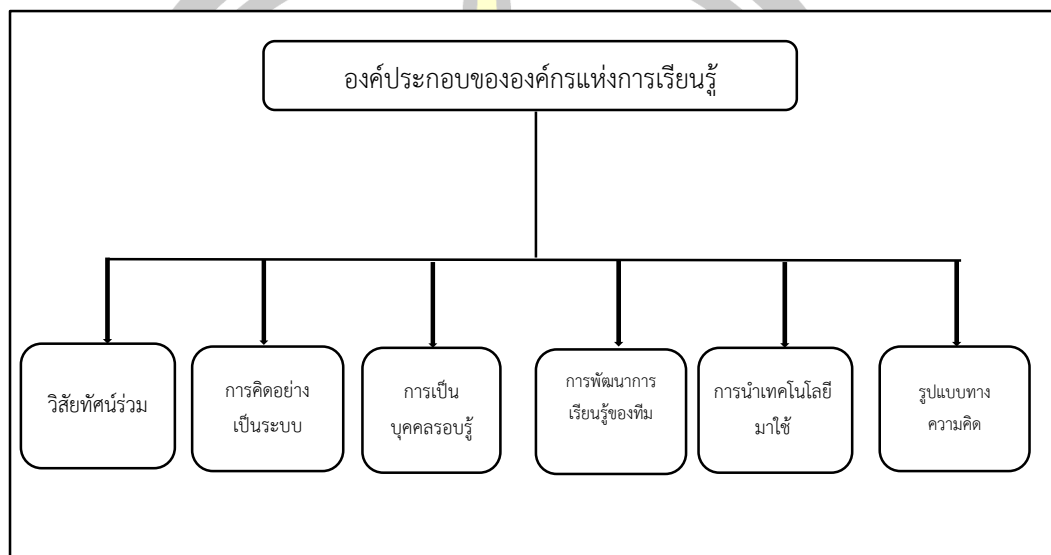


ตาราง 2 การสังเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้

Senge (1990)	Garvin (1993)	Marquardt and Reynolds (1994)	Bennett and O'Brien (1994)	Marquardt (1996)	วิจารณ์ พานิช (2550)	ยุรพร ศุภรัตน์ (2553)
การคิด อย่างเป็น ระบบ	การแก้ปัญหา อย่างมีระบบ	การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม		การจัดการ ความรู้	ใช้ภาวะผู้นำ จัดการความรู้ จัดการคน	
บุคคล รอบรู้	การทดลอง แนวทางใหม่	ทุกคนมีส่วน สร้างและถ่าย โอนความรู้	การพัฒนา บุคคล/ทีม	พลวัต การเรียนรู้		
รูปแบบ ทาง ความคิด	การเรียนรู้จาก ประสบการณ์		กระบวนการ ทำงาน	การปฏิรูป องค์กร	ตั้งอยู่ในความ ไม่ประมาท	
วิสัยทัศน์ ร่วม		การมีวิสัยทัศน์	กลยุทธ์และ วิสัยทัศน์	การเอื้อ อำนาจ บุคคล	มีความมุ่ง หมาย มุ่งมั่น ที่ชัดเจน	ภาวะผู้นำ
การเรียนรู้ ของทีม	การถ่ายทอด ความรู้	วัฒนธรรมการ เรียนรู้ร่วมกัน			จัดการ ความสัมพันธ์ ระหว่างคน พนักงาน	การแบ่งปัน ข้อมูล
		การเพิ่มอำนาจ และความ รับผิดชอบใน งาน			อิสรภาพใน การทำงาน	องค์กรที่ไว้ พรมแดน
		เทคโนโลยี สนับสนุนการ เรียนรู้	การหมุนเวียน ของข้อมูลโดย เทคโนโลยี	การนำ เทคโนโลยี ไปใช้	ใช้ระบบ ICT บันทึก ขุม/ คลัง ความรู้	การแบ่งปัน ข้อมูล

จากตาราง 2 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการหลายท่านที่ได้เสนอแนะลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยด้านที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ผู้วิจัยได้จัดเข้ากลุ่มเดียวกัน โดยด้านที่มีความถี่มากที่สุดคือวิสัยทัศน์ร่วมและการปฏิรูปองค์กร

ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้ว พบว่ามีสาระใกล้เคียงกันจึงนำมารวมเป็น การมีวิสัยทัศน์ร่วม ดังนั้น จึงสรุปองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ร่วม 2) การคิดอย่างเป็นระบบ 3) การเป็นบุคคลรอบรู้ 4) การพัฒนาการเรียนรู้ของทีม 5) การนำเทคโนโลยีมาใช้ และ 6) รูปแบบทางความคิด



เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงนำองค์ประกอบทั้ง 6 มาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบแต่ละด้าน ดังนี้

#### 1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

องค์กรแห่งการเรียนรู้การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน Senge (1990) ได้กล่าวว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) คือ การที่บุคคลในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน มีความเข้าใจและมองเห็นภาพในอนาคตที่หลากหลาย ๆ คนยึดมั่นอย่างจริงจังที่จะปฏิบัติตาม เพราะมีจุดเริ่มมาจากวิสัยทัศน์ของตนเอง โดยแต่ละคนจะรับผิดชอบทั้งหมดร่วมกัน ไม่เพียงแต่เฉพาะในส่วนของตัวเองเท่านั้น และเสริมว่าการมีวิสัยทัศน์ที่แท้จริงบุคลากรจะเกิดความชำนาญและเรียนรู้ไม่ใช่เพราะถูกสั่งให้ทำแต่เป็นเพราะต้องการที่จะเรียนรู้จากที่นี่ Bennett และ O'Brien (1994) กล่าวว่า ทั้งองค์การและสมาชิกในองค์การจะต้องมีวิสัยทัศน์และต้องรู้ว่า จะเดินไปในทิศทางใด ซึ่งทำให้รู้ว่าจะต้องเรียนรู้อะไรเพื่อที่จะไปให้ถึงเป้าหมายนั้น รวมทั้งจะต้องพัฒนากลยุทธ์ไปให้ถึงจุดนั้นด้วย Marquardt (1994) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

Bennett และ O'Brien (1994) แสดงความคิดเห็นเรื่องการมีวิสัยทัศน์ร่วมว่า ทั้งองค์การและสมาชิกในองค์การจะต้องมีวิสัยทัศน์และต้องรู้ว่าจะเดินไปในทิศทางใด ซึ่งจะทำให้รู้ถึงว่าจะต้องเรียนรู้อะไร เพื่อที่จะไปถึงเป้าหมายนั้น รวมทั้งจะต้องพัฒนากลยุทธ์ไปให้ถึงจุดนั้นด้วย เช่น การพิจารณาว่าองค์การคิดหรือมองว่าตัวเองมีจุดประสงค์หลักเพื่อการเรียนรู้หรือ การเปลี่ยนแปลงหรือไม่สมาชิกในองค์การรู้ถึงเป้าหมายหลักขององค์การหรือไม่หรือสมาชิกในองค์การเข้าใจองค์การในฐานะที่เป็นระบบหรือไม่ คำถามเหล่านี้จะช่วยในการประเมินความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ องค์การที่มีการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติของผู้บริหาร (Executive practices) ปัจจุบันต่อมาหลังจากรู้อะไรแล้ว คือ ผู้บริหารจะเป็นผู้มีหน้าที่หลักในการสนับสนุนสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยพิจารณาจากคำถาม

วิจารณ์ พานิช (2550) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ร่วม คือ การมีความมุ่งหมาย มุ่งมั่น ที่ชัดเจน มีการจัดการวิสัยทัศน์ร่วม : ซึ่งทุกคนในองค์กรร่วมคิดและเป็นเจ้าของเป้าหมาย แต่เป็นเป้าหมายในระดับคุณค่า มีความมุ่งมั่น (Passion) สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) ต้องมีการจัดการ (Manage) และต้องมีการแชร์ หรือแบ่งปันวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ร่วมกันทุกวัน นอกจากนี้ จิรประภา อัครบวร (2554) ได้กล่าวถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมว่า บุคลากรใหญ่ขององค์การควรร่วมกำหนดด้วย ซึ่งจะเป็นภาพความคิดขององค์การในอนาคต เสมือนให้ทุกคนมีฝันร่วมกัน เป็นฝันที่ปรารถนาจะเกิดขึ้นจริง ทุกคนจะต้องทุ่มเทแรงกายในการกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้เริ่มเรียนรู้ ทดลอง สิ่งใหม่ ๆ ของคนในองค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

กฤษณาอาเซียน ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ร่วมในตอนหนึ่งว่า การรวมตัวกันของสมาชิกอาเซียนนั้นได้ตระหนักถึงการมีผลประโยชน์ร่วมกันและการพึ่งพาอาศัยกัน ตลอดจนมีวัตถุประสงค์และชะตากรรมร่วมกัน ได้รับแรงบันดาลใจและรวมกันภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกัน อัตลักษณ์เดียวกัน และประชาคมที่มีความเอื้ออาทรเดียวกัน โดยสอดคล้องกับคำขวัญของอาเซียน คือ หนึ่งวิสัยทัศน์ หนึ่งเอกลักษณ์ หนึ่งประชาคม (One Vision, One Identity, One Community)

สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ครูมีเป้าหมายในการทำงานทิศทางเดียวกัน และมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เข้าใจเป้าหมายชัดเจน ครูแบ่งความรับผิดชอบร่วมกัน ทำให้เกิดความผูกพันและการร่วมมือกันภายในโรงเรียน ครูมีโอกาสแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และเรียนรู้ร่วมกัน

## 2. การคิดอย่างเป็นระบบ

เป็นหลักการที่ Senge (1990) ได้ให้ความสำคัญมากที่สุดที่จะเป็นตัวนำทุกหลักการ ที่ได้นำเสนอมามานบูรณาการกันแล้วหลอมรวมไปสู่ทฤษฎีและการปฏิบัติ นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผล เป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ (Total system) ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน คนในองค์กรสามารถมองเห็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบ เป็นเครือข่าย ซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักร โดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง และสรุปว่า รูปแบบการคิด (System thinking) เป็นองค์ความรู้ และเครื่องมือที่ถูกพัฒนามาอย่างต่อเนื่องตลอด 50 ปีที่ผ่านมา เพื่อให้การมองรูปแบบความสัมพันธ์ เป็นได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

บุญเลี้ยง ทุมทอง (2553) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบเป็นการมองปัญหาแบบองค์รวม และยอมรับการมีพลวัต ความสลับซับซ้อนและความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อย ๆ เพื่อค้นหาและสร้างแบบแผนที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพัฒนาปัญหาหรือภารกิจให้มีความสมบูรณ์มากที่สุด การคิดเชิงระบบช่วยให้การออกแบบการแก้ปัญหาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นิชนันท์ บุญสา (2557) สรุปการคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การมองภาพและความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยรวม แทนการมองทีละภาพหรือการมองทีละฉาก ซึ่งจะช่วยให้สามารถมองเห็นเหตุการณ์ที่ซับซ้อนได้ชัดเจนขึ้น ถูกนำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ปัญหาในการตัดสินใจแทนการใช้สมมุติฐาน การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการปรับวิธีคิดหรือเพิ่มวิธีคิด ใช้วิธีคิดหลาย ๆ แบบ ในเวลาเดียวกัน ใช้ข้อมูลหลากหลายให้สัมพันธ์กันเป็นองค์รวม โดยตระหนักถึงองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ ซึ่งทักษะนี้เกิดจากการฝึกฝนอย่างต่อเนื่องช่วยให้การออกแบบการแก้ปัญหาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จิระประภา อัครบวร (2554) กล่าวถึงองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบว่าควรพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถในความคิดเชิงระบบ คือ สามารถคิด อธิบายและทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ทำให้สร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยให้ความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง ครุมีความรู้และความสามารถเชื่อมโยงความรู้ สามารถเข้าใจภาพรวมของกระบวนการความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ และมีเหตุผล สามารถมองปัญหาโดยการแยกภาพรวมออกมาเป็นภาพย่อย ครุคิดวิเคราะห์ปัญหา และแก้ไขอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ มีการฝึกฝนด้านการคิดวิเคราะห์อย่างต่อเนื่อง โดยการสำรวจและแก้ปัญหาสิ่งรอบตัว

### 3. การเป็นบุคคลรอบรู้

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้ปฏิบัติทุกคนมีบทบาทในการส่งเสริมความรู้ เรียนรู้จากเครือข่ายผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่ รวมถึงการเรียนรู้และการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กร (Marquardt and Reynolds, 1994) โดยสมาชิกภายในทีมได้คิดร่วมกันและสร้างความรู้ร่วมกัน การเรียนรู้ของทีมประกอบด้วย การคิดอย่างลึกซึ้งในเรื่องที่ซับซ้อน การสร้างสรรค์และการร่วมมือ ซึ่งรวมถึงบทบาทของสมาชิกในทีมที่มีต่อทีมอื่น (Senge, 1990) การทำงานในองค์กรที่มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ทุกคนต้องร่วมกันเอาใจใส่ต่อความก้าวหน้าและปัญหาที่เกิดขึ้น โดยทุกคนต้องร่วมกันแก้ปัญหาด้วยการดึงความรู้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนมาใช้และแบ่งปันเพื่อแก้ปัญหา (Bennett and O'Brien, 1994 ; Boyett and Boyett, 1998) หากองค์กรนำความรู้ที่ได้จากบุคคลในองค์กรและหาวิธีจัดการองค์ความรู้นั้นอย่างเป็นระบบ (Gavin, 1993) การถ่ายโอนความรู้ที่เกิดขึ้น จะถูกนำมาใช้ได้อย่างเกิดประโยชน์ต่อไปภายในองค์กร

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549) กล่าวถึงบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การที่คนในองค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองให้ไปสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

วิจารณ์ พานิช (2550) ได้เสนอแนะว่าปัญหาที่พบในองค์กรคือต่างคนต่างอยู่ เป็นหน่วย ไม่มีเวลามาพูดคุย ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้วการทำงานต้องไม่เริ่มจากศูนย์ เพราะเพื่อนร่วมงานบางคนอาจมีความรู้ที่ตนมีอยู่แล้วมีประสบการณ์ของเพื่อนมาช่วยแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ ยุทธพร ศุภรัตน์ (2553) ที่ว่า การแบ่งปันความรู้ที่จะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนางานให้เพื่อนร่วมงานมีความสำคัญ โดยข้อมูลที่มีการแบ่งปันกันต้องมีความทันสมัย ถูกต้องแม่นยำ และสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า การเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง ครูมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลรอบรู้ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารภายในสถานศึกษา การเรียนรู้และเข้าใจความคิดของแต่ละบุคคลในสถานศึกษา มีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ภายในสถานศึกษา การนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนและร่วมกันแก้ปัญหา

### 4. การพัฒนาการเรียนรู้ของทีม

การเรียนรู้ของทีมเป็นกระบวนการพัฒนาและปรับให้ดำเนินไปในแนวทางเดียวกันของทีมเพื่อสร้างสิ่งที่สมาชิกในทีมต้องการ เป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ในองค์กรสมัยใหม่ สิ่งสำคัญภายในองค์กรในด้าน การเรียนรู้ของทีม ประกอบด้วย การคิดอย่างลึกซึ้งในเรื่องที่ซับซ้อน การสร้างสรรค์และการประสานร่วมมือ และบทบาทของสมาชิกในทีมที่มีต่อทีมอื่น (Senge, 1990)



Garvin (1993) กล่าวว่า การเรียนรู้ในองค์กรไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ประสบการณ์ขององค์กรแต่เพียงอย่างเดียว บางครั้งการเข้าใจอย่างลึกซึ้งในแนวคิดใหม่ ๆ อาจจะมาจากการที่องค์กรมองไปข้างนอก การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี (Best practice) นอกจากนี้การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กรถือเป็นเรื่องสำคัญ

Bennett และ O'Brien (1994) เสนอไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หาวิธีที่จะกระตุ้นพนักงานแต่ละคนให้พัฒนาตนเองขณะเดียวกันก็สนับสนุนการพัฒนาทั้งทีมด้วย องค์กรสามารถเรียนรู้ต่อเมื่อทีมเรียนรู้เป็นกลุ่มในลักษณะของ การปฏิบัติของกลุ่ม หรือ Community of practices และทำการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

Marquardt และ Reynolds (1994) กล่าวว่า การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนัก การไตร่ตรอง และการสร้างสรรค์ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งกล่าวไปในทางเดียวกันกับ Bennett และ O'Brien (1994) ที่ให้ความเห็นว่า องค์กรจะเติบโตก้าวหน้าได้เมื่อพนักงานแต่ละคนและทีมแชร์การเรียนรู้ร่วมกัน การมองข้อผิดพลาดเป็นโอกาสที่สำคัญในการเรียนรู้แทนการตำหนิหรือลงโทษ นอกจากนี้ การที่พนักงานรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง และการถกเถียงปัญหากันอย่างตรงไปตรงมาเพื่อหาทางออก เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

ผู้วิจัยขอสรุปความหมาย การพัฒนาการทำงานเป็นทีม หมายถึง ครูได้รับการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการประสานความร่วมมือในการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ของเพื่อนร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในสถานศึกษาและพัฒนาความสามารถของทีม ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็วกว่าการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

##### 5. การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้

ในยุคปัจจุบันนี้ปฏิเสธไม่ได้ว่าเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการทำงานและการสื่อสาร และสำหรับสถานศึกษารูปแบบการจัดการเรียนการสอนอาจมีการเปลี่ยนแปลง โดยผู้เรียนได้หันมาสนใจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย มีความก้าวหน้าและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากและรวดเร็วขึ้น ดังนั้น การที่จะทำให้ผู้เรียนมีความสนใจหรือการสร้างองค์กรที่เข้มแข็งและนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ครูจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ด้านเทคโนโลยี (Technology literacy) เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาให้ผู้เรียนสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการแสวงหาความรู้ และสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งแนวคิดนี้ได้สอดคล้องกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 9

เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา กล่าวคือ รัฐต้องจัดการสื่อสารเพื่อใช้ประโยชน์สำหรับการศึกษามีการพัฒนาบุคลากรทั้ง ด้านผู้ผลิต และผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการผลิต รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยให้เด็กไทยมีสิทธิได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้มีทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งรัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้ของคนไทย

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ (Marquardt and Reynolds, 1994) โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีบทบาทหลักในการช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และช่วยให้การดำเนินกิจกรรม กระบวนการ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรสะดวกยิ่งขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยสนับสนุนให้องค์กรก้าวสู่ ความเป็นผู้นำ (Tutban, 2007)

นิชนันท์ บุญสา (2557) สรุปความหมายการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความรู้ ความสามารถและทักษะในการผลิต รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม พัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้ตลอดชีวิต มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ข้อมูลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นผู้นำด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย พร้อมทั้งจะปรับตัวและพัฒนาตนเองให้เท่าทันเทคโนโลยีอยู่เสมอ ปรับแนวทางการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนพร้อมที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต

สรุปได้ว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ครูมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการใช้เทคโนโลยี มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในสถานศึกษา ครูสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน สถานศึกษาใช้เทคโนโลยีในการรวบรวม จัดเก็บและถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ครูสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้เท่าทันเทคโนโลยี

## 6. รูปแบบทางความคิด

Senge (1990) อธิบายรูปแบบความคิด (Mental model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทศนคติ จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ



มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional quotient: EQ) การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจำกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก (Senge, 1990; วิจารย์ พานิช, 2550) โดยไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน กรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering) นอกจากนี้ Garvin (1993) ได้กล่าวไปในทางเดียวกันเกี่ยวกับการสังสม ประสพการณ์ว่าองค์กรจำเป็นต้องมีการคิดทบทวนเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวที่ผ่านมา โดยประเมินสิ่งเหล่านี้ว่าเป็นระบบ และบันทึกบทเรียนที่ได้รับในแบบที่เปิดเผย ง่ายต่อการเข้าถึง สำหรับพนักงาน การปล่อยโอกาสที่จะนำเหตุการณ์ในอดีตมาคิดทบทวนนั้น จะนำมาซึ่งความสูญเสีย ในความรู้ที่มีค่าหลุดลอยไป

แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กรซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนใน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อ สมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่ เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุง ความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะ สร้างความกระจำชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลง ที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม ไม่ผันแปรเรรวนหรือทอดลอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่ จะปรับรูปแบบทางความคิด (Mental model) ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้ หลักการของศาสนาพุทธในการฝึกสติ รักษาศีล และดำรงตนอยู่ในธรรมะ เป็นการค้นหา ความกระจำชัด การจำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจ และการแปลความหมายต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจและการกระทำของบุคคล

สมพงษ์ ลาสอน (2551) ได้กล่าวว่า รูปแบบทางความคิดเป็นการกระตุ้นให้บุคลากร ได้ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการในการเรียนรู้ การทักษะในการตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ การสนับสนุนบุคลากรให้ใช้บรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกัน เพื่อสร้างสรรค์ ผลงานที่มีประสิทธิภาพ การกระตุ้นให้บุคลากรปรับปรุงความถูกต้อง การแนะนำบุคลากรให้มีการ ปรับกระบวนการทัศนใหม่เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2547) กล่าวว่า คนในองค์กรจะต้องมีแบบแผน ความคิด ทัศนคติและความเชื่อที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนพัฒนาแบบแผนความคิด อ่านของตนอยู่เสมอและยืดหยุ่น ทำให้สามารถปรับวิธีคิดและวิธีปฏิบัติได้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนไป แบบแผนทางความคิด คือ ภาพในใจ สมมติฐาน ความเชื่อที่เกี่ยวกับตัวของเราเอง คนอื่น องค์กร และทุก ๆ แง่มุมของโลก การมีกรอบแนวคิดถึงภาพที่สะท้อนถึงจินตภาพในใจ

เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และใช้ภาพเหล่านั้นเป็นเครื่องบ่งบอกถึงการตัดสินใจ และสรุปเป็นความเชื่อต่อสิ่งต่าง ๆ เมื่อเกิดการฝึกฝนเรื่อยจะทำให้เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เปิดเผยความเชื่อบางอย่างอัตโนมัติและไม่รู้สึกตัว ทำให้การตัดสินใจถูกต้องโดยพิสุจน์จากความคิดที่เป็นระบบ บริหารอารมณ์ ควบคุมอารมณ์ ปล่อยความคิดออกมาอย่างอิสระลดความคับข้องใจ มีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งต่าง ๆ ทำให้เกิดความสุขในชีวิตและเกิดแนวคิดเชิงบูรณา ซึ่งการพัฒนาบุคลากรให้สามารถเกิดความคิด ความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพยายามพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และจะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (จิรประภา อัครบวร, 2554)

สรุปได้ว่า รูปแบบทางความคิด หมายถึง ครูสามารถนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาเป็นแนวคิดของตนเอง ครูสามารถทำความเข้าใจและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ครูสามารถปรับวิธีคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และสามารถแสดงความคิดออกมาอย่างอิสระและมีทัศนคติที่ดี

#### บริบทของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 ได้กำหนดไว้ว่าคนไทยต้องได้รับการศึกษา ตั้งแต่ระดับชั้นปีที่ 1 ถึงชั้นปีที่ 9 ของการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประวัติความเป็นมาและแนวคิดของโรงเรียนขยายโอกาส

โครงการขยายโอกาสทางการศึกษาเป็นโครงการที่สำคัญโครงการหนึ่งที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพที่ดี มีส่วนช่วยพัฒนาสังคมและประเทศชาติ เป็นโครงการที่มุ่งให้เยาวชนทุกคนที่เรียนจบระดับประถมศึกษาปีที่ 6 ได้มีโอกาสเรียนต่อในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น โดยรัฐบาลเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายทั้งหมด เป็นการเปิดโอกาสหรือขยายโอกาสให้เยาวชนมีพื้นฐานการศึกษาให้สูงขึ้น ในระยะแรกให้ดำเนินการเป็นโครงการนำร่องเพื่อศึกษารูปแบบที่เหมาะสมในการขยายการศึกษาภาคบังคับต่อจากการศึกษาระดับประถมศึกษา(ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6) อีก 3 ปี เริ่มจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้ดำเนินการโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ตั้งแต่ปีการศึกษา 2533 โดยใช้ชื่อว่า โครงการนำร่องขยายการศึกษาภาคบังคับ และต่อมาในปีการศึกษา 2534 ได้เปลี่ยนชื่อเป็นโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีหลักการและเหตุผล ดังนี้

สภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยได้พัฒนาและการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิชาการ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีเข้ามามีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตของประชาชนในประเทศมากขึ้นเป็นลำดับและแนวโน้มของสังคมกำลังพัฒนาเข้าสู่

ความเป็นอุตสาหกรรมและบริการ และปัจจุบันกำลังเข้าสู่สังคมแห่งนวัตกรรม วิถีชีวิตในด้านสังคม เปิดกว้าง จากสภาพการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ทักษะ พื้นฐานของประชาชนให้สูงขึ้น อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างเหมาะสมการ ดำเนินงานจัดการศึกษาที่ผ่านมาของประเทศไทย ประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศได้รับการจัดการ การศึกษาภาคบังคับในระดับประถมศึกษาถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ส่วนอัตราส่วนการเรียนต่อของ นักเรียนที่จบการศึกษาภาคบังคับแล้วเรียนต่อในชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นปีที่ 1 ยังต่ำมากดังสถิติของ อัตราผู้จบการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ที่เรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นในช่วงปี 2530-2534 คิดเป็นร้อยละ 38, 42, 50 และ 59, 27 (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545-2559)

จากมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2533 ที่มีมติให้ขยายการศึกษาภาค บังคับออกไปอีก 3 ปี โดยประกาศในท้องถิ่นที่มีความพร้อมเป็นปีๆ ไป และให้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาประถมศึกษาแห่งชาติทดลองเปิดสอนระดับมัธยมศึกษา ตอนต้นในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดละ 3 โรงเรียน ภายใต้โครงการนำร่องขยายการศึกษาภาค บังคับโดยเปิดสอนในปีการศึกษา 2533-2534 รวม 216 โรงเรียน และมีคณะกรรมการประเมิน โครงการนำร่องขยายการศึกษาภาคบังคับต่อจากชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 อีก 3 ปี โดยมีรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงศึกษาธิการ (ดร.ก่อ สวัสดิพานิชย์) เป็นประธาน โดยใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) ในปีการศึกษา 2533 โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องคือ กรมการศึกษานอกโรงเรียน กรมศาสนาและกรมอาชีวศึกษา ร่วมจัดการศึกษาเพื่อขยายโอกาสทาง การศึกษาเช่นเดียวกัน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เปิดโอกาสให้นักเรียนที่เรียนจบชั้น ประถมศึกษาปีที่ 6 เข้าเรียนต่อในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยไม่สอบแข่งขัน และไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ

ภายใต้หลักการมุ่งให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ ความสามารถให้ออกไปประกอบอาชีพ ตามความถนัดและความสนใจ รวมทั้งการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น โดยเป้าหมายของการจัดการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมกับตนในการทำประโยชน์ให้สังคม และได้ประเมินผล โครงการโดยสรุปว่า “โครงการนำร่องซึ่งอาศัยโรงเรียนประถมศึกษาเปิดสอนถึงระดับมัธยมศึกษา ตอนต้นมีความพร้อมและมีความสามารถพอที่จะทำโครงการนี้ต่อไปได้อย่างกว้างขวางโดยไม่ต้อง ทดลองอีก” และเป็นผลให้สถิติการเข้าศึกษาต่อระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของนักเรียนที่จบการศึกษา ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เพิ่มจากร้อยละ 53.65 ในปีการศึกษา 2533 เป็นร้อยละ 59.20 ในปีการศึกษา 2534 เพื่อให้การขยายโอกาสทางการศึกษาเป็นไปอย่างทั่วถึงโดยรวดเร็วยิ่งขึ้น รัฐบาลได้กำหนด นโยบายแถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2534 ว่า “เร่งขยายโอกาสและบริการ ทางการศึกษา ทั้งในและนอกระบบให้กว้างขวางและทั่วถึง เพื่อยกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเป็นอย่างต่ำรวมทั้งขยายโอกาสทางการศึกษาปทุมวัยในชนบทเพิ่มขึ้นด้วย”

ด้วยเหตุที่ประชากรกลุ่มใหญ่ของประเทศอยู่ในชนบทห่างไกล อยู่ในชุมชนแออัดเขตเมืองด้อยโอกาส ในทุก ๆ ทางและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีโรงเรียนกระจายอยู่ทั่วทุกภาคของประเทศ กระทรวงศึกษาธิการจึงขออนุมัติจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2534 ให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเปิดสอนระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาในปีการศึกษา 2534 เพิ่มเติมอีก 1,150 โรงเรียน และ ดร.ก่อ สวัสดิพานิชย์ ได้ยกเลิกโครงการนำร่องขยายการศึกษาภาคบังคับ โดยเปลี่ยนเป็นโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างสมบูรณ์ รวมโรงเรียนที่เปิดในปีการศึกษา 2534 แล้วทั้งสิ้น 1,366 โรงเรียน มีห้องเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 1,806 ห้องเรียน ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) จะเปิดขยายชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 เพิ่มเติมตามเป้าหมายที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดจำนวน 4,200 ห้องเรียน/โรงเรียน สามารถเพิ่มอัตราการเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ได้ถึง ร้อยละ 98 ในปีการศึกษา 2539 โดยสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีส่วนช่วยเพิ่มอัตราการเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงร้อยละ 14.3 และตั้งแต่ปีการศึกษา 2540-2544 จะสามารถเพิ่มอัตราการเรียนต่อในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ได้ถึงร้อยละ 100 นับว่าเป็นผลสำเร็จของการจัดการยกระดับพื้นฐานการศึกษาของประชากรจาก 6 ปีเป็น 9 ปี

สรุปได้ว่า การจัดตั้งโรงเรียนขยายโอกาสเพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาให้นักเรียนในชนบทที่อยู่ห่างไกลโรงเรียนระดับมัธยมเนื่องจากการศึกษาภาคบังคับได้กำหนดให้คนไทยทุกคนต้องเข้าเรียนการศึกษาขั้นปีที่หนึ่งถึงชั้นปีที่เก้าของการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ (มาตรา 4) ดังนั้นการเปิดห้องเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 จึงจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ตอบสนองกับกฎหมาย

ข้อมูลโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 6 สำนักงานตั้งอยู่ที่อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น โดยมีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชากรในวัยเรียนของพื้นที่บริการ 7 อำเภอ ภายในจังหวัดขอนแก่น ได้แก่ อำเภอชุมแพ อำเภอหนองเรือ อำเภอภูเวียง อำเภอเวียงเก่า อำเภอสหัสขันธ์ อำเภอหนองนาคำ และอำเภอภูผาม่าน โดยดูแลโรงเรียนที่อยู่ในสังกัดทั้งหมดจำนวน 260 โรงเรียน โดยเปิดสอนถึงระดับประถมศึกษา มีจำนวน 189 โรงเรียน และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 71 โรงเรียน มีบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา จำนวน 2,865 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 223 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 10 คน ข้าราชการครู 1,892 คน พนักงานราชการ 198 คน ลูกจ้างประจำ 96 คน และลูกจ้างชั่วคราว 451 คน

## 1. ข้อมูลบุคลากร

ตาราง 3 จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา

บุคลากร	จำนวน (คน)
ผู้อำนวยการโรงเรียน	223
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	10
ข้าราชการครู	1,892
พนักงานราชการ	198
ลูกจ้างประจำ	96
ลูกจ้างชั่วคราว	451
รวม	2,865

## 2. ข้อมูลโรงเรียน

ตาราง 4 ข้อมูลโรงเรียน

ประเภท	จำนวน
จำแนกตามประเภท	260
- เปิดสอนถึงระดับประถมศึกษา	189
- โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา	71

## ทิศทางการพัฒนาการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5 ได้กำหนด กำหนดทิศทางการพัฒนาการศึกษาขึ้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561-2564 โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ แนวทางหรือมาตรการ การพัฒนาสู่ความสำเร็จ รวมทั้ง ค่านิยมขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้



### 3.3.1 ค่านิยม

นำสมัย ใส่ใจบริการ ทำงานเป็นทีม

### 3.3.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

ภายในปี 2564 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 เป็นองค์กรคุณภาพชั้นนำ โดยน้อมนำศาสตร์พระราชา

### 3.3.3 พันธกิจ (Missions)

- 1) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะในศตวรรษที่ 21 (3Rs 8Cs)
- 2) เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคให้แก่ประชากรวัยเรียนในการเข้าถึง การศึกษาและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพในรูปแบบที่เหมาะสมทัดเทียมกันตามศักยภาพของแต่ละบุคคล
- 3) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพในรูปแบบที่หลากหลาย สู่การเป็นมืออาชีพ
- 4) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
- 5) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาน้อมนำ “ศาสตร์พระราชา” เป็นแนวทาง ในการจัดการการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน

### 3.3.4 เป้าประสงค์ (Goals)

- 1) ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาและการเรียนรู้ ที่มีคุณภาพในรูปแบบที่เหมาะสมทัดเทียมกันตามศักยภาพของแต่ละบุคคล
- 2) ผู้เรียนทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 (3Rs 8Cs)
- 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ประจำสายงานอย่างมีคุณภาพในรูปแบบที่หลากหลายสู่การเป็นมืออาชีพ
- 4) สถานศึกษาทุกแห่งมีคุณภาพตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีคุณภาพตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา
- 5) เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาทุกแห่งน้อมนำศาสตร์พระราชา เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### 3.3.5 กลยุทธ์ (Strategies)

- 1) เพิ่มโอกาสและความเท่าเทียมทางการศึกษา
- 2) ยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21
- 3) เพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### 4) บริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

##### แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่สุดที่ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้โดยง่ายที่สุด ทั้งนี้เพราะการจัดการความรู้ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ จึงมีประโยชน์ทั้งต่อการพัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาองค์กร ดังนั้นหากไม่มีการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เกิดได้ยากมากหรือเกิดได้แต่ไม่ใช่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง (อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2560)

บดินทร์ วิจารณ์ (2547) เสนอไว้ว่า การปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรนั้นมีหลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่นิยมใช้ คือ การเทียบเคียง (Benchmarking) ซึ่งมักจะเทียบเคียงกับองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best practice) โดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. ในยุคของการแข่งขันและการเปิดเสรีในปัจจุบัน เรามีทางเลือกเพียงทางเดียวคือ มุ่งสร้างขีดความสามารถที่เป็นสากล ดังนั้นเราจึงต้องเทียบเคียงกับองค์กรที่เป็นสากล (Global benchmarking) และเป็นสากลในระดับโลกตามหลักการบริหารนั้นๆ

2. สิ่งแรก คือ การเทียบเคียงเชิงกลยุทธ์ เป็นการเรียนรู้ว่าทิศทางการเลือกทำสิ่งที่ถูกต้องคืออะไร หากเป็นด้านการจัดการความรู้ในองค์กร เราต้องหาแนวคิดจากองค์กรชั้นนำที่ประสบความสำเร็จ

3. เพื่อต่อยอดความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ เราจะเทียบเคียงกับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงในเชิงธุรกิจคือ การเทียบเคียงขีดความสามารถกับคู่แข่งนั่นเอง (Competitive benchmarking)

4. คำถามต่อไปก็คือ How to ว่าองค์กรนั้นสามารถทำให้เป็นจริง ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ด้วยกระบวนการและเครื่องมืออะไร (Process benchmarking) ซึ่งเราสามารถดำเนินการเทียบเคียง เพื่อหาแนวทางปฏิบัติได้กับทั้งองค์กรทั้งในกิจกรรมเดียวกับเรา หรือในกลุ่มอื่นที่มีกระบวนการกิจกรรมคล้ายคลึงกับเรา

5. ก่อนที่จะนำผลการเรียนรู้ที่เกิดจากการเทียบเคียงมาประยุกต์ใช้ในงานให้เหมาะสมกับองค์กร (Reverse engineering) เราต้องทราบถึงสภาพในปัจจุบันขององค์กรก่อน (Internal benchmarking) เพื่อจะสามารถหาช่วงห่างในระดับความสามารถและสามารถจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาอย่างเหมาะสม

Gavin (1993) ได้กล่าวถึงแนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเข้าใจ 3M ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานที่แข็งแรงขององค์กร ซึ่งได้แก่ Meaning (ความหมาย) ความหมายที่ชัดเจนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะทำให้นำมาประยุกต์และปฏิบัติตามได้ง่าย Management (การบริหาร) ต้องมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน



โดยต้องมีคำแนะนำเชิงปฏิบัติไม่ใช่แค่แนวคิด Measurement (การวัดผล) ต้องมีเครื่องมือในการประเมินผลและการจัดระดับการเรียนรู้ที่ได้เกิดขึ้น

Harris และ Jones (2018) กล่าวว่า การที่โรงเรียนจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นครและผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการอยากเปลี่ยนแปลงโรงเรียนไปในทิศทางนั้น และได้แนะนำว่า โรงเรียนที่ต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีสิ่งเหล่านี้ ได้แก่ ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (Significant cultural shift) การเปลี่ยนแปลงด้านความคิด (Change of mind-sets) และความรับผิดชอบของสถานศึกษาต่อการสะท้อนผลองค์กรและการประเมินผล (Commitment to self-reflection and evaluation) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยที่ควบคุมค่อนข้างยากเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงจากภายใน แตกต่างจากแนวทางที่ Marquardt ได้เสนอไว้ที่เน้นการพัฒนาเชิงปฏิบัติ

ผู้วิจัยสรุปแนวทางและการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำกระบวนการคิด การแก้ปัญหาไปใช้ในการปฏิบัติและประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งการเทียบเคียงกับ โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี และพัฒนาเป็นแนวทางด้วยการวางแผน การปฏิบัติ การกำกับติดตาม และการปรับปรุงการดำเนินการ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

นฤมล จันทร์สุข (2556) ทำการศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ศึกษาสภาพปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล และนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 312 คน เลือกจากการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster random sampling) และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ผลการศึกษาพบว่า 1) ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ องค์กร บุคคล ความรู้และเทคโนโลยี 2) สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลอยู่ในระดับมาก 3) รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลประกอบด้วยการพัฒนา 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านบุคคล ด้านความรู้และด้านเทคโนโลยี 4) กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลประกอบด้วย 10 กลยุทธ์หลัก 36 กลยุทธ์รอง 38 โครงการและ 48 แนวปฏิบัติ

ฐาปนีย์ เปรียญกุล (2556) ทำการศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ในตำบลโคกสะอาด เพื่อศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของประชาชนในตำบลโคกสะอาด อำเภอหนองแขง จังหวัด สระบุรี และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของประชาชนในตำบลโคกสะอาด โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ประชาชนที่อาศัยอยู่ในตำบลโคกสะอาดจำนวน 334 คนจากสูตรการคำนวณ ของ Yamane (1941) ผลการวิจัยพบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของประชาชนในตำบลโคกสะอาดมีระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไป น้อยได้ดังนี้ ด้านการมีความคิดและความเข้าใจเชิงระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมุ่งสู่ความเป็น เลิศ การมีรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง การสร้างและสานวิสัยทัศน์ ตามลำดับ และจากการ ทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของประชาชนในตำบล โคกสะอาด ได้แก่ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับการศึกษา การเป็นสมาชิกกลุ่ม และทุนทางสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

วิชัย ปรินายวนิชย์, ชวนชัย เชื้อสาธุน และจิณณวัตร ปะโคทั้ง (2557) ทำการศึกษา ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลของวิทยาลัยการอาชีพ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการพัฒนาระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยการอาชีพ 2) ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลของวิทยาลัยการอาชีพ 3) ประเมินยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลของวิทยาลัยการอาชีพ และ 4) ศึกษาข้อเสนอแนะการนำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลของ วิทยาลัยการอาชีพไปประยุกต์ใช้ รูปแบบการวิจัยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี โดยแบ่งการดำเนินการ วิจัยออกเป็น 4 ระยะ ผลการศึกษาพบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการพัฒนาระบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยการอาชีพ พบว่า โดยภาพรวมสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับ ปานกลาง ส่วนปัญหาอยู่ในระดับมาก 2) ผลการร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพของวิทยาลัยการอาชีพ พบว่า ร่างยุทธศาสตร์ฯ มี 7 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด วัตถุประสงค์และแนวดำเนินการ 3) ผลการประเมินยุทธศาสตร์ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยภาพรวมผ่านเกณฑ์การประเมิน

นฤมล สายะบุตร และประกอบ คุณารักษ์ (2557) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการ ความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ (3) ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้สู่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (4) เพื่อประเมิน รูปแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย โดยสอบถามผู้บริหาร และครู จำนวน 341 คน และสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 5 คน โดยได้ทำการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จำนวน 1 โรงเรียน ผลการทดลองใช้จากการประชุมผู้บริหารและครูที่ทดลองใช้รูปแบบ จำนวน 30 คน โดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า ระดับการปฏิบัติในสิ่งที่แสดงถึงลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีรูปแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ การค้นหาความรู้ การประมวล และการกลั่นกรองความรู้ การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบที่มีประโยชน์สอดคล้องกับนโยบายของสภาคริสตจักรในประเทศไทย สามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนและครูทุกคนให้ความร่วมมือในการทดลองใช้รูปแบบเป็นอย่างดี

สุขุมมา ปาร์คมาตย์ (2557) ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคาร A สำนักงานใหญ่ (บางเขน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรด้านวัฒนธรรมที่เน้นบทบาทด้านวัฒนธรรมที่เน้นงาน ด้านวัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคลและด้านวัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน และเพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามาจากประชากรที่เป็นพนักงานในองค์กรธนาคาร A สำนักงานใหญ่ (บางเขน) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก จำนวน 400 คน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรในด้านวัฒนธรรมที่เน้นงานและด้านวัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานธนาคาร A สำนักงานใหญ่ (บางเขน) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในด้านการเรียนรู้เป็นทีม และในด้านการคิดอย่างเป็นระบบส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานธนาคาร A สำนักงานใหญ่ (บางเขน) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีจุดประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม 2) เพื่อศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม และ 4) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 347 คน เลือกโดยเทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) พบว่า 1. ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ในระดับมาก 2) บรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับมาก และ 3) การบริหารอยู่ในระดับปานกลาง 2. ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยทั้ง 3 ตัวแปร กับองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ตัวแปรปัจจัยที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่ การจัดการความรู้ และบรรยากาศในองค์กรมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 65.60

ฐิติพร พิบูลย์วงศ์ (2559) ศึกษาแนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารออมสินภาค 14 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค การแก้ไขปัญหา และอุปสรรค การส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 และศึกษาถึง แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 โดยเป็นการศึกษาวิจัยเชิง คุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interviewing) ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 รวมทั้งสิ้น 12 คน ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 สรุปเป็น 5 ด้าน คือ 1) ด้านการเรียนรู้ 2) ด้านการ ปรับเปลี่ยนองค์กร 3) ด้านการจัดการความรู้ 4) ด้านการใช้เทคโนโลยี 5) ด้านการคิดอย่างเป็น ระบบ แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14 คือ ธนาคารฯ ควรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีความใฝ่รู้ โดยการสร้างแรงจูงใจ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและ วัฒนธรรมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กัน และทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น กำหนดเป้าหมาย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสื่อสารให้พนักงานในสังกัดทราบถึงเป้าหมายการแนวทางการ ดำเนินงานขององค์กร นำความรู้ที่เกิดจากการสังเคราะห์ข้อมูลและประสบการณ์ จนกลายเป็นทักษะ ความชำนาญและความสามารถเฉพาะบุคคลมาประมวลผล และเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ ให้อยู่ใน รูปแบบที่หลากหลายและง่ายต่อการทำความเข้าใจ พร้อมทั้งพัฒนาระบบงานและทักษะของผู้ใช้ ควบคู่กัน ซึ่งในการดำเนินงานประจำวัน

ณัชชา บุญประไพ (2559) ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี โดยมีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 310 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี มีความสัมพันธ์กันสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เสาวภาคณ์ เชาวนะสิริยธรรม (2560) ทำการศึกษา การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงานตามแนวคิด องค์กรประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานครให้มุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 29 คน ประกอบด้วยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทั้งหมดของวิทยาลัยฯ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการดำเนินงานตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ บุคลากรยังขาดความเป็นเลิศส่วนบุคคล ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ขาดการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม และขาดทักษะการคิดเชิงระบบ แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร คือ ปรับปรุงบรรยากาศองค์กรให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นในมุมมองที่หลากหลาย พัฒนาศักยภาพด้านความคิดและความเป็นเลิศส่วนบุคคล ส่งเสริมกระบวนการและการดำเนินการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม และพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Hussein และคณะ (2016) ทำการศึกษาเรื่อง Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับวัฒนธรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการของสถาบันการศึกษาระดับสูงของรัฐในประเทศมาเลเซีย 2) ความเกี่ยวข้องระหว่างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรและการปฏิบัติการขององค์กร และ 3) ความเกี่ยวข้องระหว่างวัฒนธรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับวัฒนธรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการของสถาบันการศึกษาระดับสูงของรัฐในประเทศมาเลเซีย อยู่ในระดับกลาง และได้สรุปว่าการทำงานร่วมกัน (Collaboration) และการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น นอกจากนี้ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นว่ามีมิติของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญเท่าๆกับการเรียนในระดับสูง และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนั้นมีความเกี่ยวข้องการทำงานร่วมกันและการเรียนรู้เป็นทีม

Duan (2017) ทำการศึกษาเรื่อง a study of the influence of learning organization on organizational creativity and organizational communication in high tech technology ในบริษัทจีน มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเกตการสร้างบรรยากาศในการทำงานของพนักงานให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุขในวงการเทคโนโลยีและให้คำแนะนำแก่พนักงานในด้านการบูรณาการเป้าหมายส่วนตัวให้ไปสู่การทุ่มเทให้กับองค์กร โดยมีพนักงาน Weihai Huoju High-Tech ในแผนกการพัฒนาอุตสาหกรรมเป็นกลุ่มตัวอย่างและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย



ผลการศึกษาพบว่า 1) อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการสื่อสารในองค์กรอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญ 2) อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญ

สรุปได้ว่า จากงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การสร้างแรงจูงใจ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การทำงานร่วมกัน และการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กัน และทำงานเป็นทีมส่งผลให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5 ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งมีรายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัย ดังต่อไปนี้

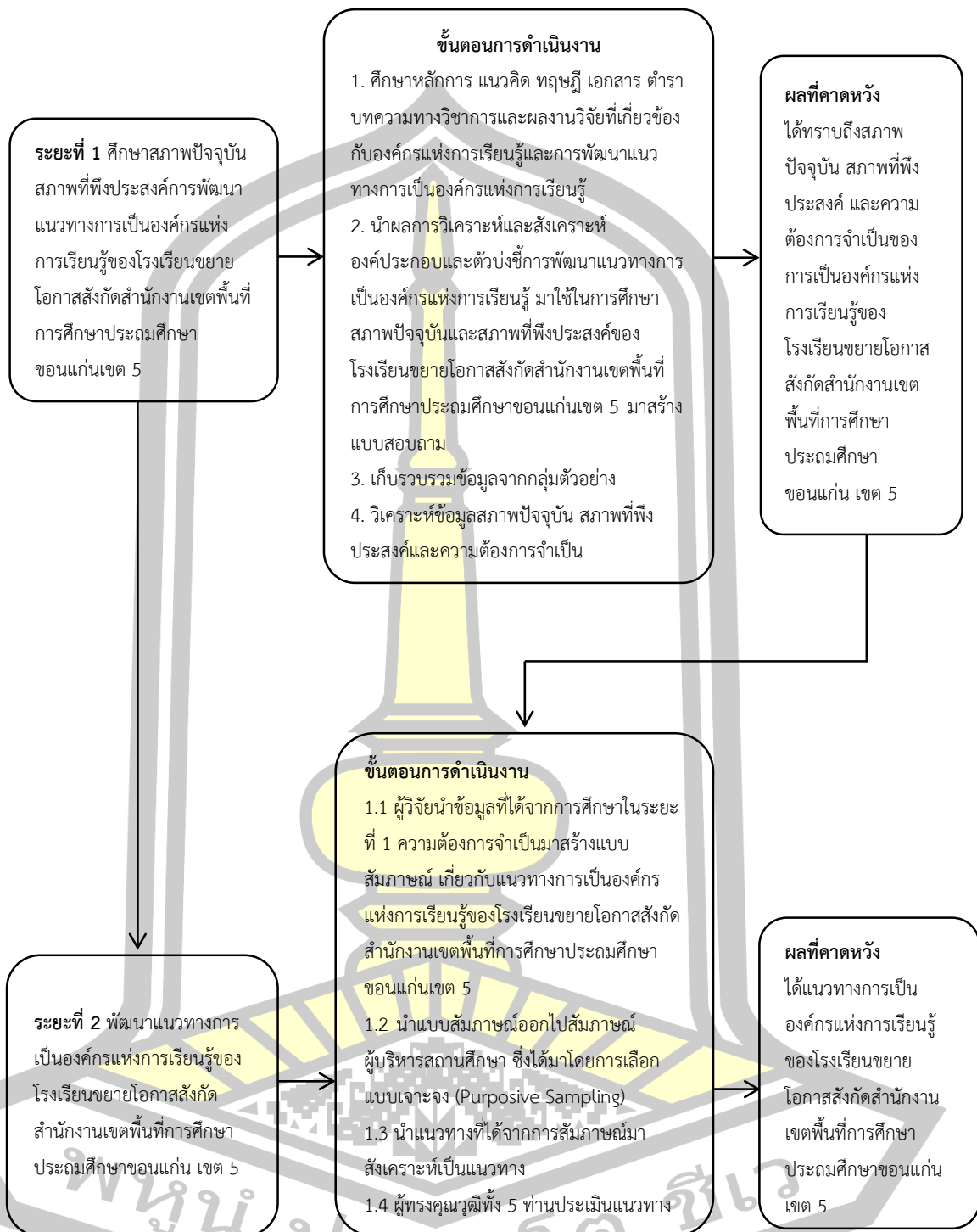
**ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5**

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา บทความทางวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. นำผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มาใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
3. เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
4. วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น
5. นำผลที่ได้จากแบบสอบถามมาทำแบบสัมภาษณ์เพื่อออกสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

พูน ปณ ทิโต ชีเว





ภาพประกอบ 2 ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินงาน และผลที่คาดหวัง

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 73 คน และครูผู้สอนในสถานศึกษา จำนวน 954 คน ในโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 จำนวน 71 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 1,027 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 63 คน และครูผู้สอน จำนวน 278 คน ในโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ปีการศึกษา 2563 รวมทั้งสิ้น 341 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจำนวนจากตาราง Krejcie และ Morgan (1970) ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

#### 2.1 เกณฑ์การคัดเลือกของกลุ่มตัวอย่าง (Inclusion criteria)

2.1.1 ต้องเป็นตัวแทนของประชากรที่จะศึกษา

2.1.2 สามารถฟัง อ่าน เขียน ภาษาไทยได้

2.1.3 ยินยอมเข้าร่วมงานวิจัย

#### 2.2 เกณฑ์การคัดออกของกลุ่มตัวอย่าง (Exclusion criteria)

2.2.1 ตอบแบบสอบถามไม่ครบตามที่กำหนดไว้

2.2.2 ไม่ประสงค์เข้าร่วมงานวิจัย

### ตาราง 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ผู้บริหารสถานศึกษา	73	63
ครู	954	278
รวม	1,027	341

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ พัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับด้านสถานภาพ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert, Rating Scale) โดยกำหนดเกณฑ์ระดับคะแนน ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังต่อไปนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5

1.2 สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง ตรวจสอบความถูกต้อง

1.3 นำแบบสอบถามฉบับร่าง นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม สำนวนภาษา และปรับปรุงตามคำแนะนำ

1.4 นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.60-1.00 แล้วคัดเลือกข้อที่เข้าเกณฑ์ไว้ ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ แล้วเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์อีกครั้ง

เกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่

1. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา การวัดและประเมินผลการศึกษา หรือการวิจัยทางการศึกษา

2. มีตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย ผู้อำนวยการ ครู หรือศึกษานิเทศก์ ระดับวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป

ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน วุฒิการศึกษา (กศ.ด.) สาขาวิจัย และประเมินผลการศึกษา ตำแหน่ง อาจารย์ เชี่ยวชาญด้าน วิจัย วัดผลและประเมินผลการศึกษา

2. ดร.วุฒิชัย วรครบุรี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกุดขอนแก่น วุฒิการศึกษา คุษณบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. นายพลกฤษณ ศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาชุมแสง วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. นายสมชาย โพธิ์ศรี ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากอนแก่น เขต 5 วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิจัยและ ประเมินผลการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. นางสาวสาลินี ชาดา สัจจะเขตต์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียน น้ำพองศึกษา วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 2. การหาค่าอำนาจจำแนก

2.1 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำไปทดลองใช้ เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยหา สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อคำถามกับคะแนนรวม (Item Total correlation) และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาตาม วิธีครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

2.2 ผู้วิจัยนำข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตามเกณฑ์ไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค โดยใช้เกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับตั้งแต่ .70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน เท่ากับ 0.94 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.92

2.3 เลือกข้อคำถามที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันตั้งแต่ 0.35-0.73 และมีค่าอำนาจจำแนก รายข้อของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ตั้งแต่ 0.21-0.75

2.4 จัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับจริง แล้วนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการทำหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามถึง ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากอนแก่น เขต 5 เพื่อขออนุญาต และอำนาจ

ความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ขอนแก่น เขต 5

3.2 ทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

3.3 นำแบบสอบถาม และคิวอาร์โค้ด (QR code) พร้อมหนังสือขอความร่วมมือ  
ในการตอบแบบสอบถาม จัดส่งไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผ่านตู้รับ-ส่ง หนังสือราชการ  
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 และระบบรับส่งหนังสือราชการ  
อิเล็กทรอนิกส์



ภาพประกอบ 3 คิวอาร์โค้ดแบบสอบถาม

#### 4. การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 4.1 การจัดการข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1.1 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน

4.1.2 จัดเรียงแบบสอบถามโดยการกำหนดรหัส สำหรับนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทาง

สถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

##### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การ  
วิเคราะห์ข้อมูลแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5  
โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยเทียบตามเกณฑ์แปลความหมาย  
ค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ดังนี้

4.51-5.00	หมายถึง	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	หมายถึง	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก
2.51-3.50	หมายถึง	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง
1.51-2.50	หมายถึง	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย
1.00-1.50	หมายถึง	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.2.2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยนำข้อมูล ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง  $PNI_{\text{modified}}$  (Modified Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น ค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นปรับปรุง (สุวิมล ว่องวานิช, 2558) คำนวณโดยใช้สูตร ดังนี้

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

ค่า $PNI_{\text{modified}}$	หมายถึง	ดัชนีความต้องการจำเป็น
I	หมายถึง	ความรู้/ทักษะ/เจตคติ ที่คาดหวัง
D	หมายถึง	ความรู้/ทักษะ/เจตคติ ที่มีในปัจจุบัน

เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 แล้ว ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในระยะที่ 1 เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ในระยะที่ 2 ต่อไป



## สถิติที่ใช้ในการวิจัย

## 1. สถิติที่ใช้หาคุณภาพเครื่องมือ

## 1.1 ดรรชนีความสอดคล้อง

สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้อง

R แทน ผลรวมของคะแนนการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

## 1.2 การตรวจสอบอำนาจจำแนก

สูตร

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ  $r_{xy}$  แทน ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม $\sum x$  แทน คะแนนรวมของแบบสอบถาม $\sum y$  แทน คะแนนในแต่ละข้อของผู้ตอบแบบสอบถาม

N แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

## 1.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

(Cronbach's Alpha Coefficient)

สูตร

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s^2} \right] \text{ ข}$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของแบบสอบถาม  
 $k$  แทน จำนวนข้อในแบบสอบถาม  
 $\sum_{i=1}^k s_i^2$  แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนน  
 $s_i^2$  แทน ความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด

## 2. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

### 2.1 ร้อยละ

$$\text{สูตร } P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ  $P$  แทน ร้อยละ  
 $f$  แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงเป็นร้อยละ  
 $N$  แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

### 2.2 ค่าเฉลี่ย

$$\text{สูตร } \bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย  
 $\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม  
 $N$  แทน จำนวนคนในกลุ่ม

### 2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สูตร

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

พหุ ประถมศึกษา ชีวะ

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum x)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	n	แทน	จำนวนประชากร

2.4 ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง PNI<sub>modified</sub> (Modified Priority Needs Index)

สูตร

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

เมื่อ	PNI <sub>modified</sub>	แทน	ดัชนีความต้องการจำเป็น
	I	แทน	ความรู้/ทักษะ/เจตคติ ที่คาดหวัง
	D	แทน	ความรู้/ทักษะ/เจตคติ ที่มีในปัจจุบัน

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาหน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยาย  
โอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาหน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน

2 โรงเรียน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

1. เป็นสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice)

2. เป็นสถานศึกษาที่มีการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการถ่ายโอนข้อมูล แบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ทำให้ครูมีวิทยฐานะสูงขึ้น ครูได้รับรางวัลอย่างต่อเนื่อง

ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 2 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งได้แก่

1. โรงเรียนสนามบิน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

นางสาวอินธอร โควังชัย รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการโรงเรียนสนามบิน  
วุฒិการศึกษ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

2. โรงเรียนหนองม่วงประชานุกุล อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

นายเสวต พรหมแวง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองม่วงประชานุกุล  
วุฒิการศึกษ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง มีส่วนประกอบ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตำแหน่งทางการบริหาร ตำแหน่งทางวิชาการ คุณวุฒิการศึกษาศูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการวางแผน การดำเนินงาน และการกำกับติดตามผลการดำเนินงานด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 ความต้องการจำเป็น การศึกษาค้นคว้าเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ และสถานศึกษาที่ได้ดำเนินการในเรื่องของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน มาสังเคราะห์

2. สร้างแบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5 เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

3. นำร่างแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบ ความถูกต้องและปรับปรุงตามคำแนะนำ

4. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
พิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์ เนื้อหา นิยามศัพท์เฉพาะ  
ความถูกต้องสำนวนภาษา ความเหมาะสม และความชัดเจนของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิคหาค่า  
ดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Congruence) โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้อง  
มากกว่า 0.50 ขึ้นไป (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2561) และใช้เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกัน
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกัน
- 1 หมายถึง ไม่มี ความสอดคล้องกัน

ซึ่งหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ตั้งแต่ 0.60–1.00

5. ปรับปรุงความถูกต้องสำนวนภาษา ความเหมาะสมและความชัดเจนของ  
ข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ นำไปจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

3.2 ส่งหนังสือขอความร่วมมือ และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อขอความ  
อนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

3.3 ประสานกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทางโทรศัพท์เพื่อขอนัดหมายวันและเวลาสัมภาษณ์

3.4 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวันและเวลาที่นัดหมาย โดยขออนุญาตบันทึกเสียง  
ขณะสัมภาษณ์ทุกครั้ง

### 4. การจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดการข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึก  
การสัมภาษณ์มาเรียบเรียง จัดระเบียบข้อมูล

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

ผู้วิจัยได้พัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ดังนี้

#### 1. แหล่งข้อมูล

ผลสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลจากระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน  
สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นและการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ของอำนวยการ

และรองผู้อำนวยการจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) และเอกสารตำรา  
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

ผลสรุปการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเนื้อหาที่ได้จากการศึกษา  
สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice)

### 2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 2.2.2 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

2.2.3 สรุปแนวทางการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บข้อมูลจากการศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice)  
โดยวิเคราะห์เนื้อหา

## 4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การจัดกระทำข้อมูล วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษา  
สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) มาสรุปหลอมรวมตามประเด็นขององค์ประกอบทั้ง  
6 ด้าน ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

### 1. ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยาย  
โอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5 จำนวน 5 คน ซึ่งมีคุณสมบัติ  
ดังนี้

1. เป็นผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูชำนาญการพิเศษ
2. มีคุณวุฒิระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก



3. มีประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี

4. เป็นผู้เชี่ยวชาญมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1. นายทองสุข เกลี้ยงพร้อม รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
2. ดร.ณัฐณรงค์ พิริยการ ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกล้วยห้วยชันวิทยาคาร วุฒิการศึกษา ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
3. นายวัฒนา สมหวัง ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนหนองเรือ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
4. นางสาววัฒนาพร อาคมคง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา
- 5) นายศิขริน ต้นเจียง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบประเมินแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตรฐาน ประเมินค่า 5 ระดับ โดยการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้

### 2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของการประเมินแนวทาง

2.2.2 กำหนดประเด็นสำคัญที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

นำมาเขียนคำถามให้ครอบคลุมประเด็นทุกประเด็น

2.2.3 นำร่างแบบประเมินแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 เสนออาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์

2.2.4 นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จุดมุ่งหมาย นิยามศัพท์เฉพาะ ความถูกต้องของสำนวนภาษา ความเหมาะสม และความชัดเจนของข้อคำถาม ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

(Content Validity) โดยใช้เทคนิคดัชนีความสอดคล้อง IOC โดยผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้องมากกว่า 0.50 ขึ้นไป (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2561) และใช้เกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกัน

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกัน

-1 หมายถึง ไม่มีความสอดคล้องกัน

ซึ่งหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC ตั้งแต่ 0.60–1.00

2.2.5 จัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์ เสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเก็บข้อมูลต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ขออนุญาตราชการขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 ดำเนินการติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ ในการประเมินแนวทาง

3.3 จัดส่งเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์

### 4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 การจัดกระทำข้อมูล

4.1.1 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบประเมินที่ได้รับคืน

4.1.2 บันทึกข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ

#### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

พหุ ประเด็น ทักษะ

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

### 5.1 สถิติที่ใช้หาคุณภาพเครื่องมือ

#### 5.1.1 ดรรชนีความสอดคล้อง

สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้อง

R แทน ผลรวมของคะแนนการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

#### 5.1.2 ค่าอำนาจจำแนก

สูตร

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ  $r_{xy}$  แทน ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

$\sum x$  แทน คะแนนรวมของแบบสอบถาม

$\sum y$  แทน คะแนนในแต่ละข้อของผู้ตอบแบบสอบถาม

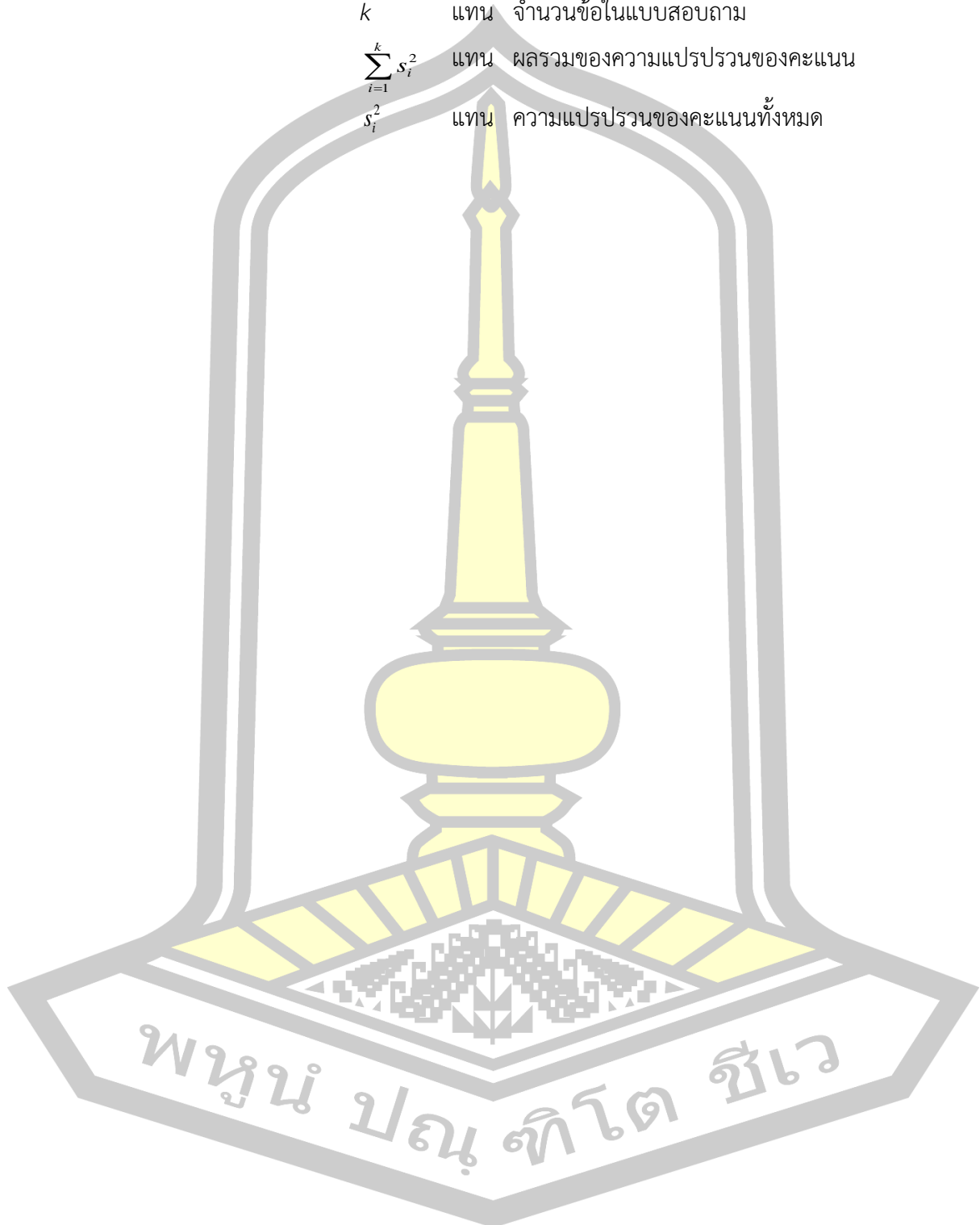
N แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

#### 5.1.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

สูตร

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s^2} \right]$$

เมื่อ $\alpha$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของแบบสอบถาม
$k$	แทน	จำนวนข้อในแบบสอบถาม
$\sum_{i=1}^k s_i^2$	แทน	ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนน
$s_i^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
โรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

2. ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

3.4 ผลการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล  
ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน	จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
D	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการแบ่งเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม  
ตำแหน่งและประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

ตอนที่ 3 การประเมินแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์การทำงาน

ตาราง 6 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพและประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	63	18.48
ครู	278	81.52
รวม	341	100
ประสบการณ์การทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	95	27.8
5-10 ปี	85	25
10 ปีขึ้นไป	161	47.2
รวม	341	100

จากตาราง 6 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ผู้อำนวยการศึกษา ร้อยละ 18.48 และครู ร้อยละ 81.52 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 27.8 ประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี ร้อยละ 25 และประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 47.2



ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ )

องค์ประกอบการเป็น	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็น องค์กรแห่ง การเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็น องค์กรแห่งการ เรียนรู้		
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.75	0.67	มาก	4.69	0.42	มากที่สุด	0.251	4
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.68	0.72	มาก	4.66	0.46	มากที่สุด	0.265	2
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	3.70	0.73	มาก	4.62	0.45	มากที่สุด	0.249	5
ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ ของทีม	3.67	0.66	มาก	4.59	0.47	มากที่สุด	0.248	6
ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้	3.61	0.66	มาก	4.70	0.42	มากที่สุด	0.303	1
ด้านรูปแบบทางความคิด	3.66	0.70	มาก	4.63	0.45	มากที่สุด	0.263	3
รวม	3.68	0.69	มาก	4.65	0.44	มากที่สุด	0.263	

จากตาราง 7 พบว่า ค่าเฉลี่ย สภาพปัจจุบัน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 ค่าเฉลี่ย สภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.65 และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง  $PNI_{modified}$  (Modified Priority Needs Index) สูงสุด 3 อันดับแรก คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้ การคิดอย่างเป็นระบบ และรูปแบบทางความคิด

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
1. ครูมีเป้าหมายในการทำงานทิศทางเดียวกัน	3.70	0.71	มาก	4.69	0.48	มากที่สุด
2. ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย	3.87	0.74	มาก	4.74	0.45	มากที่สุด
3. ครูเข้าใจวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างชัดเจน	3.64	0.70	มาก	4.65	0.48	มากที่สุด
4. ครูแบ่งความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี	3.80	0.66	มาก	4.67	0.47	มากที่สุด
5. ครูมีโอกาสแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และเรียนรู้ร่วมกัน	3.74	0.71	มาก	4.70	0.47	มากที่สุด
รวม	3.75	0.70	มาก	4.69	0.47	มากที่สุด

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบัน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.64–3.87 ซึ่งอยู่ในระดับมากทุกข้อ สามารถเรียงลำดับการปฏิบัติ 3 อันดับแรก คือ 1) ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.87$ ) 2) ครูแบ่งความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.80$ ) และ 3) ครูมีโอกาสแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และเรียนรู้ร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.74$ ) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.69 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.65–4.74 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ สามารถเรียงลำดับการปฏิบัติ 3 อันดับแรก คือ 1) ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.74$ ) 2) ครูมีโอกาสแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และเรียนรู้ร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.70$ ) และ 3) ครูมีเป้าหมายในการทำงานทิศทางเดียวกัน ( $\bar{X} = 4.69$ ) ตามลำดับ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
1. ครูมีความรู้และความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้	3.66	0.72	มาก	4.68	0.47	มากที่สุด
2. ครูเข้าใจภาพรวมของกระบวนการความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบและมีเหตุผล	3.71	0.74	มาก	4.63	0.48	มากที่สุด
3. สามารถมองปัญหาโดยการแยกภาพรวมออกมาเป็นภาพย่อย	3.80	0.87	มาก	4.75	0.43	มากที่สุด
4. ครูสามารถคิดวิเคราะห์ปัญหาได้เป็นอย่างดี	3.62	0.74	มาก	4.60	0.49	มากที่สุด
5. ครูสามารถแก้ไขปัญหได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	3.63	0.77	มาก	4.65	0.48	มากที่สุด
รวม	3.68	0.77	มาก	4.66	0.47	มากที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบัน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.62–3.80 ซึ่งอยู่ในระดับมากทุกข้อ สามารถเรียงลำดับการปฏิบัติ 3 อันดับแรก คือ 1) สามารถมองปัญหาโดยการแยกภาพรวมออกมาเป็นภาพย่อย ( $\bar{X} = 3.80$ ) 2) ครูเข้าใจภาพรวมของกระบวนการความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบและมีเหตุผล ( $\bar{X} = 3.71$ ) และ 3) ครูมีความรู้และความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้ ( $\bar{X} = 3.66$ ) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.60–4.75 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อสามารถเรียงลำดับการปฏิบัติ 3 อันดับแรก คือ 1) สามารถมองปัญหาโดยการแยกภาพรวมออกมาเป็นภาพย่อย ( $\bar{X} = 4.75$ )

2) ครูมีความรู้และความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้ ( $\bar{X} = 4.68$ ) และ 3) ครูสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.65$ ) ตามลำดับ

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
1. ครูมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลรอบรู้	3.75	0.77	มาก	4.64	0.48	มากที่สุด
2. ครูมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารภายในสถานศึกษาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	3.70	0.81	มาก	4.68	0.47	มากที่สุด
3. ครูเรียนรู้และเข้าใจความคิดของแต่ละบุคคลในสถานศึกษา	3.64	0.74	มาก	4.59	0.49	มากที่สุด
4. ครูมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ภายในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	3.67	0.75	มาก	4.56	0.50	มากที่สุด
5. ครูนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนและร่วมกันแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.72	0.79	มาก	4.61	0.49	มากที่สุด
รวม	3.70	0.77	มาก	4.62	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบัน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.64–3.75 ซึ่งอยู่ในระดับมากทุกข้อ สามารถเรียงลำดับการปฏิบัติ 3 อันดับแรก คือ 1) ครูมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลรอบรู้ ( $\bar{X} = 3.75$ ) 2) ครูนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนและร่วมกันแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.72$ ) และ 3) ครูมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารภายในสถานศึกษาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ( $\bar{X} = 3.70$ ) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขอนแก่นเขต 5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.62 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.56–4.68 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ สามารถเรียงลำดับการปฏิบัติ 3 อันดับแรก คือ 1) ครูมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารภายในสถานศึกษาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ( $\bar{X} = 4.68$ ) 2) ครูมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลรอบรู้ ( $\bar{X} = 4.64$ ) และ 3) ครูนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนและร่วมกันแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.61$ ) ตามลำดับ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม

ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
1. ครูได้รับการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.82	0.77	มาก	4.58	0.49	มากที่สุด
2. ครูมีการประสานความร่วมมือในการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.71	0.75	มาก	4.63	0.48	มากที่สุด
3. สถานศึกษาให้ความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ได้เป็นอย่างดี	3.60	0.68	มาก	4.57	0.50	มากที่สุด
4. ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในสถานศึกษาและพัฒนาความสามารถของทีม	3.57	0.65	มาก	4.55	0.50	มากที่สุด
5. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา	3.67	0.70	มาก	4.61	0.49	มากที่สุด
รวม	3.67	0.71	มาก	4.59	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบัน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.67 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ย

อยู่ระหว่าง 3.57–3.82 ซึ่งอยู่ในระดับมากทุกข้อ สามารถเรียงลำดับการปฏิบัติ 3 อันดับแรก คือ

1) ครูได้รับการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.82$ ) 2) ครูมีการประสานความร่วมมือในการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.71$ ) และ 3) สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ( $\bar{X} = 3.67$ ) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.59 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.55–4.63 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อสามารถเรียงลำดับการปฏิบัติ 3 อันดับแรก คือ

1) ครูมีการประสานความร่วมมือในการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.63$ ) 2) สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ( $\bar{X} = 4.61$ ) และ 3) ครูได้รับการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.58$ ) ตามลำดับ

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้

ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
1. ครูมีความรู้ ความสามารถและทักษะในใช้เทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี	3.60	0.70	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด
2. มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.52	0.63	มาก	4.66	0.48	มากที่สุด
3. ครูสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	3.70	0.78	มาก	4.70	0.46	มากที่สุด
4. สถานศึกษาใช้เทคโนโลยีในการรวบรวม จัดเก็บ และถ่ายทอดข้อมูลได้เป็นอย่างดี	3.55	0.67	มาก	4.64	0.48	มากที่สุด
5. ครูสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้เท่าทันเทคโนโลยี	3.67	0.77	มาก	4.73	0.46	มากที่สุด
รวม	3.61	0.71	มาก	4.70	0.46	มากที่สุด



จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบัน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 5 ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.61 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.52–3.70 ซึ่งอยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้นข้อ 2 การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเรียงลำดับการปฏิบัติ 3 อันดับแรก คือ 1) ครูสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.70$ ) 2) ครูสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้เท่าทันเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.67$ ) และ 3) ครูมีความรู้ ความสามารถและทักษะในใช้เทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.60$ ) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.70 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.64–4.77 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อสามารถเรียงลำดับการปฏิบัติ 3 อันดับแรก คือ 1) ครูมีความรู้ ความสามารถและทักษะในใช้เทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.77$ ) 2) ครูสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้เท่าทันเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 4.73$ ) และ 3) ครูสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.70$ ) ตามลำดับ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 5 ด้านรูปแบบทางความคิด

ด้านรูปแบบทางความคิด	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
1. ครูสามารถนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	3.57	0.67	มาก	4.60	0.49	มากที่สุด
2. ครูสามารถนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาเป็นแนวคิดของตนเอง	3.75	0.78	มาก	4.66	0.47	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

ด้านรูปแบบทางความคิด	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็น องค์กรแห่ง การเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเป็น องค์กรแห่งการ เรียนรู้
3. ครูสามารถทำความเข้าใจและ ตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม	3.65	0.81	มาก	4.64	0.48	มากที่สุด
4. ครูสามารถปรับวิธีคิดให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	3.63	0.77	มาก	4.62	0.49	มากที่สุด
5. ครูสามารถแสดงความคิดเห็นออกมาอย่าง อิสระและมีทัศนคติที่ดี	3.70	0.79	มาก	4.61	0.49	มากที่สุด
รวม	3.66	0.77	มาก	4.63	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า สภาพปัจจุบัน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านรูปแบบทางความคิด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.57–3.75 ซึ่งอยู่ในระดับมากทุกข้อ สามารถเรียงลำดับการปฏิบัติ 3 อันดับแรก คือ 1) ครูสามารถนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาเป็นแนวคิดของตนเอง ( $\bar{X} = 3.75$ ) 2) ครูสามารถแสดงความคิดเห็นออกมาอย่างอิสระและมีทัศนคติที่ดี ( $\bar{X} = 3.70$ ) และ 3) ครูสามารถทำความเข้าใจและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.65$ ) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.61–4.66 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อสามารถเรียงลำดับการปฏิบัติ 3 อันดับแรก คือ 1) ครูสามารถนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาเป็นแนวคิดของตนเอง ( $\bar{X} = 4.66$ ) 2) ครูสามารถทำความเข้าใจและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.64$ ) และ 3) ครูสามารถปรับวิธีคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ( $\bar{X} = 4.62$ ) ตามลำดับ

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	D (ปัจจุบัน)	I (คาดหวัง)	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
1. ครูมีเป้าหมายในการทำงานทิศทางเดียวกัน	3.70	4.69	0.266	2
2. ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการจัดทำวิสัยทัศน์	3.87	4.74	0.227	5
3. ครูเข้าใจวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างชัดเจน	3.64	4.65	0.280	1
4. สถานศึกษามีการมอบหมายผู้รับผิดชอบได้อย่างเป็นระบบ	3.80	4.67	0.228	4
5. ครูมีโอกาสแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และเรียนรู้ร่วมกัน	3.74	4.70	0.257	3
รวม	3.75	4.69	0.251	

จากตาราง 14 พบว่า ลำดับความต้องการความจำเป็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) สูงสุด 3 อันดับแรก คือ

- 1) ครูเข้าใจวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างชัดเจน
- 2) ครูมีเป้าหมายในการทำงานทิศทางเดียวกัน
- และ 3) ครูมีโอกาสแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และเรียนรู้ร่วมกัน

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	D (ปัจจุบัน)	I (คาดหวัง)	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. ครูมีความรู้และความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้	3.66	4.68	0.278	2
2. ครูเข้าใจภาพรวมของกระบวนการความสัมพันธ์ของสภาพปัญหาอย่างเป็นระบบและมีเหตุผล	3.71	4.63	0.248	5
3. ครูสามารถมองปัญหาโดยการแยกภาพรวมออกมาเป็นภาพย่อย	3.80	4.75	0.251	4
4. ครูสามารถคิดวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหาที่พบได้เป็นอย่างดี	3.62	4.60	0.270	3
5. ครูสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	3.63	4.65	0.279	1
รวม	3.68	4.66	0.265	

จากตาราง 15 พบว่า ลำดับความต้องการความจำเป็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) สูงสุด 3 อันดับแรก คือ 1) ครูสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ 2) ครูมีความรู้และความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้ 3) ครูสามารถคิดวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหาที่พบได้เป็นอย่างดี

พูน ปรณ ทิโต ชิว

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
โรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5  
และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็น  
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	D (ปัจจุบัน)	I (คาดหวัง)	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. ครูมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้เป็น บุคคลแห่งการเรียนรู้	3.75	4.64	0.237	5
2. ครูมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารภายในสถานศึกษาได้ อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	3.70	4.68	0.263	1
3. ครูเรียนรู้และเข้าใจความคิดของแต่ละบุคคลใน สถานศึกษา	3.64	4.59	0.261	2
4. ครูมีส่วนร่วมสร้างและสามารถถ่ายโอนความรู้ภายใน สถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	3.67	4.56	0.245	3
5. ครูนำประสบการณ์ที่ได้รับและสามารถนำมา แลกเปลี่ยนและร่วมกันแก้ปัญหาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.72	4.61	0.239	4
รวม	3.70	4.62	0.249	

จากตาราง 16 พบว่า ลำดับความต้องการความจำเป็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
โรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการเป็น  
บุคคลรอบรู้ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) สูงสุด 3 อันดับแรก คือ 1) ครูมีการ  
แลกเปลี่ยนข่าวสารภายในสถานศึกษาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 2) ครูเรียนรู้และเข้าใจความคิดของ  
แต่ละบุคคลในสถานศึกษา และ 3) ครูมีส่วนร่วมสร้างและสามารถถ่ายโอนความรู้ภายในสถานศึกษาได้  
เป็นอย่างดี

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
โรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5  
และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็น  
ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม

ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม	D (ปัจจุบัน)	I (คาดหวัง)	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. ครูได้รับการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.82	4.58	0.197	5
2. ครูมีการประสานความร่วมมือในการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.71	4.63	0.248	4
3. สถานศึกษาให้ความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ได้เป็นอย่างดี	3.60	4.57	0.269	2
4. ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในสถานศึกษาและพัฒนาความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	3.57	4.55	0.273	1
5. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา	3.67	4.61	0.256	3
รวม	3.67	4.59	0.249	

จากตาราง 17 พบว่า ลำดับความต้องการความจำเป็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
โรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการ  
พัฒนาการเรียนรู้ของทีม ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) สูงสุด 3 อันดับแรก คือ  
1) ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในสถานศึกษาและพัฒนาความสามารถของเพื่อนร่วมงาน  
2) สถานศึกษาให้ความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ได้เป็นอย่างดี และ 3) สถานศึกษาเปิดโอกาสให้  
ครูเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

พูน ปรณ ทิโต ชิว



ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้

ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้	D (ปัจจุบัน)	I (คาดหวัง)	$PNI_{modified}$	ลำดับ
1. ครูมีความรู้ ความสามารถและทักษะในใช้เทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี	3.6	4.77	0.327	1
2. ครูนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในสถานศึกษาและจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.52	4.66	0.321	2
3. ครูสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	3.7	4.7	0.272	5
4. สถานศึกษาใช้เทคโนโลยีในการรวบรวม จัดเก็บ และถ่ายทอดข้อมูลได้เป็นอย่างดี	3.55	4.64	0.308	3
5. ครูสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้เท่าทันเทคโนโลยี	3.67	4.73	0.289	4
รวม	3.61	4.70	0.304	

จากตาราง 18 พบว่า ลำดับความต้องการความจำเป็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) สูงสุด 3 อันดับแรก คือ 1) ครูมีความรู้ ความสามารถและทักษะในใช้เทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี 2) ครูนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในสถานศึกษาและจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) สถานศึกษาใช้เทคโนโลยีในการรวบรวม จัดเก็บ และถ่ายทอดข้อมูลได้เป็นอย่างดี

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และลำดับความต้องการจำเป็นด้านรูปแบบทางความคิด

ด้านรูปแบบทางความคิด	D (ปัจจุบัน)	I (คาดหวัง)	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ
1. ครูสามารถนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	3.57	4.60	0.287	1
2. ครูสามารถนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาเป็นแนวคิดของตนเอง	3.75	4.66	0.243	5
3. ครูสามารถทำความเข้าใจและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม	3.65	4.64	0.271	2
4. ครูสามารถปรับวิธีคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	3.63	4.62	0.273	3
5. ครูสามารถแสดงความคิดเห็นออกอย่างอิสระและมีทัศนคติที่ดี	3.70	4.61	0.245	4
รวม	3.66	4.63	0.264	

จากตาราง 19 พบว่า ลำดับความต้องการความจำเป็นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านรูปแบบทางความคิด ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) สูงสุด 3 อันดับแรก คือ

- 1) ครูสามารถนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
- 2) ครูสามารถทำความเข้าใจและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม และ 3) ครูสามารถปรับวิธีคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

ผลการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาหน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

ผู้วิจัยได้ลงภาคสนามเพื่อสัมภาษณ์ สังกัด เกี่ยวกับแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส ซึ่งจำแนกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคลากรรอบรู้ ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ และด้านรูปแบบทางความคิด จำนวน 2 แห่ง ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ดังนี้

1. โรงเรียนหนองม่วงประชานุกูล อำเภอชุมแพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ปัจจุบันได้เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีจำนวนนักเรียน 228 คน ไปศึกษาและสัมภาษณ์ วันที่ 8 เมษายน 2564 เวลา 9:00-16:30

2. โรงเรียนสนามบิน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ปัจจุบันได้เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีจำนวนนักเรียน 2,826 คน ไปศึกษาและสัมภาษณ์ วันที่ 19 เมษายน 2564 เวลา 9:00-16:30

#### 1. ด้านการมีส่วนร่วม

การให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส ด้านการมีส่วนร่วม ดังคำกล่าวต่อไปนี้

##### 1.1 การวางแผน

“...วิเคราะห์องค์กรทุกภาคเรียน ประชุมวางแผนกับคณะครูภายในเรียน ศูนย์เครือข่ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 8 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ให้ครูแต่ละคนร่วมกันทำ SWOT เพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 19 เมษายน 2564: การสัมภาษณ์)

##### 1.2 การดำเนินงาน

“...เปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และเรียนรู้ร่วมกัน ประชุมพูดคุยเรียงลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 8 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับมาตรฐานโรงเรียน World Class และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และรับทราบร่วมกัน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 19 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

### 1.3 การกำกับติดตามผลการดำเนินงาน

“...มีการสะท้อนผลในที่ประชุมและผลงานของครู หรือรางวัลที่ได้รับ จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าครูมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 8 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ประชุมสรุปผลภายในกลุ่มย่อย จากนั้นนำมาเสนอในการประชุมใหญ่ ภายในโรงเรียน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 19 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

## 2. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

การให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ขยายโอกาส ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

### 2.1 การวางแผน

“...ประชุมคณะครูและรวบรวมปัญหาที่พบเพื่อนำมาจัดทำแผนการ แก้ปัญหา...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 8 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ประชุมคณะครูเพื่อปรึกษาหารือ มอบหมายหัวหน้าสายชั้นมอบหมาย งานและนำปัญหาที่พบมาร่วมกันคิดหาวิธีแก้ไข...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 19 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

### 2.2 การดำเนินงาน

“...สนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการทำงาน แก่บุคลากรภายในสถานศึกษา”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 8 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...จัดอบรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษาและจัดประชุมเพื่อระดมความคิดของครูโดยใช้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาเป็นประเด็นสำคัญในการร่วมกันเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 19 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

### 2.3 การกำกับติดตามผลการดำเนินงาน

“...โรงเรียนมีการจัดทำรายงานผลต่อศูนย์เครือข่าย รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR)...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 8 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนจัดทำรายงานผลการแก้ปัญหาในแต่ละสายชั้นและรวบรวมสรุปผลเป็นรายปี...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 19 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

### 3. ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

การให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

#### 3.1 การวางแผน

“...เปิดโอกาสให้ครูพัฒนาตนเองและสนับสนุนการพัฒนาครูอยู่เสมอ มีการจัดสรรงบประมาณให้ครูใช้ในการอบรมพัฒนาความรู้...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 8 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...มอบหมายฝ่ายบุคคลประชาสัมพันธ์การอบรมและประชาสัมพันธ์การพัฒนาการทำวิทยฐานะที่สูงขึ้นและนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสาร เพื่อความรวดเร็วในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 19 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

#### 3.2 การดำเนินงาน

“...สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาไปศึกษาตามสาขาวิชาหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาตนเอง และประชาสัมพันธ์เกียรติสาระความรู้และข่าวสารประจำวันให้บุคลากรทุกคนภายในสถานศึกษาทราบ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 8 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...จัดให้มีการขยายผลจากการอบรม เช่น ขยายผลการจัดการเรียนการสอน online สำหรับครูที่ไม่ได้เข้าร่วมอบรมให้เข้าใจและสามารถนำมาใช้ได้จริง...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 19 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

### 3.3 การกำกับติดตามผลการดำเนินงาน

“...คุณครูจัดทำรายงานสรุปผลการอบรมแต่ละครั้ง...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 8 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...รายงานผลที่เกิดจากการพัฒนานักเรียนและรายงานผลการปฏิบัติงาน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 19 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

## 4. ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม

การให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ขยายโอกาส ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม ดังคำกล่าวต่อไปนี้

### 4.1 การวางแผน

“...โรงเรียนมีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 8 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ทำแผนกิจกรรมและงบประมาณเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 19 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

### 4.2 การดำเนินงาน

“...ครูทุกคนทำงานร่วมกัน ทุกคนช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 8 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)



“...จัดทีมงานที่ทำงานร่วมกันได้และมอบหมายงานตามความถนัดและเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 19 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

#### 4.3 การกำกับติดตามผลการดำเนินงาน

“...ประชุมปัญหาที่พบและสรุปผลการดำเนินงาน...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 8 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ประชุมและการรายงานจากหัวหน้าสายชั้น...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 19 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

#### 5. ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้

การให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

##### 5.1 การวางแผน

“...โรงเรียนได้เตรียมการพัฒนาสัญญาณอินเทอร์เน็ตให้ครอบคลุมซึ่งมีการนำเคเบิลใยแก้วมาใช้ภายในโรงเรียนตั้งแต่ปี 2554 และใช้ DLTV และ DLIT...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 8 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการเตรียมแผนการพัฒนา Wi-Fi ให้ครอบคลุมทุกอาคารเรียนภายในสถานศึกษาและจัดทำแผนการจัดเก็บข้อมูลให้เข้าถึงได้ทุกคน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 19 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

##### 5.2 การดำเนินงาน

“...จัดอบรมบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษาโดยบุคลากรภายในที่มีความเชี่ยวชาญ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 8 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...นำ Google เข้ามาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลภายในสถานศึกษาและสร้างฐานข้อมูลออนไลน์ให้เข้าถึงง่ายและสะดวกต่อการนำมาใช้...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 19 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

### 5.3 การกำกับติดตามผลการดำเนินงาน

“...มอบหมายบุคลากรที่มีความชำนาญด้านเทคโนโลยีทำหน้าที่กำกับติดตาม ช่วยเหลือ และดูแลระบบ...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 8 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ประชุมปัญหาที่พบและสรุปผลการดำเนินงาน...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 19 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

### 6. ด้านรูปแบบทางความคิด

การให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส ด้านรูปแบบทางความคิด ดังคำกล่าวต่อไปนี้

#### 6.1 การวางแผน

“...จัดทำแผนพัฒนาที่เกิดจากประสบการณ์และความรู้ของครู โดยเปิดกว้างให้ครูนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 8 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...จัดทำแผน PLC สำหรับระดับสายชั้นและกลุ่มสาระการเรียนรู้...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 19 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

#### 6.2 การดำเนินงาน

“...สนับสนุนส่งเสริมให้ครูนำเสนอแนวคิดที่เกิดจากการแก้ปัญหาที่ผ่านมาแลกเปลี่ยนภายในสถานศึกษา...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 8 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้อำนวยการจัดทำแผนพัฒนาที่เกิดจากประสบการณ์และความรู้ของครูสถานศึกษาสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานของครูและนำมาใช้พัฒนานักเรียนและสถานศึกษา...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 19 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

#### 6.3 การกำกับติดตามผลการดำเนินงาน

“..รายงานผลจากการทำ PLC...”

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 8 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

“...มอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่าย/ระดับชั้น ประชุมย่อยและนำข้อเสนอแนะของครูมาเสนอในที่ประชุมใหญ่...”

(รองผู้อำนวยการสถานศึกษา, วันที่ 19 เมษายน 2564 : การสัมภาษณ์)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

ผู้วิจัยได้แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 จากผลสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลจากรายละเอียดที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นและการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ของผู้บริหารและครูวิชาการจากสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) และเอกสารตำรางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 2.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

2.1.1 สถานศึกษาร่วมปรึกษาหารือเพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน วิกฤตและโอกาส (SWOT)

2.1.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากร นำผลจากการทำ SWOT ร่วมกันมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของเขตพื้นที่การศึกษา และ สพฐ.

2.1.3 สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และเรียนรู้ร่วมกัน

2.1.4 สถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่การทำงานให้ตรงตามความสามารถและความเหมาะสม

2.1.5 สถานศึกษาจัดประชุมโดยให้หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เข้าร่วมและนำเสนอสรุปผลการดำเนินงาน

#### 2.2 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

2.2.1 ผู้อำนวยการประชุมคณะครูและบุคลากรเพื่อปรึกษาหารือ

2.2.2 ผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรรวบรวมปัญหาต่าง ๆ ที่พบภายในสถานศึกษาเพื่อนำมาจัดทำแผนการแก้ปัญหา

2.2.3 สถานศึกษาให้การสนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานแก่บุคลากรภายในสถานศึกษา

2.2.4 สถานศึกษาส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบภายในสถานศึกษา และร่วมกันคิดหาวิธีในการจัดการกับปัญหาเหล่านั้น

2.2.5 สถานศึกษาจัดประชุมเพื่อระดมความคิดของครูโดยใช้ปัญหาที่เกิดขึ้น  
 ในสถานศึกษาเป็นประเด็นสำคัญในการร่วมกันเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2.2.6 สถานศึกษาจัดทำรายงานผลการแก้ปัญหาและรวบรวมสรุปผล  
 เป็นรายปี

### 2.3 ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

2.3.1 สถานศึกษามอบหมายฝ่ายบุคคลหรือผู้รับผิดชอบประชาสัมพันธ์  
 การจัดการอบรมอยู่เสมอ

2.3.2 สถานศึกษานำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารระหว่างผู้อำนวยการ  
 ครูและบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อความรวดเร็วในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

2.3.3 สถานศึกษาสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาไปศึกษาดู  
 งานตามสาขางานหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาตนเอง

2.3.4 สถานศึกษาจัดประชุมเพื่อให้ครูและบุคลากรขยายผลและแลกเปลี่ยน  
 ความรู้ในสถานศึกษาโดยนำปัญหาที่มีอยู่ในโรงเรียนเป็นประเด็นในการแลกเปลี่ยนความรู้

2.3.5 สถานศึกษาสนับสนุนและกระตุ้นให้ครูมีวิทยฐานะที่สูงขึ้นเพื่อให้ครูนำ  
 องค์ความรู้ที่ได้จากผลงานการทำวิทยฐานะมาพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

2.3.6 สถานศึกษามอบหมายให้ครูรายงานผลที่เกิดจากการพัฒนานักเรียน  
 ทุกปีการศึกษา

### 2.4 ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม

2.4.1 สถานศึกษาจัดทำแผนการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา  
 อย่างต่อเนื่อง

2.4.2 สถานศึกษาจัดทำแผนกิจกรรมและจัดสรรงบประมาณ  
 เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา

2.4.3 ผู้อำนวยการมอบหมายผู้มีอำนาจในการจัดทีมงานที่ทำงานร่วมกัน  
 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.4 ผู้อำนวยการมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรตามความถนัด  
 และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม

2.4.5 สถานศึกษาจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือกับครูและบุคลากรเกี่ยวกับ  
 ปัญหาที่พบและสรุปผลการดำเนินงาน

### 2.5 ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้

2.5.1 สถานศึกษาพัฒนาระบบ Wi-Fi ให้ครอบคลุมและสามารถใช้งาน  
 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5.2 สถานศึกษาจัดทำแผนการจัดเก็บข้อมูลโดยการประชุมปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและนำมาประยุกต์ใช้

2.5.3 สถานศึกษาสนับสนุนการนำ Google เข้ามาช่วยในการจัดเก็บข้อมูล เช่น การลงทะเบียนนำ Google drive มาใช้จัดเก็บข้อมูลส่วนกลางภายในสถานศึกษา

2.5.4 สถานศึกษาสร้างฐานข้อมูลออนไลน์ให้เข้าถึงง่าย สะดวกต่อการนำมาใช้ และรวดเร็วต่อการรวบรวม เช่น หลักสูตรสถานศึกษา แผนการสอนและการรวบรวมคะแนนการสอบวัดผล

2.5.5 สถานศึกษาให้การสนับสนุนการจัดอบรมบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษาโดยบุคลากรภายในที่มีความเชี่ยวชาญ

2.5.6 สถานศึกษาประชุม และรับฟังเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่พบ และให้ครูและบุคลากรที่รับผิดชอบสรุปผลการดำเนินงาน

## 2.6 ด้านรูปแบบทางความคิด

2.6.1 สถานศึกษาจัดทำแผน PLC สำหรับทุกระดับชั้นและกลุ่มสาระการเรียนรู้

2.6.2 สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียนที่เกิดจากประสบการณ์และความรู้ที่สั่งสมมาของครู

2.6.3 สถานศึกษาสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานของครูและกระตุ้นให้ครูนำมาใช้พัฒนานักเรียนและสถานศึกษาต่อไป

2.6.4 สถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้ครูนำเสนอแนวคิดที่เกิดจากการแก้ปัญหาที่ผ่านมา เช่น การแก้ปัญหาคำอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน และนำวิธีการแก้ปัญหามาแบ่งปันภายในสถานศึกษา

2.6.5 สถานศึกษามอบหมายให้ครูรายงานผลจากการทำ PLC (Professional Learning Community) ภายในระดับสายชั้นและกลุ่มสาระการเรียนรู้

2.6.6 สถานศึกษามอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่าย/ระดับสายชั้น ประชุมย่อยและนำข้อเสนอแนะของครูมาเสนอในที่ประชุมใหญ่

พจนานุกรม ปณฺ ทิโต ชิว

ตอนที่ 3 การประเมินแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้  
ขององค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน

องค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
ด้านที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	4.52	0.72	มากที่สุด
ด้านที่ 2 การคิดอย่างเป็นระบบ	4.67	0.61	มากที่สุด
ด้านที่ 3 การเป็นบุคคลรอบรู้	4.60	0.69	มากที่สุด
ด้านที่ 4 การพัฒนาการเรียนรู้ของทีม	4.72	0.63	มากที่สุด
ด้านที่ 5 การนำเทคโนโลยีมาใช้	4.77	0.46	มากที่สุด
ด้านที่ 6 รูปแบบทางความคิด	4.57	0.62	มากที่สุด
รวม	4.64	0.62	มากที่สุด

จากตาราง 20 พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมขององค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
โรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยรวม  
และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.64 เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย  
ดังนี้ คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้ ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D. = 0.46) การพัฒนาการเรียนรู้ของทีม ( $\bar{X} = 4.72$ ,  
S.D. = 0.65) การคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.61) การเป็นบุคคลรอบรู้ ( $\bar{X} = 4.60$ ,  
S.D. = 0.69) รูปแบบทางความคิด ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.62) และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม  
( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.72) ตามลำดับ

พูน ปณ ทิโต ชิว



ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. สถานศึกษาร่วมปรึกษาหารือเพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน วิฤตและโอกาส (SWOT)	4.60	0.89	มากที่สุด
2. ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากร นำผลจากการทำ SWOT ร่วมกันมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของเขตพื้นที่การศึกษาและ สพฐ.	4.80	0.45	มาก
3. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และเรียนรู้ร่วมกัน	4.20	0.84	มาก
4. สถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่การทำงานให้ตรงตามความสามารถและความเหมาะสม	4.40	0.89	มากที่สุด
5. สถานศึกษาจัดประชุมโดยให้หัวหน้าฝ่ายต่างๆ เข้าร่วมและนำเสนอสรุปผลการดำเนินงาน	4.60	0.55	มากที่สุด
รวม	4.52	0.72	มากที่สุด

จากตาราง 21 พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.52 แนวทางที่เหมาะสมมากที่สุดสามอันดับแรก คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากร นำผลจากการทำ SWOT ร่วมกันมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของเขตพื้นที่การศึกษา และ สพฐ. ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.45) สถานศึกษาร่วมปรึกษาหารือเพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน วิฤตและโอกาส (SWOT) ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.89) สถานศึกษาจัดประชุมโดยให้หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เข้าร่วมและนำเสนอสรุปผลการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.55)

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้  
ของแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน  
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
1. ผู้อำนวยการประชุมคณะครูและบุคลากรเพื่อปรึกษาหารือ	4.80	0.45	มากที่สุด
2. ผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรรวบรวมปัญหาต่าง ๆ ที่พบ ภายในสถานศึกษาเพื่อนำมาจัดทำแผนการแก้ปัญหา	4.40	0.89	มาก
3. สถานศึกษาให้การสนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการทำงานแก่บุคลากรภายในสถานศึกษา	4.80	0.45	มากที่สุด
4. สถานศึกษาส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหา ต่าง ๆ ที่ประสบภายในสถานศึกษา และร่วมกันคิดหาวิธีในการ จัดการกับปัญหาเหล่านั้น	4.60	0.55	มาก
5. สถานศึกษาจัดประชุมเพื่อระดมความคิดของครูโดยใช้ปัญหา ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาเป็นประเด็นสำคัญในการร่วมกันเสนอ แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	4.60	0.89	มาก
6. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลการแก้ปัญหาและรวบรวม สรุปผลเป็นรายปี	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	4.67	0.61	มากที่สุด

จากตาราง 22 พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
โรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการคิด  
อย่างเป็นระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.67 แนวทางที่เหมาะสมมากที่สุด  
สามอันดับแรก คือ ผู้อำนวยการประชุมคณะครูและบุคลากรเพื่อปรึกษาหารือ ( $\bar{X} = 4.80$ ,  
S.D. = 0.45) สถานศึกษาให้การสนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการทำงาน  
แก่บุคลากรภายในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.45) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลการแก้ปัญหา  
และรวบรวมสรุปผลเป็นรายปี ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.45)

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้  
ของแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน  
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
1. สถานศึกษามอบหมายฝ่ายบุคคลหรือผู้รับผิดชอบ ประชาสัมพันธ์การจัดการอบรมอยู่เสมอ	4.40	0.89	มาก
2. สถานศึกษานำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในสื่อสารระหว่าง ผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อความรวดเร็วในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร	4.60	0.89	มากที่สุด
3. สถานศึกษาสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาไป ศึกษาดูงานตามสาขางานหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนา ตนเอง	4.60	0.55	มากที่สุด
4. สถานศึกษาจัดประชุมเพื่อให้ครูและบุคลากรขยายผลและ แลกเปลี่ยนความรู้ในสถานศึกษาโดยนำปัญหาที่มีอยู่ในโรงเรียน เป็นประเด็นในการแลกเปลี่ยนความรู้	4.80	0.45	มากที่สุด
5. สถานศึกษาสนับสนุนและกระตุ้นให้ครูมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น เพื่อให้ครูนำองค์ความรู้ที่ได้จากผลงานการทำวิทยฐานะมา พัฒนาสถานศึกษาต่อไป	4.80	0.45	มากที่สุด
6. สถานศึกษามอบหมายให้ครูรายงานผลที่เกิดจากการพัฒนา นักเรียนทุกปีการศึกษา	4.40	0.89	มาก
รวม	4.60	0.69	มากที่สุด

จากตาราง 23 พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
โรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการเป็น  
บุคคลรอบรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.60 แนวทางที่เหมาะสมมากที่สุดสาม  
อันดับแรก คือ สถานศึกษาจัดประชุมเพื่อให้ครูและบุคลากรขยายผลและแลกเปลี่ยนความรู้ใน  
สถานศึกษาโดยนำปัญหาที่มีอยู่ในโรงเรียนเป็นประเด็นในการแลกเปลี่ยนความรู้ ( $\bar{X} = 4.80$ ,

S.D. = 0.45) สถานศึกษาสนับสนุนและกระตุ้นให้ครูมีวิทยฐานะที่สูงขึ้นเพื่อให้ครูนำองค์ความรู้ที่ได้จากผลงานการทำวิทยฐานะมาพัฒนาสถานศึกษาต่อไป ( $\bar{X}$  = 4.80, S.D. = 0.45) สถานศึกษานำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารระหว่างผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อความรวดเร็วในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ( $\bar{X}$  = 4.60, S.D. = 0.89) และสถานศึกษาสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาไปศึกษาดูงานตามสาขางานหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาตนเอง ( $\bar{X}$  = 4.60, S.D. = 0.55)

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. สถานศึกษาจัดทำแผนการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.80	0.45	มากที่สุด
2. สถานศึกษาจัดทำแผนกิจกรรมและจัดสรรงบประมาณเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา	4.80	0.45	มากที่สุด
3. ผู้อำนวยการมอบหมายผู้มีอำนาจในการจัดทีมงานที่ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.80	0.45	มากที่สุด
4. ผู้อำนวยการมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรตามความถนัดและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม	4.60	0.89	มากที่สุด
5. สถานศึกษาจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือกับครูและบุคลากรเกี่ยวกับปัญหาที่พบและสรุปผลการดำเนินงาน	4.60	0.89	มากที่สุด
รวม	4.72	0.63	มากที่สุด

จากตาราง 24 พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.72 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ซึ่งแนวทางที่เหมาะสมมากที่สุดสามอันดับแรกโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากันทั้งสามข้อ คือ สถานศึกษา

จัดทำแผนการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.45)  
 สถานศึกษาจัดทำแผนกิจกรรมและจัดสรรงบประมาณเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรใน  
 สถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.45) และผู้อำนวยการมอบหมายผู้มีอำนาจในการจัดทีมงานที่  
 ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.45)

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้  
 ของแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน  
 ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
1. สถานศึกษาพัฒนาระบบ Wi-Fi ให้ครอบคลุมและสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.80	0.45	มากที่สุด
2. สถานศึกษาจัดทำแผนการจัดเก็บข้อมูลโดยการประชุมปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและนำมาประยุกต์ใช้	4.60	0.55	มากที่สุด
3. สถานศึกษาสนับสนุนการนำ Google เข้ามาช่วยในการจัดเก็บข้อมูล เช่น การลงทะเบียนนำ Google drive มาใช้จัดเก็บข้อมูลส่วนกลางภายในสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
4. สถานศึกษาสร้างฐานข้อมูลออนไลน์ให้เข้าถึงง่าย สะดวกต่อการนำมาใช้ และรวดเร็วต่อการรวบรวม เช่น หลักสูตรสถานศึกษา แผนการสอนและการรวบรวมคะแนนการสอบวัดผล	4.80	0.45	มากที่สุด
5. สถานศึกษาให้การสนับสนุนการจัดอบรมบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษาโดยบุคลากรภายในที่มีความเชี่ยวชาญ	4.60	0.89	มากที่สุด
6. สถานศึกษาประชุม และรับฟังเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่พบและให้ครูและบุคลากรที่รับผิดชอบสรุปผลการดำเนินงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
รวม	4.77	0.46	มากที่สุด

จากตาราง 25 พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.77 ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ซึ่งแนวทางที่เหมาะสมมากที่สุดสามอันดับแรก คือ สถานศึกษาสนับสนุนการนำ Google เข้ามาช่วยในการจัดเก็บข้อมูล เช่น การลงทะเบียนนำ Google drive มาใช้จัดเก็บข้อมูลส่วนกลางภายในสถานศึกษา ( $\bar{X}$  = 5.00, S.D. = 0.00) สถานศึกษาพัฒนาระบบ Wi-Fi ให้ครอบคลุมและสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}$  = 4.80, S.D. = 0.45) และสถานศึกษาสร้างฐานข้อมูลออนไลน์ให้เข้าถึงง่าย สะดวกต่อการนำมาใช้ และรวดเร็วต่อการรวบรวม เช่น หลักสูตรสถานศึกษา แผนการสอนและการรวบรวมคะแนนการสอบวัดผล ( $\bar{X}$  = 4.80, S.D. = 0.45)

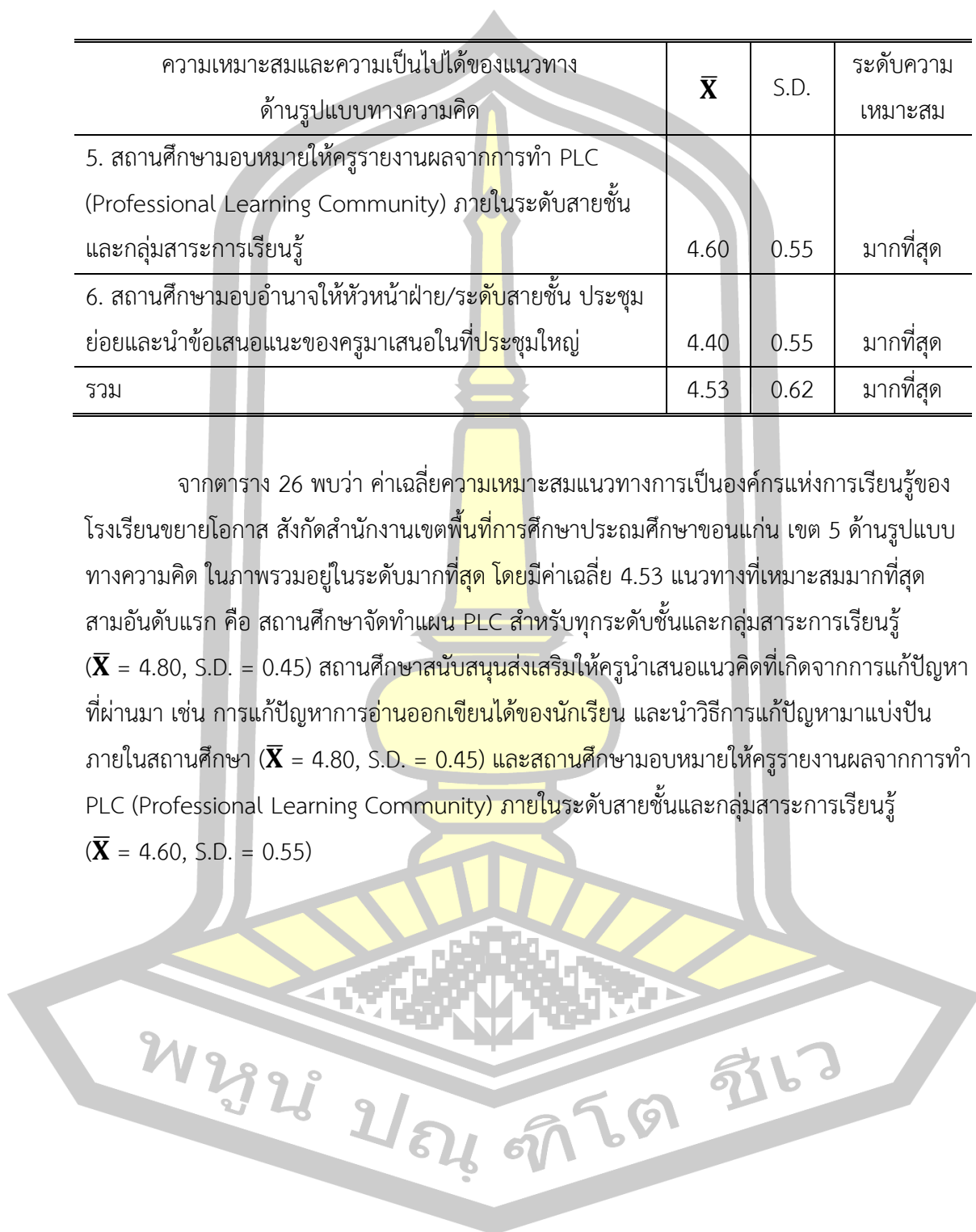
ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ด้านรูปแบบทางความคิด

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง ด้านรูปแบบทางความคิด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
1. สถานศึกษาจัดทำแผน PLC สำหรับทุกระดับชั้นและกลุ่ม สาระการเรียนรู้	4.80	0.45	มากที่สุด
2. สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียนที่เกิดจาก ประสบการณ์และความรู้ที่สั่งสมมาของครู	4.40	0.89	มาก
3. สถานศึกษาสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานของครูและกระตุ้น ให้ครูนำมาใช้พัฒนานักเรียนและสถานศึกษาต่อไป	4.20	0.84	มาก
4. สถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้ครูนำเสนอแนวคิดที่เกิดจาก การแก้ปัญหาที่ผ่านมา เช่น การแก้ปัญหาการอ่านออกเขียนได้ ของนักเรียน และนำวิธีการแก้ปัญหามาแบ่งปันภายใน สถานศึกษา	4.80	0.45	มากที่สุด

ตาราง 26 (ต่อ)

ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง ด้านรูปแบบทางความคิด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
5. สถานศึกษามอบหมายให้ครูรายงานผลจากการทำ PLC (Professional Learning Community) ภายในระดับสายชั้น และกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.60	0.55	มากที่สุด
6. สถานศึกษามอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่าย/ระดับสายชั้น ประชุม ย่อยและนำข้อเสนอแนะของครูมาเสนอในที่ประชุมใหญ่	4.40	0.55	มากที่สุด
รวม	4.53	0.62	มากที่สุด

จากตาราง 26 พบว่า ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านรูปแบบทางความคิด ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.53 แนวทางที่เหมาะสมมากที่สุดสามอันดับแรก คือ สถานศึกษาจัดทำแผน PLC สำหรับทุกระดับชั้นและกลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.45) สถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้ครูนำเสนอแนวคิดที่เกิดจากการแก้ปัญหาที่ผ่านมา เช่น การแก้ปัญหาคำอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน และนำวิธีการแก้ปัญหามาแบ่งปันภายในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.45) และสถานศึกษามอบหมายให้ครูรายงานผลจากการทำ PLC (Professional Learning Community) ภายในระดับสายชั้นและกลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.55)





## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ขอสรุปผลการวิเคราะห์  
ตามลำดับดังนี้

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

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา  
แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

#### สรุปผล

จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนา  
แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการ  
พัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยใช้แบบสอบถาม

สภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้ง 6 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย

ดังนั้น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.67) การเป็นบุคคลรอบรู้ ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.73) การคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.72) การพัฒนาการเรียนรู้ของทีม ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 0.66) รูปแบบทางความคิด ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 0.70) และการนำเทคโนโลยีมาใช้ ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 0.66) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง 6 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การนำเทคโนโลยีมาใช้ ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.42) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.42) การคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.46) รูปแบบทางความคิด ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = 0.45) การเป็นบุคคลรอบรู้ ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.45) การพัฒนาการเรียนรู้ของทีม ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.47) ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็นของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ค่า  $PNI_{modified}$  มีค่าเท่ากับ 0.263 เรียงลำดับผลต่างจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การนำเทคโนโลยีมาใช้ การคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเป็นบุคคลรอบรู้ และการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม

2. แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 เรียงตามความต้องการจำเป็นและความต้องการพัฒนา

### 2.1 ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ แนวทางการพัฒนา คือ

2.1.1 สถานศึกษาพัฒนาระบบ Wi-Fi ให้ครอบคลุมและสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 สถานศึกษาจัดทำแผนการจัดเก็บข้อมูลโดยการประชุมปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและนำมาประยุกต์ใช้

2.1.3 สถานศึกษาสนับสนุนการนำ Google เข้ามาช่วยในการจัดเก็บข้อมูล เช่น การลงทะเบียนนำ Google drive มาใช้จัดเก็บข้อมูลส่วนกลางภายในสถานศึกษา

2.1.4 สถานศึกษาสร้างฐานข้อมูลออนไลน์ให้เข้าถึงง่าย สะดวกต่อการนำมาใช้ และรวดเร็วต่อการรวบรวม เช่น หลักสูตรสถานศึกษา แผนการสอนและการรวบรวมคะแนนการสอบ วัดผล

2.1.5 สถานศึกษาให้การสนับสนุนการจัดอบรมบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษาโดยบุคลากรภายในที่มีความเชี่ยวชาญ

2.1.6 สถานศึกษาประชุม และรับฟังเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่พบ และให้ครูและบุคลากรที่รับผิดชอบสรุปผลการดำเนินงาน

2.2 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แนวทางการพัฒนา คือ

2.2.1 ผู้อำนวยการประชุมคณะครูและบุคลากรเพื่อปรึกษาหารือ

2.2.2 ผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรรวบรวมปัญหาต่าง ๆ ที่พบภายใน สถานศึกษาเพื่อนำมาจัดทำแผนการแก้ปัญหา

2.2.3 สถานศึกษาให้การสนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการทำงานแก่บุคลากรภายในสถานศึกษา

2.2.4 สถานศึกษาส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบ ภายในสถานศึกษา และร่วมกันคิดหาวิธีการจัดการกับปัญหาเหล่านั้น

2.2.5 สถานศึกษาจัดประชุมเพื่อระดมความคิดของครูโดยใช้ปัญหาที่เกิดขึ้นใน สถานศึกษาเป็นประเด็นสำคัญในการร่วมกันเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น

2.2.6 สถานศึกษาจัดทำรายงานผลการแก้ปัญหาและรวบรวมสรุปผลเป็นรายปี

2.3 ด้านรูปแบบทางความคิด แนวทางการพัฒนา คือ

2.3.1 สถานศึกษาจัดทำแผน PLC สำหรับทุกระดับชั้นและกลุ่มสาระการเรียนรู้

2.3.2 สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียนที่เกิดจาก ประสบการณ์และความรู้ที่สั่งสมมาของครู

2.3.3 สถานศึกษาสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานของครูและกระตุ้นให้ครูนำมาใช้ พัฒนานักเรียนและสถานศึกษาต่อไป

2.3.4 สถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้ครูนำเสนอแนวคิดที่เกิดจากการแก้ปัญหา ที่ผ่านมา เช่น การแก้ปัญหาคำอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน และนำวิธีการแก้ปัญหามาแบ่งปัน ภายในสถานศึกษา

2.3.5 สถานศึกษามอบหมายให้ครูรายงานผลจากการทำ PLC (Professional Learning Community) ภายในระดับสายชั้นและกลุ่มสาระการเรียนรู้

2.3.6 สถานศึกษามอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่าย/ระดับสายชั้น ประชุมย่อย และนำข้อเสนอแนะของครูมาเสนอในที่ประชุมใหญ่

2.4 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม แนวทางการพัฒนา คือ

2.4.1 สถานศึกษาร่วมปรึกษาหารือเพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน วิฤกตและโอกาส (SWOT)

2.4.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากร นำผลจากการทำ SWOT ร่วมกันมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของเขตพื้นที่การศึกษา และ สพฐ.

2.4.3 สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และเรียนรู้ร่วมกัน

2.4.4 สถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่การทำงานให้ตรงตามความสามารถ และความเหมาะสม

2.4.5 สถานศึกษาจัดประชุมโดยให้หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เข้าร่วมและนำเสนอสรุปผลการดำเนินงาน

2.5 ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ แนวทางการพัฒนา คือ

2.5.1 สถานศึกษามอบหมายฝ่ายบุคคลหรือผู้รับผิดชอบประชาสัมพันธ์การจัดการอบรมอยู่เสมอ

2.5.2 สถานศึกษานำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารระหว่างผู้อำนวยการ ครู และบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อความรวดเร็วในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

2.5.3 สถานศึกษาสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาไปศึกษาดูงานตามสาขาวิชาหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาตนเอง

2.5.4 สถานศึกษาจัดประชุมเพื่อให้ครูและบุคลากรขยายผลและแลกเปลี่ยนความรู้ในสถานศึกษาโดยนำปัญหาที่มีอยู่ในโรงเรียนเป็นประเด็นในการแลกเปลี่ยนความรู้

2.5.5 สถานศึกษาสนับสนุนและกระตุ้นให้ครูมีวิทยฐานะที่สูงขึ้นเพื่อให้ครูนำองค์ความรู้ที่ได้จากผลงานการทำวิทยฐานะมาพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

2.5.6 สถานศึกษามอบหมายให้ครูรายงานผลที่เกิดจากการพัฒนานักเรียนทุกปีการศึกษา

2.6 ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม แนวทางการพัฒนา คือ

2.6.1 สถานศึกษาจัดทำแผนการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.6.2 สถานศึกษาจัดทำแผนกิจกรรมและจัดสรรงบประมาณเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา

2.6.3 ผู้อำนวยการมอบหมายผู้มีอำนาจในการจัดทีมงานที่ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6.4 ผู้อำนวยการมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรตามความถนัดและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม

## 2.6.5 สถานศึกษาจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือกับครูและบุคลากรเกี่ยวกับปัญหาที่พบและสรุปผลการดำเนินงาน

### อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

1.1 ผลการศึกษาพบว่าสภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2) การเป็นบุคคลรอบรู้ 3) การคิดอย่างเป็นระบบ 4) การพัฒนาการเรียนรู้ของทีม 5) รูปแบบทางความคิด และ 6) การนำเทคโนโลยีมาใช้ ทั้งนี้ เพราะพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ได้กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันและปรับตัวต่อสถานการณ์ปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคนี้ นอกจากนี้ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ซึ่งมุ่งเน้นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนและสังคมไทยไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้โดยให้ประชาชนคนไทยได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกันทางการศึกษา เป็นการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตและนำไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่พึงประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560–2564 ที่ได้กล่าวไว้ว่า เพื่อให้คนไทยเป็นแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งผลจากการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ได้มีการดำเนินงานเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ ด้านรูปแบบทางความคิด พบว่าทุกด้านมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ นฤมล จันทร์สุข (2556) เรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล พบว่าสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับการศึกษาของ ณัชชา บุญประไพ (2559) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่ง

การเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยรวมและรายด้าน

1.2 ผลการศึกษาพบว่าสภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ ดังนี้ 1) ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ 2) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 4) ด้านรูปแบบทางความคิด 5) ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ 6) ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารและครูมีความประสงค์ให้โรงเรียนมีการจัดระบบองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามองค์ประกอบที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากเอกสารและตำราวิชาการจากนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศ ทั้ง 6 ด้าน โดยด้านที่ได้ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ เนื่องจากโรงเรียนขยายโอกาสส่วนใหญ่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ยังไม่สามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน จัดเก็บข้อมูล หรือแบ่งปันข้อมูลภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การนำ Google เข้ามาช่วยเหลือการจัดการเรียนการสอน หรือการรวบรวมข้อมูลภายในสถานศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ด้านที่ได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม ผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของ

1.3 ผลการศึกษาพบว่าความต้องการจำเป็นแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็นได้ดังนี้ 1) ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ 2) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 3) ด้านรูปแบบทางความคิด 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 5) ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ และ 6) ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม ซึ่งโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5 ด้านที่มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องเร่งพัฒนา สอดคล้องกับ รุธิติพร พิบูลย์วงศ์ (2559) และสุ่มัชฌา ปาร์คมาตย์ (2557) และสอดคล้องตามที่ Fulmer และ Key (1998) ได้กล่าวไว้ว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้อยู่เสมอของบุคคลเป็นรากฐานสำคัญในการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น เพราะองค์กรต้องก้าวทันคู่แข่งและก้าวล้ำคู่แข่ง ต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็ว เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากผลการศึกษาความต้องการจำเป็นแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 สามารถนำมาอภิปรายเรียงจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติ



การศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 9 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ระบุไว้ว่า รัฐต้องจัดการสื่อสารเพื่อใช้ประโยชน์สำหรับการศึกษามีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิต และผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการผลิต รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เนื่องจากโรงเรียนควรมีการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีทักษะการคิดอย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ สอดคล้องกับ จิรประภา อัครบวร (2554) ที่กล่าวว่า โรงเรียนควรพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถในความคิดเชิงระบบ คือ สามารถคิด อธิบายและทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ทำให้สร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ด้านรูปแบบทางความคิด เนื่องจากผู้อำนวยการโรงเรียนควรสนับสนุนให้ครูและบุคลากรนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาเป็นแนวคิดของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวภาคย์ เขาวนงสิริธรรม (2560) ที่ทำการศึกษาการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร ผลวิจัยพบว่า การพัฒนาศักยภาพด้านความคิดและความเป็นเลิศส่วนบุคคล ส่งเสริมกระบวนการและการดำเนินการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม และพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เนื่องจากผู้อำนวยการโรงเรียนควรเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรรับรู้และเข้าใจเป้าหมายการทำงาน รวมถึงการตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตามที่ Senge (1990) ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน มีความเข้าใจและมองเห็นภาพในอนาคตที่หลาย ๆ คนยึดมั่น อย่างจริงจังที่จะปฏิบัติตาม นอกจากนี้ จิรประภา อัครบวร (2554) ได้กล่าวถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมว่า บุคลากรใหญ่ขององค์กรควรร่วมกำหนดด้วย ซึ่งจะเป็นภาพความคิดขององค์กรในอนาคต เสมือนให้ทุกคนมีฝันร่วมกัน ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ เนื่องจากควรมีการสนับสนุนและกระตุ้นครูและบุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองให้ไปสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารภายในสถานศึกษา การเรียนรู้และเข้าใจความคิดของแต่ละบุคคลในสถานศึกษา มีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ภายในสถานศึกษา การนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนและร่วมกันแก้ปัญหา ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม เนื่องจากผู้อำนวยการโรงเรียนควรพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของครูและบุคลากร มีการประสานความร่วมมือในการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ทั้งภายในสถานศึกษา ชุมชน และศูนย์เครือข่าย ซึ่งสอดคล้องกับ Bennett และ O'Brien (1994) เสนอไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หาวิธีที่จะกระตุ้นพนักงานแต่ละคนให้พัฒนาตนเองขณะเดียวกันก็สนับสนุนการพัฒนาทั้งทีมด้วย

2. จากผลการวิจัยพบว่าแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 คือ



2.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยมีแนวทาง 1) สถานศึกษาร่วมปรึกษาหารือเพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน วิกฤตและโอกาส (SWOT) 2) ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากร นำผลจากการทำ SWOT ร่วมกันมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของเขตพื้นที่การศึกษาและ สพฐ. 3) สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และเรียนรู้ร่วมกัน 4) สถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่การทำงานให้ตรงตามความสามารถและความเหมาะสม 5) สถานศึกษาจัดประชุมโดยให้หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เข้าร่วมและนำเสนอสรุปผลการดำเนินงาน ซึ่งแนวทางที่ได้นี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1994) ที่กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด และยังเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ จิรประภา อัครบวร (2554) กล่าวถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ว่าบุคลากรใหญ่ขององค์การควรร่วมกำหนดด้วย ซึ่งจะเป็นภาพความคิดขององค์การในอนาคต เสมือนให้ทุกคนมีฝันร่วมกัน เป็นฝันที่ปรารถนาจะให้เกิดขึ้นจริง ทุกคนจะต้องทุ่มเทแรงกายในการกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้เริ่มเรียนรู้ ทดลอง สิ่งใหม่ ๆ ของคนในองค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยมีแนวทาง 1) ผู้อำนวยการประชุมคณะครูและบุคลากรเพื่อปรึกษาหารือ 2) ผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรรวบรวมปัญหาต่าง ๆ ที่พบภายในสถานศึกษาเพื่อนำมาจัดทำแผนการแก้ปัญหา 3) สถานศึกษาให้การสนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ในการทำงานแก่บุคลากรภายในสถานศึกษา 4) สถานศึกษาส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่ประสบภายในสถานศึกษา และร่วมกันคิดหาวิธีในการจัดการกับปัญหาเหล่านั้น 5) สถานศึกษาจัดประชุมเพื่อระดมความคิดของครูโดยใช้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาเป็นประเด็นสำคัญในการร่วมกันเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 6) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลการแก้ปัญหาและรวบรวมสรุปผลเป็นรายปี แนวทางนี้ได้สอดคล้องกับ Senge (1990) ซึ่งพูดถึงบุคลากรในองค์กรที่มีการคิดอย่างเป็นระบบจะสามารถมองเห็นวิถีคิดและภาษาที่ใช้ อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่าง ๆ และสอดคล้องกับ นิชนันท์ บุญสา (2557) ในเรื่องการมองภาพและความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยรวมจะทำให้สามารถมองเห็นเหตุการณ์ที่ซับซ้อนได้ชัดเจนขึ้นถูกนำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ปัญหา และงานวิจัยของ เสาวภาคย์ เขาวนะสิริธรรม (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร ได้สนับสนุนด้านการพัฒนาศักยภาพด้านความคิดและความเป็นเลิศส่วนบุคคลและพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ โดยมีแนวทาง 1) สถานศึกษามอบหมายฝ่ายบุคคล หรือผู้รับผิดชอบประสานสัมพันธ์การจัดการอบรมอยู่เสมอ 2) สถานศึกษานำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารระหว่างผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อความเร็วในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร 3) สถานศึกษาสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษา ไปศึกษาดูงานตามสาขางานหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาตนเอง 4) สถานศึกษาจัดประชุม เพื่อให้ครูและบุคลากรขยายผลและแลกเปลี่ยนความรู้ในสถานศึกษาโดยนำปัญหาที่มีอยู่ในโรงเรียน เป็นประเด็นในการแลกเปลี่ยนความรู้ 5) สถานศึกษาสนับสนุนและกระตุ้นให้ครูมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น เพื่อให้ครูนำองค์ความรู้ที่ได้จากผลงานการทำวิทยฐานะมาพัฒนาสถานศึกษาต่อไป 6) สถานศึกษามอบหมายให้ครูรายงานผลที่เกิดจากการพัฒนานักเรียนทุกปีการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวภาคย์ เขาวนะสิริธรรม (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ วิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร ได้พบปัญหาของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงได้เสนอว่าองค์กรควรปรับปรุงบรรยากาศองค์กรให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นในมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับที่ Gavin (1993) เคยกล่าวไว้ว่า หากองค์กรนำความรู้ที่ได้จากบุคคลในองค์กรและหาวิธีจัดการองค์ความรู้นั้นอย่างเป็นระบบ การถ่ายโอนความรู้ที่เกิดขึ้นจะถูกนำมาใช้ได้อย่างเกิดประโยชน์ต่อไปภายในองค์กร

2.4 ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม โดยมีแนวทาง 1) ทำสถานศึกษาจัดทำแผนการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2) สถานศึกษาจัดทำแผนกิจกรรมและจัดสรรงบประมาณเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา 3) ผู้อำนวยการมอบหมายผู้มีอำนาจในการจัดทีมงานที่ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ผู้อำนวยการมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรตามความถนัดและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม 5) สถานศึกษาจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือกับครูและบุคลากรเกี่ยวกับปัญหาที่พบและสรุปผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2555) เสนอแนวทางการบริหารจัดการทีมงานว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนควรเสริมแรงสมาชิกให้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และต้องสอดคล้องกับนโยบาย กระบวนการและระบบงานของโรงเรียน เช่นเดียวกับที่ Senge (1990) ได้สรุปไว้ว่าการเรียนรู้ของทีมเป็นกระบวนการพัฒนาและปรับให้ดำเนินไปในแนวทางเดียวกันของทีมเพื่อสร้างสิ่งที่สมาชิกในทีมต้องการ เป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ในองค์กรสมัยใหม่ นอกจากนี้การศึกษาของ Hussein และคณะ (2016) ที่ทำการศึกษาด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมาเลเซีย เรื่อง Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia ผลการศึกษาพบว่าการเรียนรู้เป็นทีม นั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

2.5 ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ โดยมีแนวทาง 1) สถานศึกษาพัฒนาระบบ Wi-Fi ให้ครอบคลุมและสามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ 2) สถานศึกษาจัดทำแผนการจัดเก็บข้อมูล โดยการประชุมปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและนำมาประยุกต์ใช้ 3) สถานศึกษาสนับสนุนการนำ Google เข้ามาช่วยในการจัดเก็บข้อมูล เช่น การลงทะเบียนนำ Google drive มาใช้จัดเก็บข้อมูลส่วนกลางภายในสถานศึกษา 4) สถานศึกษาสร้างฐานข้อมูลออนไลน์ให้เข้าถึงง่าย สะดวกต่อการนำมาใช้ และรวดเร็วต่อการรวบรวม เช่น หลักสูตรสถานศึกษา แผนการสอนและการรวบรวมคะแนนการสอบวัดผล 5) สถานศึกษาให้การสนับสนุนการจัดอบรมบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษาโดยบุคลากรภายในที่มีความเชี่ยวชาญ 6) สถานศึกษาประชุมและรับฟังเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่พบและให้ครูและบุคลากรที่รับผิดชอบสรุปผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ นงมูล จันทร์สุข (2556) ที่ควรมุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้และเพิ่มพูนความรู้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt และ Reynolds (1994) เรื่องการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์

2.6 ด้านรูปแบบทางความคิด โดยมีแนวทาง 1) สถานศึกษาจัดทำแผน PLC สำหรับทุกระดับชั้นและกลุ่มสาระการเรียนรู้ 2) สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียนที่เกิดจากประสบการณ์และความรู้ที่สั่งสมมาของครู 3) สถานศึกษาสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานของครูและกระตุ้นให้ครูนำมาใช้พัฒนานักเรียนและสถานศึกษาต่อไป 4) สถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้ครูนำเสนอแนวคิดที่เกิดจากการแก้ปัญหาที่ผ่านมา เช่น การแก้ปัญหาการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน และนำวิธีการแก้ปัญหามาแบ่งปันภายในสถานศึกษา 5) สถานศึกษามอบหมายให้ครูรายงานผลจากการทำ PLC (Professional Learning Community) ภายในระดับสายชั้น และกลุ่มสาระการเรียนรู้ 6) ผู้อำนวยการมอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่าย/ระดับสายชั้น ประชุมย่อยและนำข้อเสนอแนะของครูมาเสนอในที่ประชุมใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จิรประภา อัครบวร (2554) ว่า การพัฒนาบุคลากรให้สามารถเกิดความคิด ความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตน และพยายามพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและจะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับ รุติพร พิบูลย์วงศ์ (2559) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน ภาค 14 ผลการศึกษาเสนอว่า บุคลากรควรนำความรู้ที่เกิดจากการสั่งสมข้อมูลและประสบการณ์ จนกลายเป็นทักษะความชำนาญและความสามารถเฉพาะบุคคลมาประมวลผล และเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปแบบที่หลากหลายและง่ายต่อการทำความเข้าใจ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การวิจัยครั้งนี้พบว่า การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 เป็นการพัฒนาแนวทางที่เน้นการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 6 ด้าน เป็นกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาอย่างแท้จริง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา ครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน ควรได้นำไปเป็นแนวทางในการช่วยพัฒนาสถานศึกษาในชุมชน อันจะช่วยให้เป็นการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรได้อย่างเต็มที่ เพื่อจะสร้างและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงสำหรับชุมชน

1.1 ผลการศึกษาจากสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 และเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด คือ ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ ดังนั้น โรงเรียนขยายโอกาสจึงควรพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2 ในการนำแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสไปใช้ โรงเรียนควรวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียนก่อนจากนั้นจึงนำแนวทางที่ได้จากการศึกษามาปรับใช้

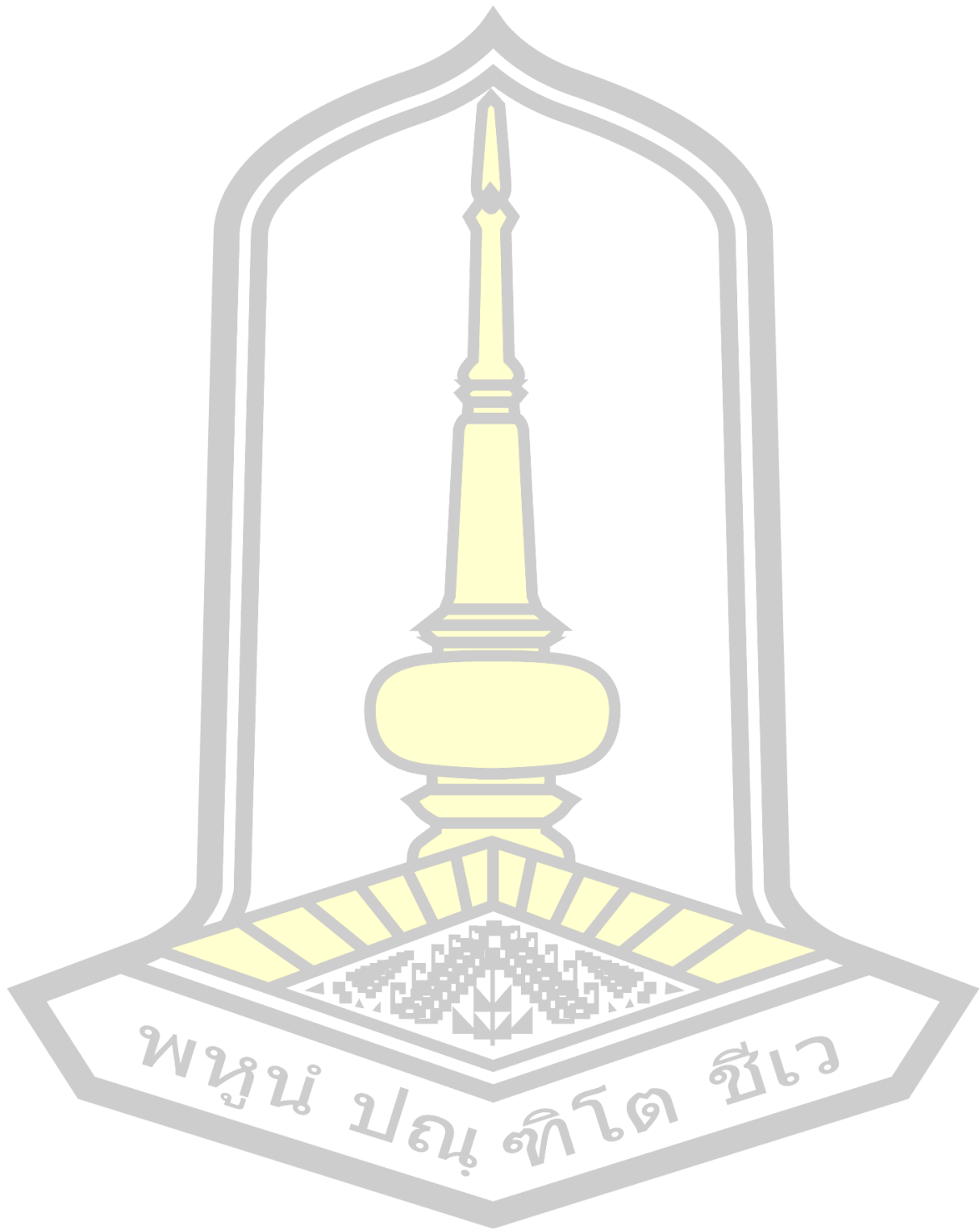
### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น เทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์กร บรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร

2.2 ควรมีการวิจัยและพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในสถานศึกษาสังกัดอื่นๆ

พูน ปณ ทิโต ชีเว

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

กนกอร สมปราษฎ์. (2548). รายงานการวิจัยความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา.

ขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

จิระประภา อัครบวร. (2554). พัฒนาค้น บนความยั่งยืน. กรุงเทพฯ : เต้ (2000).

ฐาปณีย์ เปรียญกุล. (2556). องค์การแห่งการเรียนรู้ในตำบลโคกสะอาด. วิทยานิพนธ์ปริญญา

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ฐิติพร พิบูลย์วงศ์. (2559). แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14.

วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ณัชชา บุญประไพ. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2561). การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.

นฤมล จันทร์สุข. (2554). รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนากิจการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย

พยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นฤมล สายะบุตร และประกอบ คุณารักษ์. (2557). รูปแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. วารสารวิชาการ  
มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, 4(1), 17-22.

น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ : เอส. อาร์. พรินติ้งแมส

โปรดักส์.

นิชนันท์ บุญสา. (2557). สภาพองค์การแห่งการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เนตรรทัย ดีเป่า และเอกชัย กี่สุขพันธ์. (2557). สภาพและปัญหาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของ

โรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลางในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ปทุมธานี เขต 2. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา, 9(3), 216-228.

บดินทร์ วิจารณ์. (2547). การจัดการความรู้สู่...การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ธรรมมลพิมพ์.

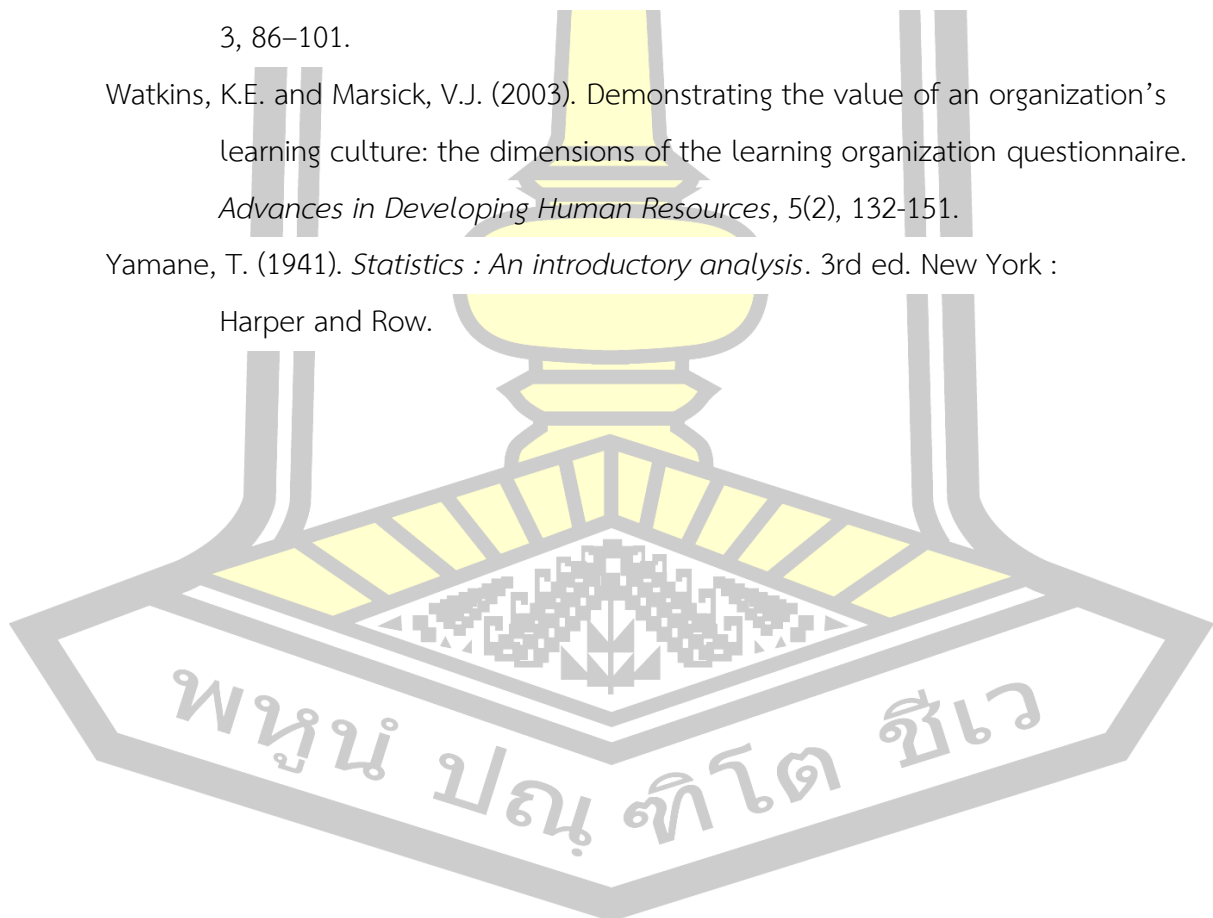


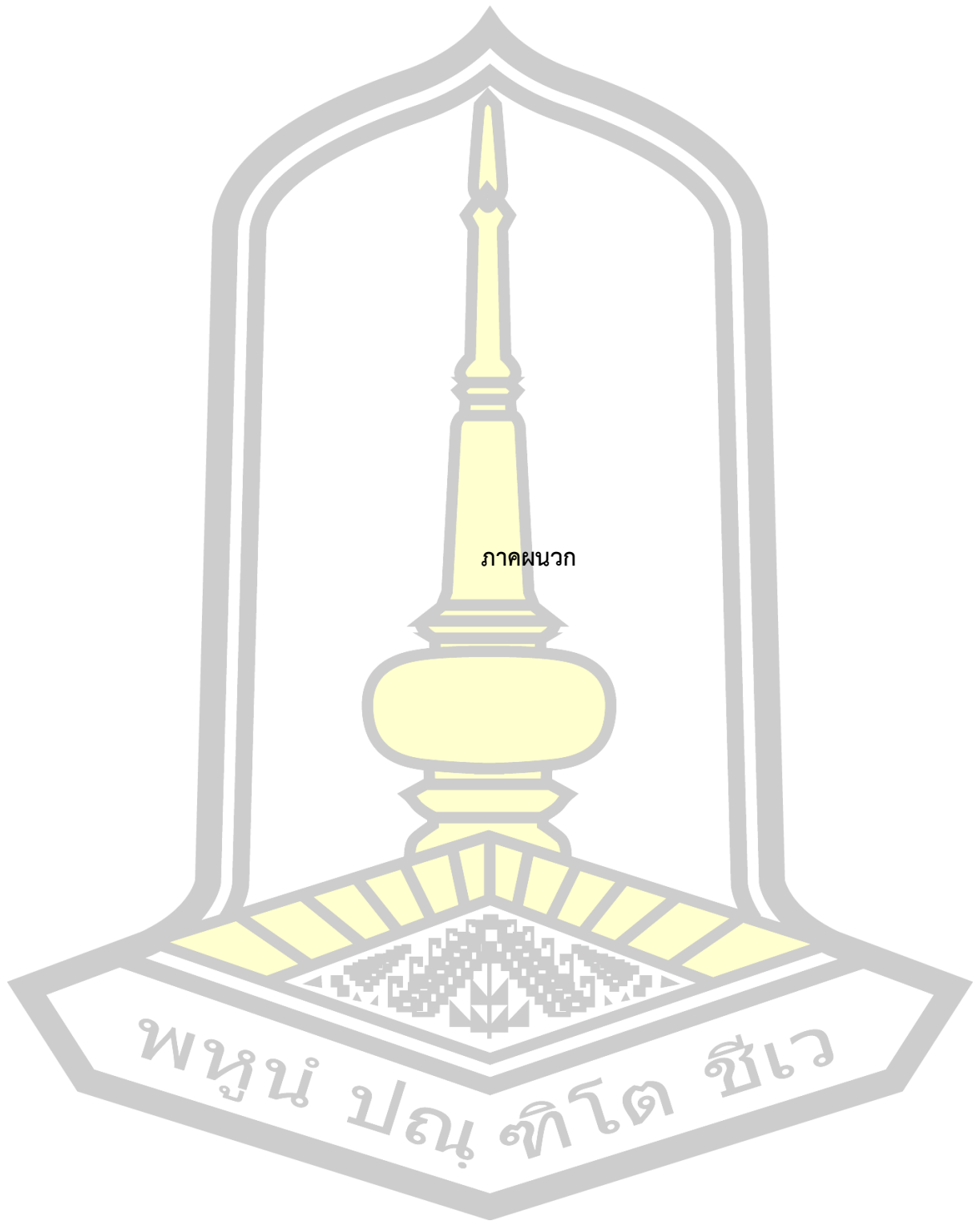
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญเลี้ยง ทุมทอง. (2553). *การพัฒนาหลักสูตร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเวศ วะสี. (2545). *ยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเอาชนะความยากจน*. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนเพื่อสังคม.
- ยุรพร ศุภรัตน์. (2552). *องค์การเพื่อการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). *การจัดการความรู้: ปัญหาที่ต้องสร้างภายใต้หลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า*. กรุงเทพฯ : สถาบันการส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วิจารณ์ พานิช. (2550). *วิถีแห่งองค์กรอัจฉริยะ. จุลสารอุตสาหกรรมสัมพันธ์*, 73, 2-3.
- วิจารณ์ พานิช. (2559). *ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วิชัย ปรีณายวนิชย์, ชวนชัย เชื้อสาธุน และจินฉัตร ปะโคทัง. (2557). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การแห่ง การเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลของวิทยาลัยการอาชีพ. วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*, 9(2), 170-182.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎีประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์ องค์การศึกษไทย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : พิมพ์พิสุทธ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). *การบริหารการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุจน์
- วีรุธ มาฆะศิรานนท์. (2542). *คัมภีร์บริหารองค์การเรียนรู้สู่ TOM*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2547). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือการจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : จีรวัดน์ เอ็กเพรส.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. (2556). *โมเดลปลาหูกับการเริ่มต้นการจัดการความรู้*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://kmi.or.th/category/case-model/>. [สืบค้นเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2563].
- สมพงษ์ ลาสอน. (2551). *การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). *คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). *เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา พ.ศ. 2537*. กรุงเทพฯ : คุรุสภา.
- สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น. (2561). *แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2564)*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.kknpeo.moe.go.th/2018/wp-content/uploads/2018/11>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 28 กรกฎาคม 2563].
- สุ้มชมา ปาร์คมาตย์. (2557). *การศึกษาวัดธรรมมอค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคาร A สำนักงานใหญ่ (บางเขน)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 10(4), 192-208.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2562). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา*. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวภาคณ์ เขวณะสิริธรรม. (2560). การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 15(2), 57-66.
- อภิเชษฐ์ บุญพยอม และฐิติรัตน์ ดั่งสุวรรณ. (2560). แนวทางการบริหารงานวิชาการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2. *การนำเสนองานวิจัยระดับชาติ เครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ 17*. หน้า 434-448. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2560). *การปฏิบัติการจัดการความรู้*. [ออนไลน์]. ได้จาก : [http://www.esbuy.net/\\_files\\_school/](http://www.esbuy.net/_files_school/). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 5 พฤษภาคม 2563].
- Benett, J.K. and O'Brien, M.J. (1994). The Building Blocks of the Learning Organization. *Training*, 3, 41-49, June.
- Boyett, J.H. and Boyett, J.T. (1998). *The Guru Guide: The best Idea of the Top Management Thinker*. New York : John Willy & Son.

- Duan, Q. (2017). A Study of the Influence of Learning Organization on Organizational Creativity and Organizational Communication in High Tech Technology. *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(6), 1817-1830.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Fulmer, R.M. and Keys, J.B. (1998). A conversation with Peter Senge : New developments in organizational learning. *Organizational Dynamics*, 27(2), 33-42.
- Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71, 78-91.
- Harris, A. and Jones, M. (2018). Leading schools as learning organizations. *School Leadership & Management*, 38(4), 351-354.
- Henrie, M. and Hedgepeth, O. (2003). Size is Important in Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management Practice*, 14(3), 56-59.
- Hussein, N. and others. (2016). Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study. *Procedia Economics and Finance*, 37, 512-519.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York : McGraw-Hill
- Marquardt, M.J. and Reynolds, A. (1994). *Building The Global Learning Organization*. New York : IRWIN.
- Marsick, V. and Watkins, K. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture : The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69, 96-104, November-December.
- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. New York : McGraw-Hill.

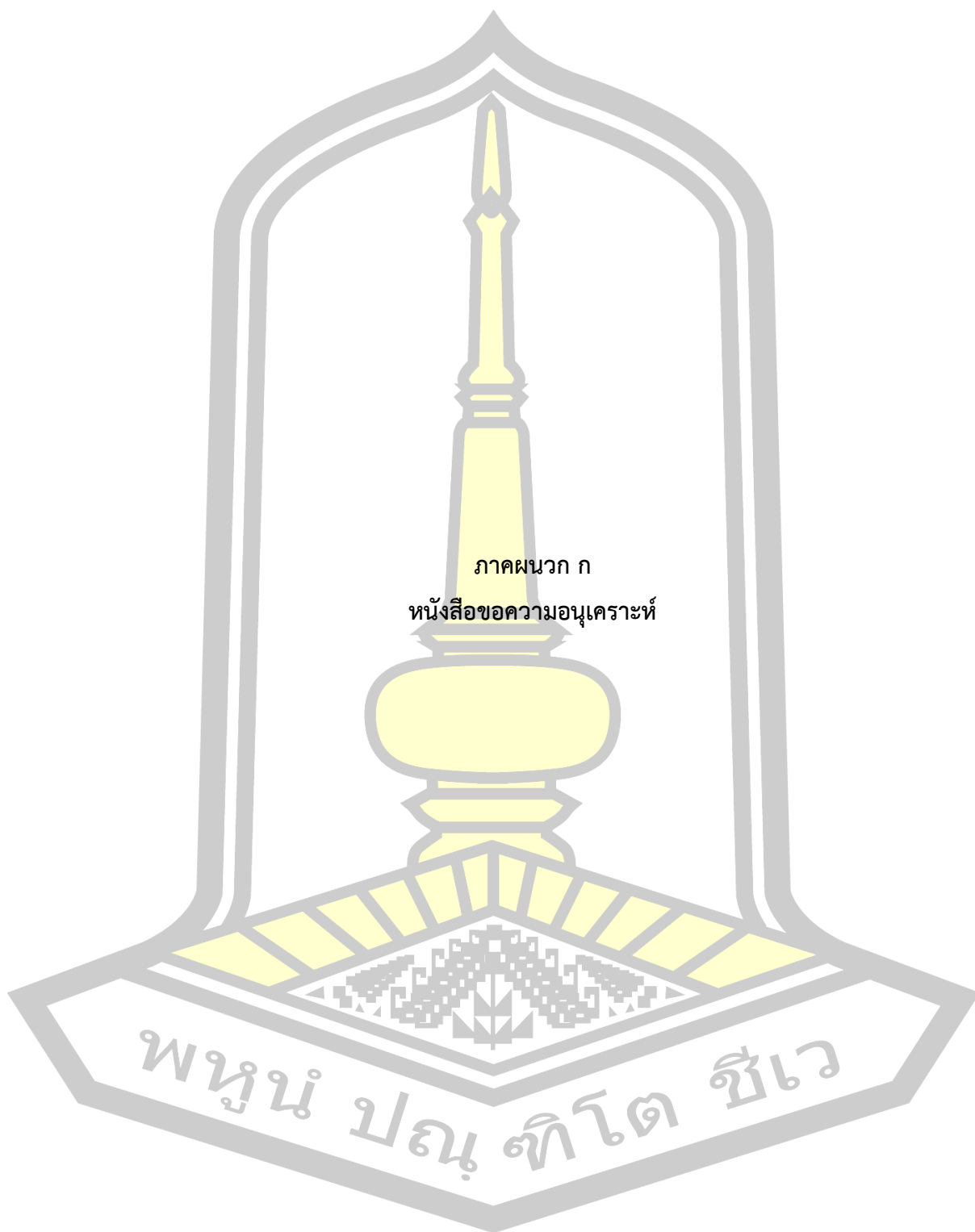
- Pedler, M.J., Boydell, T. and Burgoyne, J.G. (1989) The Learning Company. *Studies in Continuing Education*, 11(2), 91. 101.
- Robins, S.P. and Coulter, M. (2012). *Management*. 12th ed. New Jersey : Pearson Education.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Disciplines: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
- Snowden, D. (2002). Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 100-111.
- Tutban, S. (2007). *Information Technology for Management*. [online]. Available from : <http://th.wikibooks.org/wiki>. [accessed 5 May 2020].
- Watkins, K.E. and Golembiewski, R.T. (1995). Rethinking organization development for the learning organization. *International Journal of Organizational Analysis*, 3, 86–101.
- Watkins, K.E. and Marsick, V.J. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Yamane, T. (1941). *Statistics : An introductory analysis*. 3rd ed. New York : Harper and Row.





ภาคผนวก

พหุ ประทีป วิทยา



ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุ ประทีป ชัยเว





ที่ อว 0605.5(2)/ว989

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 เมษายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ณัฐณรงค์ พิธีการ

ด้วย นางสาววีรยา สัจจะเขตต์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล จุตสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จongsorn โจนหา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0945298364



ที่ อว 0605.5(2)/ว989

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 เมษายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายทองสุข เกื้องพร้อม

ด้วย นางสาววิภา สัจจะเขตต์ นิติศปริญญโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุตสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จongsak จอมหา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0945298364



ที่ ฮว 0605.5(2)/ว989

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 เมษายน 2564

เรื่อง ขอลาอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายศิขริน ตันเงียง

ด้วย นางสาววีรยา สัจจะเขตต์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์ (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล จตุสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอลาอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิรพรค์ โลมชา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0945298364



ที่ ฮว 0605.5(2)/ว989

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

9 เมษายน 2564

เรื่อง ขอบขออนุญาตภาวะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายวิมลนา สมพวง

ด้วย นางสาววีรยา สัจจะเขตรต์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5 เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พึงเป็นอย่างไรถึงว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จรัสรงค์ โยมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0945298364



ที่ อว 0605.5(2)/1959

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

31 มีนาคม 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล สถานศึกษาที่มีวิสัยปฏิบัติที่เยี่ยม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองม่วงประชานุกูล

ด้วย นางสาววีรยา สัจจะเขตรต์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จตุสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล สถานศึกษาที่มีวิสัยปฏิบัติที่เยี่ยม เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วังสวรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0945298364



ที่ นว 0605.5(2)/959

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จัหวัดมหาสารคาม 44000

31 มีนาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์กับข้อมูล สถานศึกษาที่มีวีธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสนามบึงฯ

ด้วย นายสรวรวิทย์ สังข์เชษฐ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสเชิงอัตลักษณ์งานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (ศ.ศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล จุฑสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นขอความอนุเคราะห์กับข้อมูล สถานศึกษาที่มีวีธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม เพื่อมีติดจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พึงเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิรพรค์ โลมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรมือถือ 0945298364

ศูนย์ ปณู ทิโต ขบ





### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
ที่ อว 0605.5(2)/ว3245 วันที่ 23 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

ด้วย นางสาววีรยา สัจจะเขตต์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำรงหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





ที่ อว 0605.5(2)/ว3245

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.วุฒิชัย วรครบุรี

ด้วย นางสาววิรยา สังจะเขตต์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร (ก.ศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุตสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิงสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์ โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0945298364

พหุบัน ปณู ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว3245

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายพอลฤชนน ศึกษา

ด้วย นางสาววิรยา สัจจะเชตต์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จตุสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วงสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0945298364

พูน พูน ทิโต ชีเว



ที่ ฮว 0605.5(2)/ว3245

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายสมชาย โพธิ์ศรี

ด้วย นางสาววิรยา สัจจะเชตต์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จตุสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อผลิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิงสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0945298364

มธ. ๖๖



ที่ ฮว 0605.5(2)/ว3245

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

23 พฤศจิกายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นางสาวณิณี ซาคา สัจจะเขตต์

ด้วย นางสาววีรยา สัจจะเขตต์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำรงหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุตสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อที่นิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิงสวรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0945298364



ที่ อว 0605.5(2)/ว06

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 มกราคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยมหาสารคาม

ด้วย นางสาววีรยา สัจจะเชตต์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุตสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววีรยา สัจจะเชตต์ ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โมเมา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์ โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0945298364

พูน้ง ปนุ ทิโต สีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว06

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

5 มกราคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกุศดุกวิทยา

ด้วย นางสาววิद्या สัจจะเชตต์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : "การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุตสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิद्या สัจจะเชตต์ ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จรัสรงค์ โนมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0945298364

พูนนํ ปณฺ ทิตฺโต ชิเว





ที่ อว 0605.5(2) / ว 389

คณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม  
 กรุงเทพมหานคร 10000

8 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคิงส์คิงวิทยาลัย

ด้วย นางสาววิรัช อัจจะเขตต์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ ค.ศ.ม. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุฬสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาววิรัช อัจจะเขตต์ ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อ นิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วัฒนา)  
 รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
 คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
 โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
 เบอร์โทรนิสิต 0945298364



ที่ อว 0605.5(2)/ว298

 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
 อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

1 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5

ด้วย นางสาววีรยา สัจจะเขตต์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง : “การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 5” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาววีรยา สัจจะเขตต์ เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

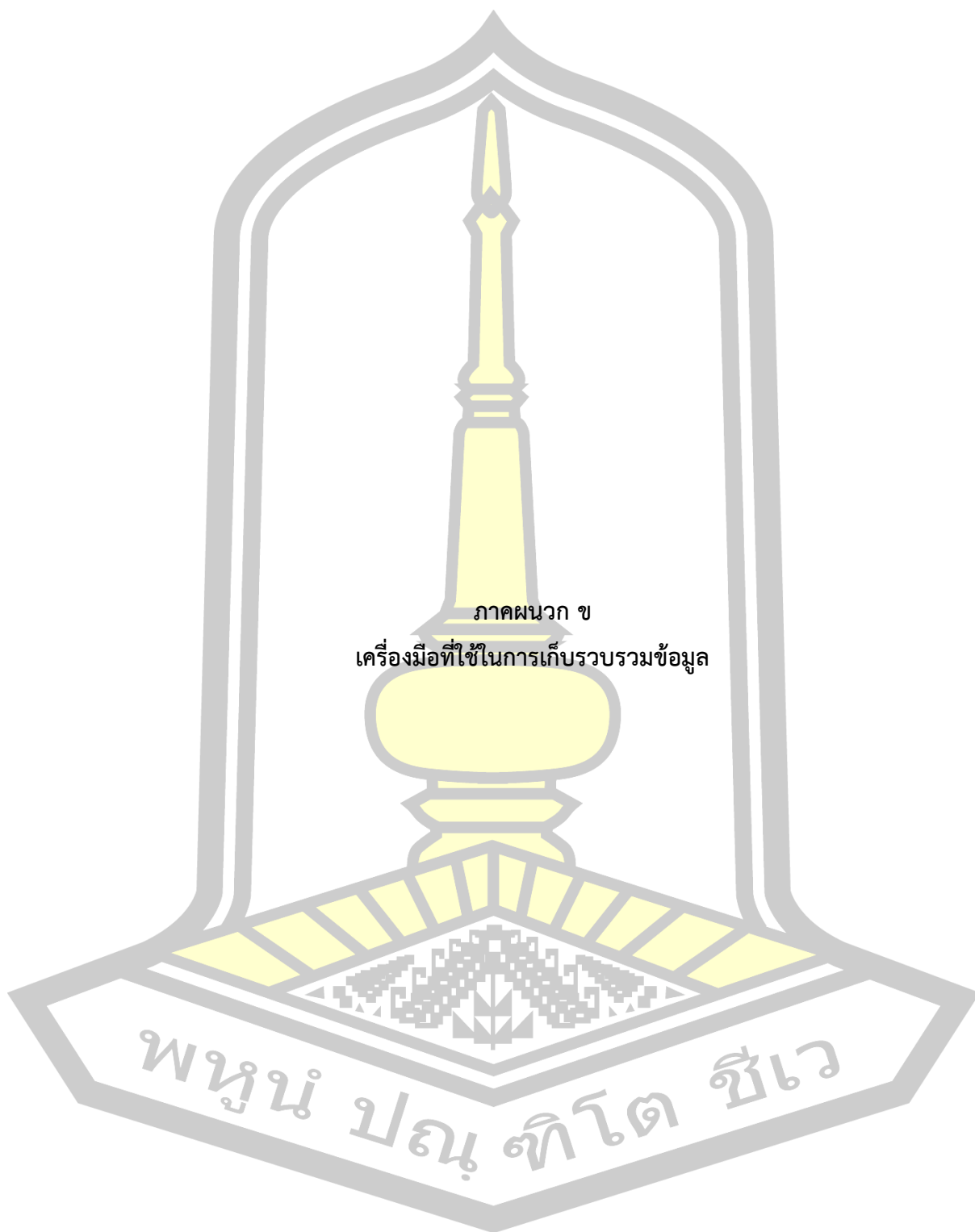
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174

เบอร์โทรนิสิต 0945298364



ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
2. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน
3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
  - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ
4. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพความเป็นจริง เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่จะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป และผลการตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะเก็บรักษาข้อมูลไว้เป็นความลับ

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

วีรยา สัจจะเขตต์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ
 

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
2. อายุ
 

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 30 ปี	<input type="checkbox"/> 30 – 40 ปี
<input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี	<input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป
3. ตำแหน่งปัจจุบัน
 

<input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา	<input type="checkbox"/> ครูผู้สอน
---	------------------------------------
4. ระดับการศึกษา
 

<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาโท
<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	
5. ประสบการณ์ในการทำงาน
 

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 5 ปี	<input type="checkbox"/> 5-10 ปี
<input type="checkbox"/> 10 ปีขึ้นไป	
6. ขนาดสถานศึกษา
 

<input type="checkbox"/> ขนาดเล็ก	<input type="checkbox"/> ขนาดกลาง
<input type="checkbox"/> ขนาดใหญ่	<input type="checkbox"/> ขนาดใหญ่พิเศษ

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริง โดยกำหนดเกณฑ์ระดับคะแนนดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด









## แบบสัมภาษณ์

**เรื่อง** การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5
2. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน โรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ที่มีความเป็นเลิศด้านการจัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีจำนวน 6 ด้าน
  - 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม
  - 2) การคิดอย่างเป็นระบบ
  - 3) การเป็นบุคคลรอบรู้
  - 4) การพัฒนาการทำงานเป็นทีม
  - 5) การนำเทคโนโลยีมาใช้
  - 6) รูปแบบทางความคิด
4. ขอความกรุณาตอบแบบสัมภาษณ์ให้ครบทุกข้อ และตอบตามสภาพความเป็นจริงเพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่จะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปสำหรับข้อมูลในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแนวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่ได้เสียสละเวลาในการให้สัมภาษณ์

นางสาววีรยา สัจจะเขตต์  
นิสิต ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

### แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

2. วุฒิการศึกษา

.....

3. ตำแหน่ง

.....

4. วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

### คำถามการสัมภาษณ์

1. โรงเรียนมีแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม อย่างไร

1) การวางแผน

.....

.....

.....

2) การดำเนินงาน

.....

.....

.....

3) การกำกับติดตามผลการดำเนินงาน

.....

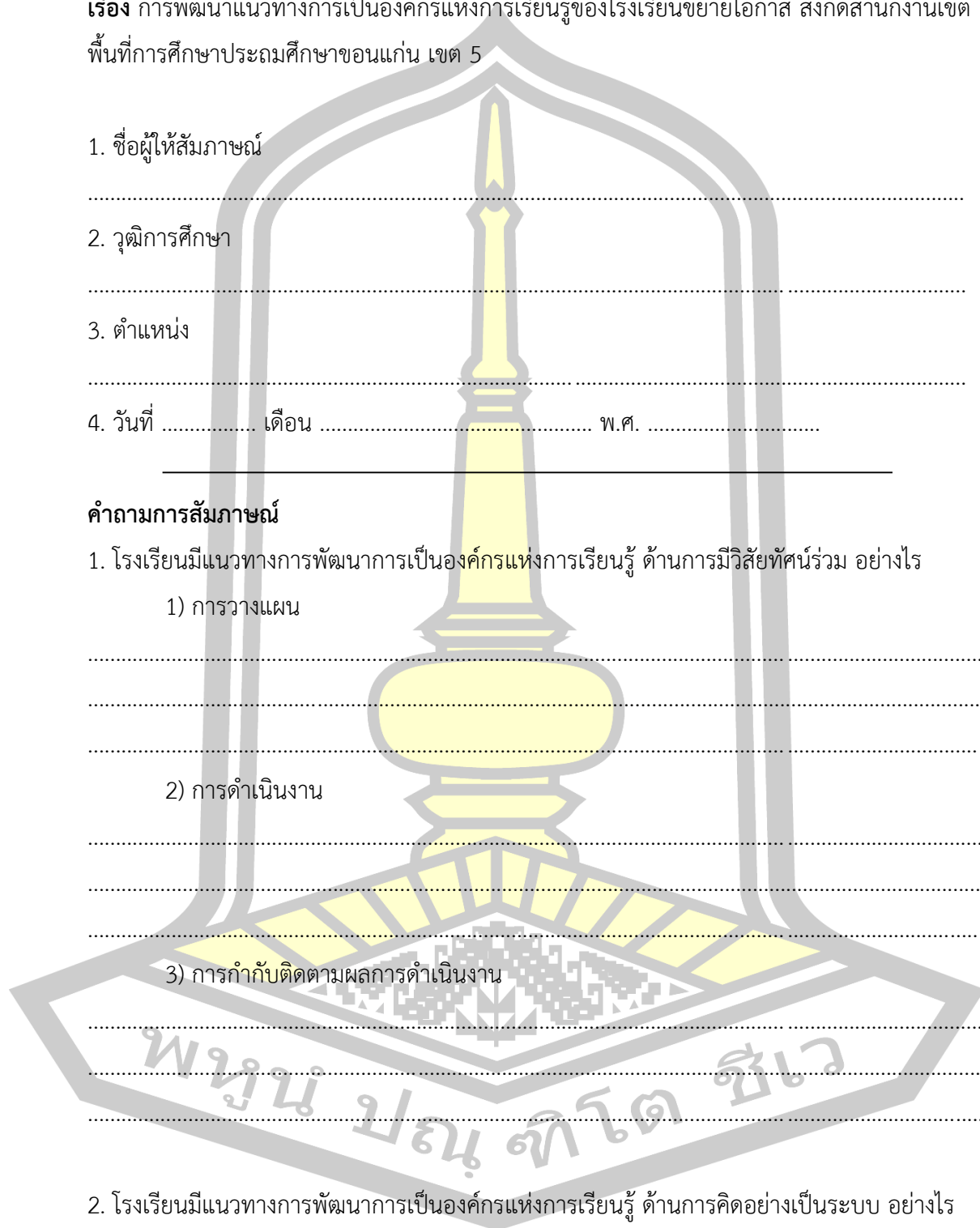
.....

2. โรงเรียนมีแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อย่างไร

1) การวางแผน

.....

.....



2) การดำเนินงาน

.....  
.....  
.....

3) การกำกับติดตามผลการดำเนินงาน

.....  
.....  
.....

3. โรงเรียนมีแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ อย่างไร

1) การวางแผน

.....  
.....  
.....

2) การดำเนินงาน

.....  
.....  
.....

3) การกำกับติดตามผลการดำเนินงาน

.....  
.....  
.....

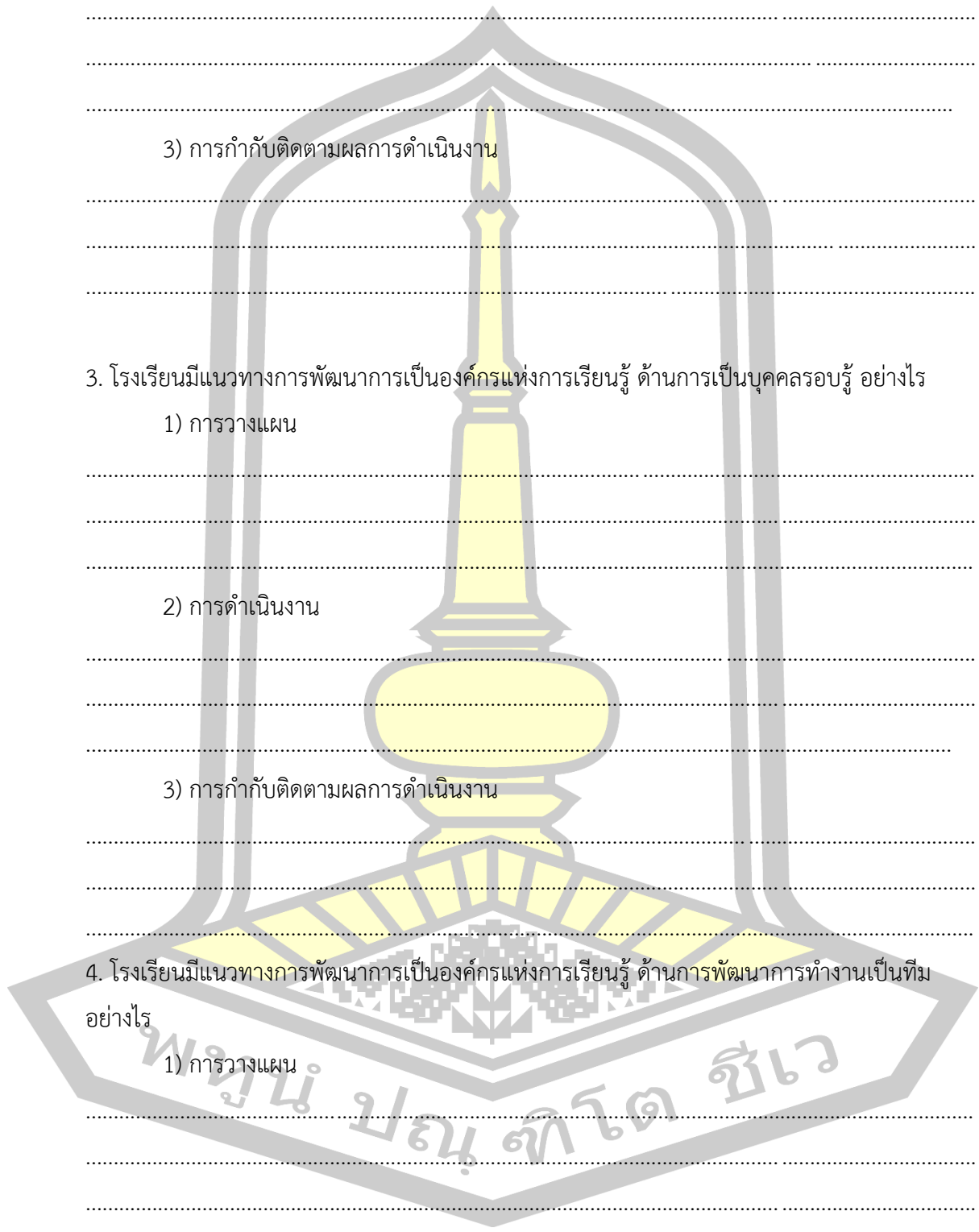
4. โรงเรียนมีแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาการทำงานเป็นทีม อย่างไร

1) การวางแผน

.....  
.....  
.....

2) การดำเนินงาน

.....  
.....  
.....



3) การกำกับติดตามผลการดำเนินงาน

5. โรงเรียนมีแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ อย่างไร

1) การวางแผน

2) การดำเนินงาน

3) การกำกับติดตามผลการดำเนินงาน

6. โรงเรียนมีแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบทางความคิด อย่างไร

1) การวางแผน

2) การดำเนินงาน

3) การกำกับติดตามผลการดำเนินงาน

พจนานุกรมศัพท์โต ชีวะ

## แบบประเมินแนวทางการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส

### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

#### คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

2. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาข้อคำถามแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ที่ผู้วิจัยสร้างเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยการทำเครื่องหมายขีด / ลงในช่องทางขวามือ ซึ่งมีความหมายดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

และถ้ามีสิ่งที่ท่านเห็นว่าควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประการใดกรุณาเขียนข้อมูลลงในสิ่งที่ควรปรับปรุงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านอย่างสูง ที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาในการแสดงความคิดเห็นของแบบประเมิน คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อ การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

นางสาววีรียา สัจจะเขตต์

นิสิต ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปรณ ทัต สืบ

แบบประเมินแนวทางการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

ข้อ	องค์ประกอบ	แนวทางการดำเนินการ	ความคิดเห็น					สิ่งที่ควรปรับปรุง
			1	2	3	4	5	
<b>1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม</b>								
	<p>1. ครูมีเป้าหมายในการทำงานทิศทางเดียวกัน</p> <p>2. ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการจัดทำวิสัยทัศน์</p> <p>3. ครูเข้าใจวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างชัดเจน</p> <p>4. สถานศึกษามีการมอบหมายผู้รับผิดชอบได้อย่างเป็นระบบ</p> <p>5. ครูมีโอกาสแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และเรียนรู้ร่วมกัน</p>	<p><b>การวางแผน</b></p> <p>1. สถานศึกษาร่วมปรึกษาหารือเพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็งจุดอ่อน วิฤตและโอกาส (SWOT)</p> <p><b>การดำเนินงาน</b></p> <p>2. ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากร นำผลจากการทำ SWOT ร่วมกันมา กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของเขตพื้นที่การศึกษาและสพฐ.</p> <p>3. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>4. สถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่การทำงานให้ตรงตามความสามารถและความเหมาะสม</p> <p><b>การกำกับติดตามผลการดำเนินงาน</b></p> <p>5. สถานศึกษาจัดประชุมโดยให้หัวหน้าฝ่ายต่างๆ เข้าร่วมและนำเสนอสรุปผลการดำเนินงาน</p>						



ข้อ	องค์ประกอบ	แนวทางการดำเนินการ	ความคิดเห็น				
			1	2	3	4	5
<b>2. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ</b>							
	<p>1. ครูมีความรู้และ ความสามารถในการ เชื่อมโยงความรู้</p> <p>2. ครูเข้าใจภาพรวม ของกระบวนการ ความสัมพันธ์ของสภาพ ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีเหตุผล</p> <p>3. ครูสามารถมอง ปัญหาโดยการแยก ภาพรวมออกมาเป็น ภาพย่อย</p> <p>4. ครูสามารถคิด วิเคราะห์สถานการณ์ ปัญหาที่พบได้เป็นอย่างดี</p> <p>5. ครูสามารถแก้ไข ปัญหาได้อย่างเป็น ระบบและมี ประสิทธิภาพ</p>	<p><b>การวางแผน</b></p> <p>1. ผู้อำนวยการประชุม คณะครูและบุคลากรเพื่อ ปรึกษาหารือ</p> <p><b>การดำเนินงาน</b></p> <p>2. ผู้อำนวยการ ครูและ บุคลากรรวบรวมปัญหา ต่างๆ ที่พบภายใน สถานศึกษาเพื่อนำมา จัดทำแผนการแก้ปัญหา</p> <p>3. สถานศึกษาให้การ สนับสนุนการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ ในการ ทำงานแก่บุคลากรภายใน สถานศึกษา</p> <p>4. สถานศึกษาส่งเสริม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่ ประสบภายใน สถานศึกษา และร่วมกัน คิดหาวิธีในการจัดการกับ ปัญหาเหล่านั้น การกำกับติดตามผลการ ดำเนินงาน</p> <p>5. สถานศึกษาจัดประชุม เพื่อระดมความคิดของครู โดยใช้ปัญหาที่เกิดขึ้นใน สถานศึกษาเป็นประเด็น สำคัญในการร่วมกันเสนอ แนวทางการแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้น</p>					

ข้อ	องค์ประกอบ	แนวทางการดำเนินการ	ความคิดเห็น					
			1	2	3	4	5	สิ่งที่ควรปรับปรุง
		6. สถานศึกษาจัดทำ รายงานผลการแก้ปัญหา และรวบรวมสรุปผลเป็น รายปี						
<b>3. ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้</b>								
	<p>1. ครูมีความ กระตือรือร้นที่จะ พัฒนาตนเองให้เป็น บุคคลแห่งการเรียนรู้</p> <p>2. ครูมีการแลกเปลี่ยน ข่าวสารภายใน สถานศึกษาได้อย่าง ถูกต้องและรวดเร็ว</p> <p>3. ครูเรียนรู้และเข้าใจ ความคิดของแต่ละ บุคคลในสถานศึกษา</p> <p>4. ครูมีส่วนสร้างและ สามารถถ่ายโอนความรู้ ภายในสถานศึกษาได้ เป็นอย่างดี</p> <p>5. ครูนำประสบการณ์ ที่ได้รับและสามารถ นำมาแลกเปลี่ยนและ ร่วมกันแก้ปัญหาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p><b>การวางแผน</b></p> <p>1. สถานศึกษามอบหมาย ฝ่ายบุคคลหรือ ผู้รับผิดชอบ ประชาสัมพันธ์การจัดการ อบรมอยู่เสมอ</p> <p>2. สถานศึกษานำ เทคโนโลยีเข้ามาช่วยใน การสื่อสารระหว่าง ผู้อำนวยการ ครูและ บุคลากรทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษาเพื่อ ความรวดเร็วในการ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร</p> <p><b>การดำเนินงาน</b></p> <p>3. สถานศึกษาสนับสนุน และกระตุ้นให้บุคลากรใน สถานศึกษาไปศึกษาดูงาน ตามสาขางานหรือ สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องเพื่อ พัฒนาตนเอง</p> <p>4. สถานศึกษาจัดประชุม เพื่อให้ครูและบุคลากร ขยายผลและแลกเปลี่ยน ความรู้ในสถานศึกษาโดย นำปัญหาที่มีอยู่ใน โรงเรียนเป็นประเด็นใน การแลกเปลี่ยนความรู้</p>						

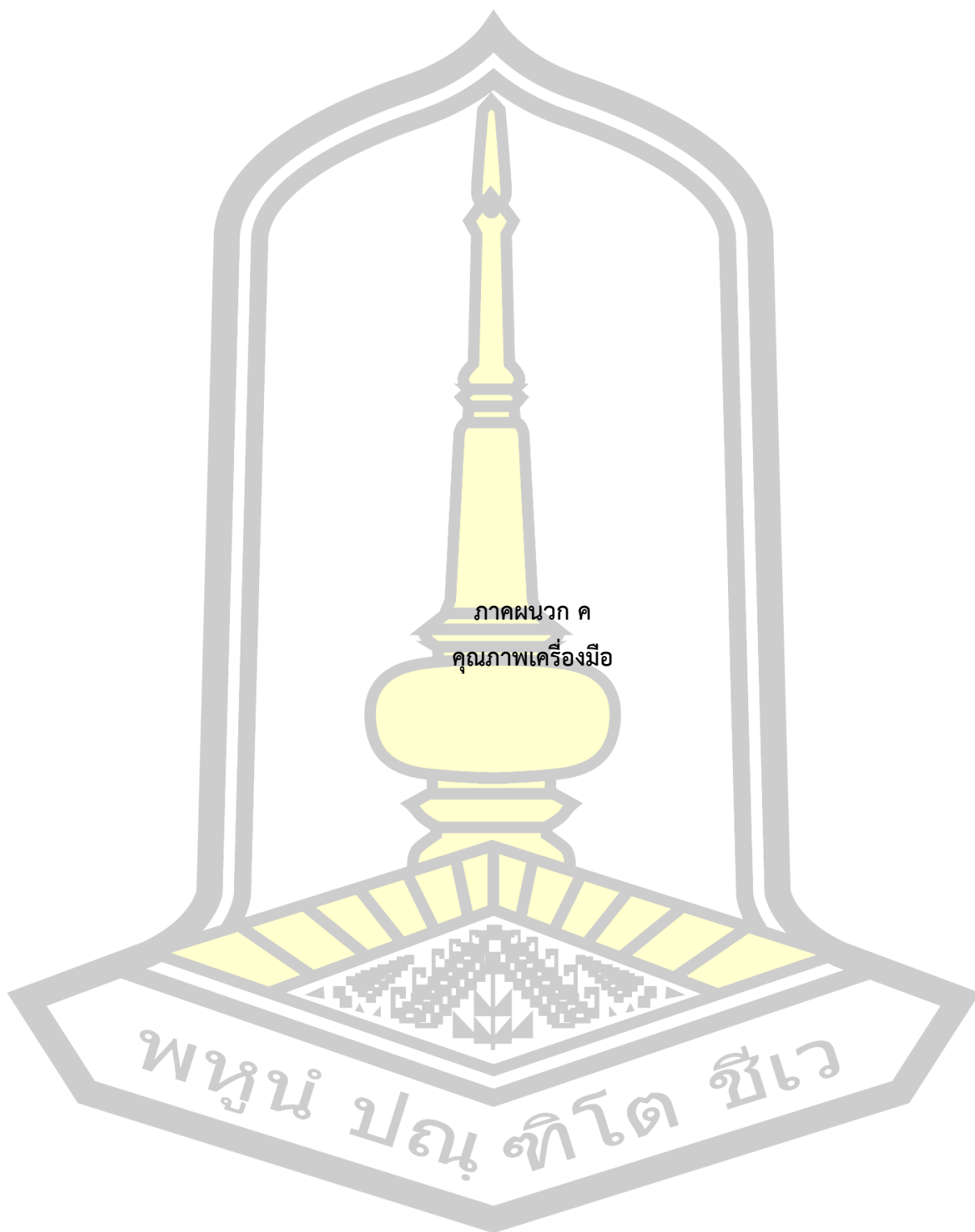
ข้อ	องค์ประกอบ	แนวทางการดำเนินการ	ความคิดเห็น					
			1	2	3	4	5	สิ่งที่ควรปรับปรุง
		<p>5. สถานศึกษาสนับสนุนและกระตุ้นให้ครูมีวิทยฐานะที่สูงขึ้นเพื่อให้ครูนำองค์ความรู้ที่ได้จากผลงานการทำวิทยฐานะมาพัฒนาสถานศึกษาต่อไป</p> <p>การกำกับติดตามผลการดำเนินงาน</p> <p>6. สถานศึกษามอบหมายให้ครูรายงานผลที่เกิดจากการพัฒนานักเรียนทุกปีการศึกษา</p>						
<b>4. ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม</b>								
	<p>1. ครูได้รับการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. ครูมีการประสานความร่วมมือในการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. สถานศึกษาให้ความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ได้เป็นอย่างดี</p> <p>4. ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในสถานศึกษาและพัฒนาความสามารถของเพื่อนร่วมงาน</p> <p>5. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา</p>	<p><b>การวางแผน</b></p> <p>1. สถานศึกษาจัดทำแผนการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. สถานศึกษาจัดทำแผนกิจกรรมและจัดสรรงบประมาณเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา</p> <p><b>การดำเนินงาน</b></p> <p>3. ผู้อำนวยการมอบหมายผู้มีอำนาจในการจัดทีมงานที่ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4. ผู้อำนวยการมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรตามความถนัด</p>						

ข้อ	องค์ประกอบ	แนวทางการดำเนินการ	ความคิดเห็น					
			1	2	3	4	5	สิ่งที่ควรปรับปรุง
		และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม <b>การกำกับติดตามผลการดำเนินงาน</b> 5. สถานศึกษาจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือกับครูและบุคลากรเกี่ยวกับปัญหาที่พบและสรุปผลการดำเนินงาน						
<b>5. ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้</b>								
	1. ครูมีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี 2. ครูนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในสถานศึกษาและจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. ครูสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 4. สถานศึกษาใช้เทคโนโลยีในการรวบรวม จัดเก็บ และถ่ายทอดข้อมูลได้เป็นอย่างดี 5. ครูสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้เท่าทันเทคโนโลยี	<b>การวางแผน</b> 1. สถานศึกษาพัฒนาระบบ Wi-Fi ให้ครอบคลุมและสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. สถานศึกษาจัดทำแผนการจัดเก็บข้อมูลโดยการประชุมปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและนำมาประยุกต์ใช้ <b>การดำเนินงาน</b> 3. สถานศึกษาสนับสนุนการนำ Google เข้ามาช่วยในการจัดเก็บข้อมูล เช่น การลงทะเบียนนำ Google drive มาใช้จัดเก็บข้อมูลส่วนกลางภายในสถานศึกษา 4. สถานศึกษาสร้างฐานข้อมูลออนไลน์ให้เข้าถึงง่าย สะดวกต่อการนำมาใช้ และรวดเร็วต่อ						

ข้อ	องค์ประกอบ	แนวทางการดำเนินการ	ความคิดเห็น					
			1	2	3	4	5	สิ่งที่ควรปรับปรุง
		<p>การรวบรวม เช่น หลักสูตรสถานศึกษา แผนการสอนและการ รวบรวมคะแนนการสอบ วัดผล</p> <p>5. สถานศึกษาให้การ สนับสนุนการจัดอบรม บุคลากรให้มีสมรรถนะ ด้านการใช้เทคโนโลยีใน สถานศึกษาโดยบุคลากร ภายในที่มีความเชี่ยวชาญ</p> <p><b>การกำกับติดตามผลการ ดำเนินงาน</b></p> <p>6. สถานศึกษาประชุม และรับฟังเกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคที่พบและให้ ครูและบุคลากรที่ รับผิดชอบสรุปผลการ ดำเนินงาน</p>						
<b>6. ด้านรูปแบบทางความคิด</b>								
	<p>1. ครูสามารถนำ ประสบการณ์และ ความรู้ที่ได้รับมา ประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานได้อย่าง เหมาะสม</p> <p>2. ครูสามารถนำ ประสบการณ์และ ความรู้ที่ได้รับมาพัฒนา เป็นแนวคิดของตนเอง</p> <p>3. ครูสามารถเข้าใจ ปัญหาและตัดสินใจได้ อย่างเหมาะสม</p>	<p><b>การวางแผน</b></p> <p>1. สถานศึกษาจัดทำแผน PLC สำหรับทุกระดับชั้น และกลุ่มสาระการเรียนรู้</p> <p>2. สถานศึกษาจัดทำ แผนพัฒนาสถานศึกษา และผู้เรียนที่เกิดจาก ประสบการณ์และความรู้ ที่สั่งสมมาของครู</p> <p><b>การดำเนินงาน</b></p> <p>3. สถานศึกษาสนับสนุน การเผยแพร่ผลงานของครู และกระตุ้นให้ครูนำมาใช้</p>						

ข้อ	องค์ประกอบ	แนวทางการดำเนินการ	ความคิดเห็น					
			1	2	3	4	5	สิ่งที่ควรปรับปรุง
	<p>4. ครูสามารถปรับวิธีคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป</p> <p>5. ครูสามารถแสดงความคิดออกมาอย่างอิสระและมีทัศนคติที่ดี</p>	<p>พัฒนานักเรียนและสถานศึกษาต่อไป</p> <p>4. สถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้ครูนำเสนอแนวคิดที่เกิดจากการแก้ปัญหาที่ผ่านมา เช่น การแก้ปัญหาการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน และนำวิธีการแก้ปัญหามาแบ่งปันภายในสถานศึกษา</p> <p><b>การกำกับติดตามผลการดำเนินงาน</b></p> <p>5. สถานศึกษามอบหมายให้ครูรายงานผลจากการทำ PLC (Professional Learning Community) ภายในระดับสายชั้นและกลุ่มสาระการเรียนรู้</p> <p>6. สถานศึกษามอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่าย/ระดับสายชั้น ประชุมย่อย และนำข้อเสนอแนะของครูมาเสนอในที่ประชุมใหญ่</p>						

พูน ปณ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ค  
คุณภาพเครื่องมือ

พหุ ประทีป ชัยเว



ตาราง 27 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์  
ของการพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม ΣR	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		1	2	3	4	5			
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม									
1	ครูมีเป้าหมายในการทำงานทิศทางเดียวกัน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
2	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการจัดทำวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
3	ครูเข้าใจวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
4	สถานศึกษามีการมอบหมายผู้รับผิดชอบได้อย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
5	ครูมีโอกาสแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และเรียนรู้ร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ									
6	ครูมีความรู้และความสามารถในการเชื่อมโยงความรู้	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
7	ครูเข้าใจภาพรวมของกระบวนการความสัมพันธ์ของสภาพปัญหาอย่างเป็นระบบและมีเหตุผล	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
8	ครูสามารถมองปัญหาโดยการแยกภาพรวมออกมาเป็นภาพย่อย	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
9	ครูสามารถคิดวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหาที่พบได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
10	ครูสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง



ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม ΣR	เฉลี่ย IOC	ความ สอดคล้อง
		1	2	3	4	5			
ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้		1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
21	ครูมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
22	สถานศึกษามีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในสถานศึกษาและจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
23	ครูสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
24	สถานศึกษาใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมจัดเก็บ และถ่ายทอดข้อมูลได้เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
25	ครูสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้เท่าทันเทคโนโลยี	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
ด้านรูปแบบทางความคิด		1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
26	ครูสามารถนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
27	ครูสามารถนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาเป็นแนวคิดของตนเอง	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
28	ครูสามารถเข้าใจปัญหาและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
29	ครูสามารถปรับวิธีคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
30	ครูสามารถแสดงความคิดเห็นออกมาอย่างอิสระและมีทัศนคติที่ดี	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

ตาราง 28 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ  
แนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum x$	$\bar{X}$	แปลผล	
	1	2	3	4	5				
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม									
1	1. สถานศึกษาร่วมปรึกษาหารือเพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน วิฤตและโอกาส (SWOT)	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
2	ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูและบุคลากร นำผลจากการทำ SWOT ร่วมกันมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของเขตพื้นที่การศึกษาและ สพฐ.	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
3	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และเรียนรู้ร่วมกัน	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
4	สถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่การทำงานให้ตรงตามความสามารถและความเหมาะสม	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
5	สถานศึกษาจัดประชุมโดยให้หัวหน้าฝ่ายต่างๆ เข้าร่วมและนำเสนอสรุปผลการดำเนินงาน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ									
6	ผู้อำนวยการประชุมคณะครูและบุคลากรเพื่อปรึกษาหารือ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
7	ผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรรวบรวมปัญหาต่างๆ ที่พบภายในสถานศึกษาเพื่อนำมาจัดทำแผนการแก้ปัญหา	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
8	สถานศึกษาให้การสนับสนุนการพัฒนาความรู้ทักษะ และประสบการณ์ ในการทำงานแก่บุคลากรภายในสถานศึกษา	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง

ตาราง 28 (ต่อ)

	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\Sigma x$	$\bar{X}$	แปลผล
		1	2	3	4	5			
9	สถานศึกษาให้การสนับสนุนการพัฒนาความรู้ทักษะ และประสบการณ์ ในการทำงานแก่บุคลากรภายในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
10	สถานศึกษาจัดประชุมเพื่อระดมความคิดของครูโดยใช้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาเป็นประเด็นสำคัญในการร่วมกันเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
11	สถานศึกษาจัดทำรายงานผลการแก้ปัญหาและรวบรวมสรุปผลเป็นรายปี	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้									
12	สถานศึกษามอบหมายฝ่ายบุคคลหรือผู้รับผิดชอบประชาสัมพันธ์การจัดการอบรมอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
13	สถานศึกษานำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารระหว่างผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อความรวดเร็วในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
14	สถานศึกษาสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาไปศึกษาดูงานตามสาขางานหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาตนเอง	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
15	สถานศึกษาจัดประชุมเพื่อให้ครูและบุคลากรขยายผลและแลกเปลี่ยนความรู้ในสถานศึกษาโดยนำปัญหาที่มีอยู่ในโรงเรียนเป็นประเด็นในการแลกเปลี่ยนความรู้	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

ตาราง 28 (ต่อ)

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum x$	$\bar{X}$	แปลผล					
	1	2	3	4	5								
16	สถานศึกษาสนับสนุนและกระตุ้นให้ครูมีวิทยฐานะที่สูงขึ้นเพื่อให้ครูนำองค์ความรู้ที่ได้จากผลงานการทำวิทยฐานะมาพัฒนาสถานศึกษาต่อไป					0	0	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ของทีม													
17	สถานศึกษาจัดทำแผนการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
18	สถานศึกษาจัดทำแผนกิจกรรมและจัดสรรงบประมาณเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา					1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
19	ผู้อำนวยการมอบหมายผู้มีอำนาจในการจัดทีมงานที่ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ					1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
20	ผู้อำนวยการมอบหมายงานให้ครูและบุคลากรตามความถนัดและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม					1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
21	สถานศึกษาจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือกับครูและบุคลากรเกี่ยวกับปัญหาที่พบและสรุปผลการดำเนินงาน					1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้													
22	สถานศึกษาพัฒนาระบบ Wi-Fi ให้ครอบคลุมและสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
23	สถานศึกษาจัดทำแผนการจัดเก็บข้อมูลโดยการประชุมปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและนำมาประยุกต์ใช้					1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

ตาราง 28 (ต่อ)

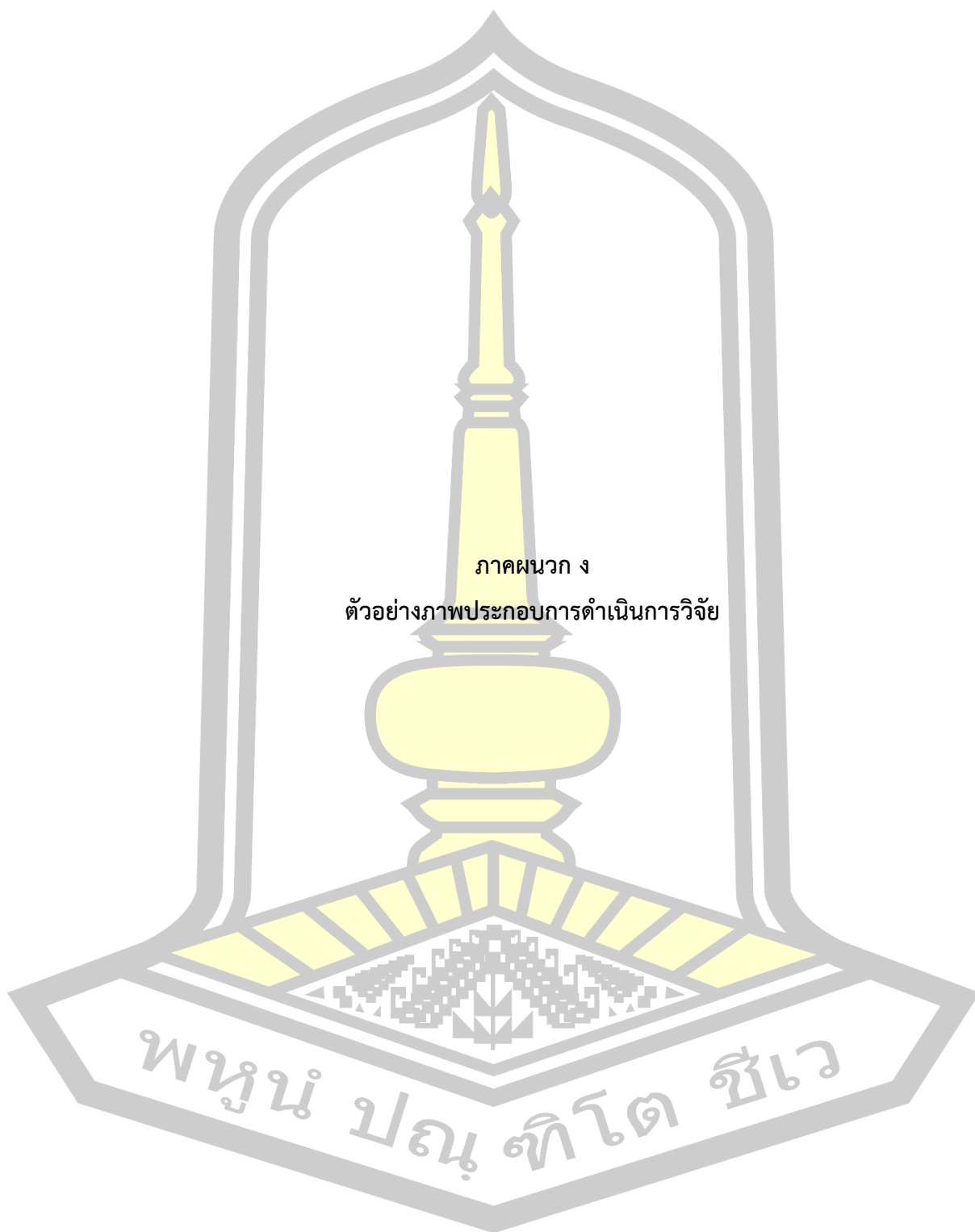
รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum x$	$\bar{X}$	แปลผล
	1	2	3	4	5			
24	สถานศึกษาสนับสนุนการนำ Google เข้ามาช่วยในการจัดเก็บข้อมูล เช่น การลงทะเบียนนำ Google drive มาใช้จัดเก็บข้อมูล ส่วนกลางภายในสถานศึกษา					5	1	สอดคล้อง
25	สถานศึกษาสร้างฐานข้อมูลออนไลน์ให้เข้าถึงง่าย สะดวกต่อการนำมาใช้ และรวดเร็วต่อการรวบรวม เช่น หลักสูตรสถานศึกษา แผนการสอนและการรวบรวมคะแนนการสอบวัดผล					5	1	สอดคล้อง
26	สถานศึกษาให้การสนับสนุนการจัดอบรมบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษาโดยบุคลากรภายในที่มีความเชี่ยวชาญ					5	1	สอดคล้อง
27	สถานศึกษาประชุม และรับฟังเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่พบและให้ครูและบุคลากรที่รับผิดชอบสรุปผลการดำเนินงาน					5	1	สอดคล้อง
ด้านรูปแบบทางความคิด								
28	สถานศึกษาจัดทำแผน PLC สำหรับทุกระดับชั้นและกลุ่มสาระการเรียนรู้					5	1	สอดคล้อง
29	สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาและนักเรียนที่เกิดจากประสบการณ์และความรู้ที่สั่งสมมาของครู					4	0.8	สอดคล้อง
30	สถานศึกษาสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานของครูและกระตุ้นให้ครูนำมาใช้พัฒนานักเรียนและสถานศึกษาต่อไป					5	1	สอดคล้อง



ตาราง 28 (ต่อ)

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum x$	$\bar{x}$	แปลผล
	1	2	3	4	5			
31 สถานศึกษานับสุนส่งเสริมให้ครูนำเสนอแนวคิดที่เกิดจากการแก้ปัญหาที่ผ่านมา เช่น การแก้ปัญหการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน และนำวิธีการแก้ปัญหามาแบ่งปันภายในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
32 สถานศึกษามอบหมายให้ครูรายงานผลจากการทำ PLC (Professional Learning Community) ภายในระดับสายชั้นและกลุ่มสาระการเรียนรู้	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
33 สถานศึกษามอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่าย/ระดับสายชั้น ประชุมย่อยและนำข้อเสนอแนะของครูมาเสนอในที่ประชุมใหญ่	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง





ภาคผนวก ง

ตัวอย่างภาพประกอบการดำเนินการวิจัย

พหุมนุ ปณ ทิโต ชีเว



สัมภาษณ์ นายเศวต พรมแวง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองม่วงประชานุกูล  
สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม วันที่ 8 เมษายน 2564



สัมภาษณ์ นางสาวอินธอร โควังชัย รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการโรงเรียนสนามบิน  
สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม วันที่ 19 เมษายน 2564



การประเมินแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
นายทองสุข เกลี้ยงพร้อม รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5



การประเมินแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
นางสาววัฒนาพร อาคมคง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5





การประเมินแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
 นายศิขริน ตันเจียง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5



การประเมินแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
 ดร.ณัฐณรงค์ พิริยการ ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกล้วยห้วยชันวิทยาคาร



การประเมินแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
นายวัฒนา สมหวัง ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนหนองเรือ



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาววีรยา สัจจะเขตต์
วันเกิด	วันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2531
สถานที่เกิด	อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 488/47 หมู่ที่ 14 ตำบลศิลา อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู อันดับ คศ. 1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านนาชุมแสง อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น รหัสไปรษณีย์ 40150
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2550 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนขอนแก่นวิทยายน จังหวัดขอนแก่น พ.ศ. 2554 ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขาวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2564 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูนุ์ ปณุ์ ทิโต ชีเว