

การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของ
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

12 สิงหาคม 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยพะเยา

การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยาย
โอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

12 สิงหาคม 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยพะเยา

MANAGEMENT OF THE LEARNING ORGANIZATION FOR 21ST CENTURY NEEDS OF
EDUCATION EXPANDING SCHOOL UNDER THE OFFICE OF CHIANG RAI PRIMARY
EDUCATION AREA 3



An Independent Study in Partial Fulfillment of Requirements
for the Master of Education in Educational Administration

August 12 2018

Copyright of University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

การบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยาย
โอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ของ อัจฉรา เชื้อนวิเศษ

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
(ดร. น้ำฝน กันมา)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพรัก)



เรื่อง:	การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
ผู้ศึกษาค้นคว้า:	อัจฉรา เขื่อนวิเศษ, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2561
อาจารย์ที่ปรึกษา:	ดร. น้ำฝน กันมา
คำสำคัญ	การบริหารจัดการ, องค์กรแห่งการเรียนรู้, การเรียนรู้ที่พึงประสงค์, ศตวรรษที่ 21

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 และศึกษาแนวทางของการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จากการเลือกกลุ่มตัวอย่างการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน จำนวน 53 โรงเรียน รวม 285 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า

1. การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ทั้ง 5 ด้าน โดยรวม และรายด้านมีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

2. ข้อเสนอแนะแนวทางศึกษาแนวทางของการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 คือ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มโรงเรียน ส่งเสริมการเรียนรู้ใหม่ ๆ ทันสมัย พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

Title: MANAGEMENT OF THE LEARNING ORGANIZATION FOR 21st CENTURY NEEDS OF EDUCATION EXPANDING SCHOOL UNDER THE OFFICE OF CHIANG RAI PRIMARY EDUCATION AREA 3

Author: Atchara Kuanwiset, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2018

Advisor: Dr. Namfon Gunma

Keyword Management, Organization, Desirable learning, 21st century

ABSTRACT

This study aims to research the management of desirable learning organizations in the 21st century of school of educational opportunity expansion under the Office of Chiang Rai educational service area 3 and study the guidelines of the 21st century learning organization management of educational expansion Schools. Samples used were school administrators and teachers. By selecting the sample, the sample was determined. Using krejcie and morgan sample size table. The total number of 53 schools is 285 people. Using the estimated value questionnaire as a tool. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation. The research found that.

1. The management of desirable learning organizations in the 21st century of school of educational opportunity expansion under the Office of Chiang Rai primary education area 3. All 5 parts in total and also separated part have the management of the learning organization desired in a high level.

2. Suggestion of the guidelines of the 21st century learning organization management of educational expansion schools under the office of Chiang Rai educational service area 3 is Encourage exchange of learning among school groups. Organize learning activities together. Promote new learning to modernize. The development of media and learning systems to be effective and able to be used in teaching and learning management to be consistent with the 21st century learning management.

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก ดร.น้ำฝน กันมา อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งได้กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ อีกทั้งสละเวลาตรวจสอบแก้ไขเนื้อหาและการใช้ภาษาเพื่อให้งานศึกษานี้มีความถูกต้องและสมบูรณ์มากที่สุด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ พร้อมนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร.อนวัช อุ่นกอง ผู้อำนวยการโรงเรียนดอยแสนใจ (ตชด.อนุสรณ์) ดร.ปทุมวิษ เทพสุรินทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเวียงพาน ผศ.ดร.สันติ บุรณชาติ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและตรวจสอบเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอขอบคุณบิดามารดาและครอบครัวที่สอนให้ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาและช่วยส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจ รวมถึงเพื่อน ๆ ทุกคน สำหรับความห่วงใยช่วยเหลือ จนทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ในที่สุด

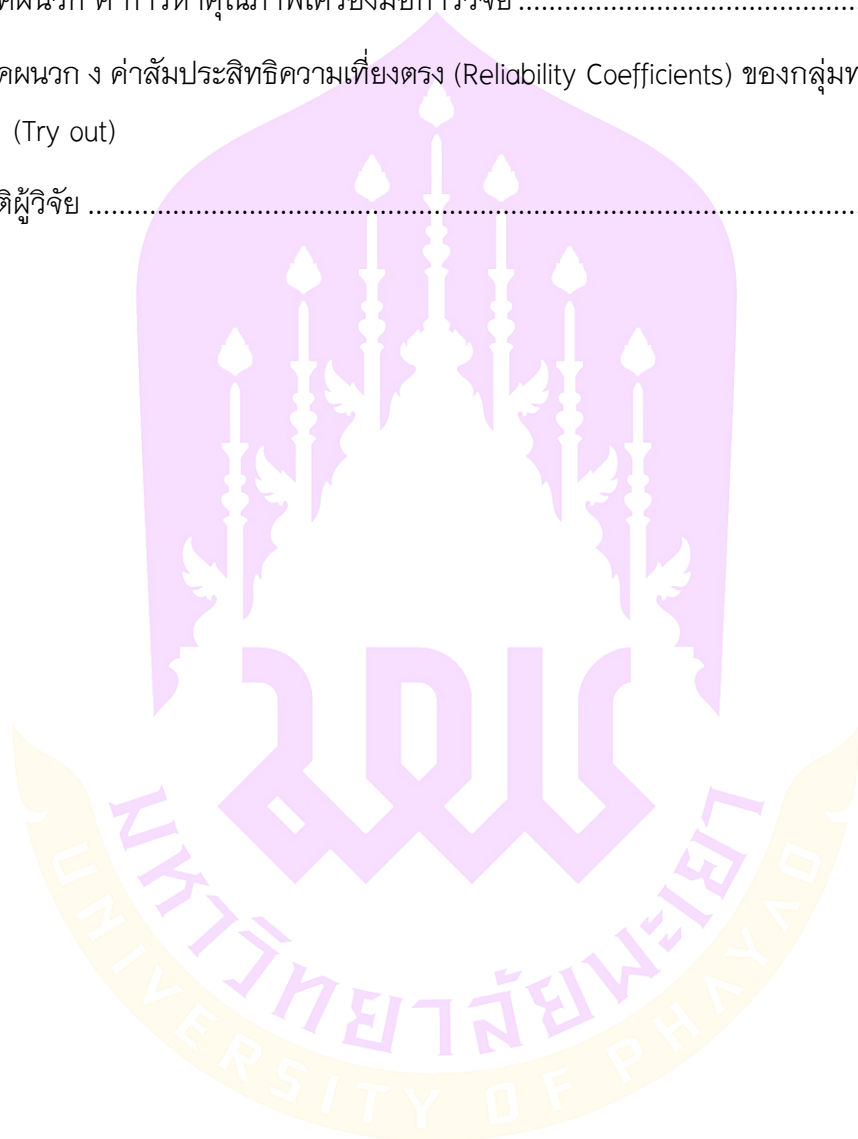
อัจฉรา เชื้อนวิเศษ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
ขอบเขตของการศึกษา	3
ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	6
1. ความหมายของการบริหาร	6
2. ความหมายของการบริหารจัดการ.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	9
1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	9
2. ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้	11
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	14

4. ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	14
5. องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	18
แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	32
1. กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	32
2. ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	40
กรอบแนวคิดของการวิจัย	46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	47
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	47
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล	51
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ.....	52
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	54
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	55
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึง ประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3	57
ตอนที่ 3 แนวทางการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3	66
บทที่ 5 บทสรุป.....	75
สรุปผลการวิจัย	75
อภิปรายผลการวิจัย	79
ข้อเสนอแนะ.....	88
บรรณานุกรม	89

ภาคผนวก	95
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	96
ภาคผนวก ข เครื่องมือการวิจัย	97
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย	105
ภาคผนวก ง ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรง (Reliability Coefficients) ของกลุ่มทดลองใช้ (Try out)	111
ประวัติผู้วิจัย	112



สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21.....	38
ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ในแต่ละด้านตามแนวคิดของมาคควอร์ท	40
ตาราง 3 แสดงกลุ่มประชากร.....	47
ตาราง 4 แสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มประชากร	48
ตาราง 5 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	55
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยรวม.....	57
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านพลวัตการเรียนรู้.....	58
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร.....	59
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล	61
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการจัดการความรู้.....	62

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึง
 ประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ.....64

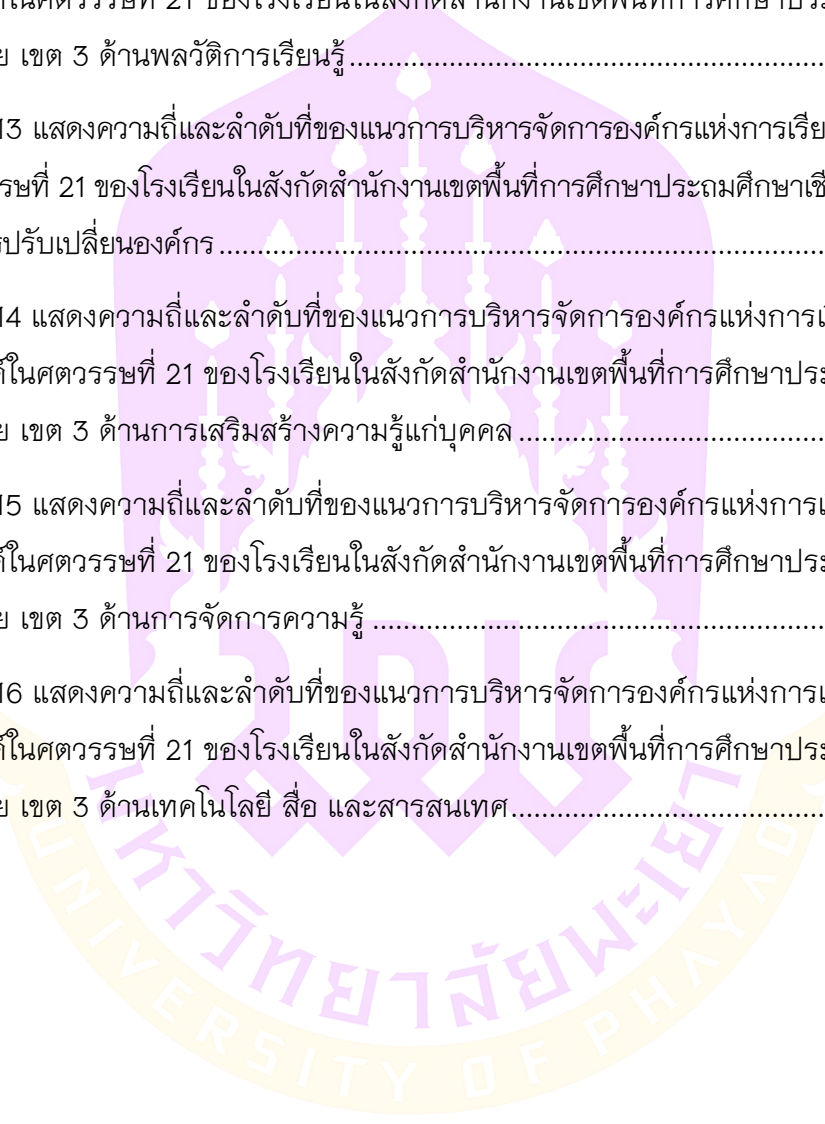
ตาราง 12 แสดงความถี่และลำดับที่ของแนวการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึง
 ประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 เชียงราย เขต 3 ด้านพลวัตการเรียนรู้.....66

ตาราง 13 แสดงความถี่และลำดับที่ของแนวการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์
 ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร68

ตาราง 14 แสดงความถี่และลำดับที่ของแนวการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึง
 ประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 เชียงราย เขต 3 ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล 70

ตาราง 15 แสดงความถี่และลำดับที่ของแนวการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึง
 ประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 เชียงราย เขต 3 ด้านการจัดการความรู้ 71

ตาราง 16 แสดงความถี่และลำดับที่ของแนวการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึง
 ประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 เชียงราย เขต 3 ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ..... 73



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	32
ภาพ 2 แสดงสรุปกรอบแนวคิด	46
ภาพ 3 แสดงการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน	49



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สังคมแห่งการเรียนรู้ไม่มีวันหยุดนิ่ง สังคมโลกกลายเป็นสังคมความรู้ (Knowledge Society) หรือสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) ขององค์กรทางการศึกษา จึงต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จากการประยุกต์แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990) ประยุกต์สู่โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามการบริหารองค์กรโรงเรียนโดยทั่วไป ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดการบริหารอุตสาหกรรมหรือวิทยาศาสตร์การจัดการในตอนต้นยุคศตวรรษที่ 20 ตามแนวคิดของ Fayol (1916, อ้างอิงใน Wood and Wood, 2002) ที่อธิบายการจัดการองค์กรแบ่งตามหน้าที่โดยมีการจัดการทั้งการวางแผนการจัดการองค์กร การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม อีกทั้งมุ่งเน้นการฝึกอบรมด้านเทคนิค วิธีการทำงานมากกว่าการเรียนรู้ในฐานงานจริงเช่นนี้ทำให้การบริหารโรงเรียนส่วนใหญ่จึงเป็นระบบควบคุมบังคับบัญชาและความสัมพันธ์แบบแนวตั้ง จึงทำให้เกิดการเรียนรู้และความร่วมมือกันน้อย รวมถึงการแยกส่วนกันทำงาน จนขาดความสามารถในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังทำให้ลดทอนประสิทธิภาพในการทำงานแบบเปิดใจเรียนรู้ รับฟัง เพื่อเปลี่ยนแปลง (ประเวศ วะสี และคณะ, 2547) อีกทั้งการพัฒนาการศึกษาที่มีเป้าหมายสำคัญคือ พัฒนาความเป็นมนุษย์ (สอดคล้องกับ มาตรา 6 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ปรับปรุง พ.ศ. 2553) นั้นไม่สามารถทำอย่างโดดเดี่ยว แบ่งแยกกันทำตามสายงาน หรือทำงานภายในกรอบแนวคิดเดิมที่มุ่งเน้นเนื้อหาเพื่อสอนมากกว่าการเรียนรู้ (Ministry of Education, 2010) โดยเฉพาะในยุคศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีการเรียนรู้จากเก่าอย่างสิ้นเชิง นั่นคือเป็นยุคความรู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงถ่ายโอน และเชื่อมโยงทั่วถึงกันอย่างรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงปลายนิ้ว (Trilling and Fadel, 2009 และวิจารณ์ พานิช, 2554, สื่อออนไลน์)

ในการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ให้เกิดประสิทธิภาพและตอบสนองของสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหาร คือ บุคคลสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้หยุดได้ (อุดมศักดิ์ กุลครอง, 2553 หน้า 29) ดังนั้น การที่จะทำให้การศึกษาบรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้จุดประกายความคิดในการพัฒนาคุณภาพในการศึกษา รวมถึงการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning

Organization) เพื่อตอบสนองต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม จริยธรรม ในการดำรงชีวิตและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

และในการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษานั้น ย่อมมีโครงสร้างการบริหารงานตามกฎหมาย ที่มีขอบข่ายภารกิจที่ได้มีการกำหนดไว้ในการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาเป็นไปตามกฎกระทรวงและระเบียบที่เขตพื้นที่กำหนดซึ่งสถานศึกษาสามารถจัดแบ่งเป็นฝ่ายงานตลอดจนกำหนดอำนาจหน้าที่ และภารกิจของสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาในทุก ๆ ด้านและในการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ทั้งด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยี สื่อและสารสนเทศ ของสถานศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษานั้นจำเป็นที่ผู้บริหาร คณะครู และผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ให้มีความสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมกันกำหนดแนวทางปฏิบัติ การประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการลดเวลาเรียนของภาควิชาการลดลงตามคู่มือการบริหารจัดการเวลาเรียน ดังนั้นโรงเรียนจะต้องวางแผน ปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างไรทั้งด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล การทำให้องค์กรเป็นสังคมแห่งพลวัตการเรียนรู้มีการบริหารจัดการความรู้ และเสริมสร้างศักยภาพองค์กรด้านสื่อ เทคโนโลยีและสารสนเทศ อันจำเป็นในการพัฒนานักเรียน ครูและโรงเรียนในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ที่จะส่งผลการพัฒนานักเรียน ครอบคลุม โรงเรียน ชุมชน รัฐและประเทศชาติที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับตัวเองเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ นั้นได้

จากความสำคัญของการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมแห่งการเรียนรู้และยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทัดเทียมกับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 เพื่อให้มีการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษาการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
2. เพื่อศึกษาแนวทางของการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาความการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยมีขอบเขต ดังนี้

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2560 จำนวน 53 โรงเรียน แบ่งออกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 60 คน และครูผู้สอนจำนวน 1,056 คน รวมทั้งสิ้น 1,116 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จากการเลือกกลุ่มตัวอย่างการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูป ของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, อ้างอิงใน ประยูร อาษานาม, 2543) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 285 คน แบ่งออกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 16 คน และครูจำนวน 269 คน สุ่มแบบหลายขั้นตอนโดยการกำหนดสัดส่วน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีประเด็นที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. ด้านพลวัตการเรียนรู้
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร
3. ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล
4. ด้านการจัดการความรู้
5. ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ

ซึ่งได้มาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งในด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้และ/หรือด้านการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ภาพรวมทุกด้านนำมาหาแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21

ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ศัพท์ในความหมายและขอบเขตจำกัด ดังนี้

การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การมีส่วนร่วม และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์กรและการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์กรที่กำหนดไว้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 หมายถึง การเรียนรู้ของคนในองค์กร การสร้างบรรยากาศขององค์กร มีการสร้างแนวทางหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ด้านพลวัตการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่องของบุคลากรในทุกๆระดับทั้งระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร มีการเรียนรู้แบบปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ตลอดจนมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ขององค์กรในการคิดอย่างเป็นระบบ และมีความรอบรู้แห่งตน มีแบบแผนความคิดอ่าน มีการสนทนา

โต้ตอบ และมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง การปรับเปลี่ยนองค์กรจากสถานภาพหนึ่งไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์กรในทุกด้าน ทั้งด้านวัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้เกิดการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร

ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล หมายถึง ให้การสนับสนุนและส่งเสริมเพิ่มความรู้ มีพลังและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการวางแผนและพัฒนาองค์กร มีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน การเสริมสร้างความรู้ความเข้มแข็งให้กับบุคคลในองค์กร

ด้านการจัดการความรู้ หมายถึง การแสวงหาความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้ การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ หมายถึง สนับสนุนให้บุคคลในองค์กรใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้และนำระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา

1. หน่วยงานทางการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาให้มีทักษะในการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป
2. หน่วยงานทางการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ให้มีองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่มีประสิทธิภาพต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากาการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
 - 1.1 ความหมายการบริหาร
 - 1.2 ความหมายการบริหารจัดการ
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.5 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
3. แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
 - 3.1 กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
 - 3.2 ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดของการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมาย หลักการ และแนวคิดของการบริหารจัดการ ดังนี้

1. ความหมายของการบริหาร

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532, หน้า 17) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารไว้ว่าการบริหาร หมายถึง กระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหารทั้งคนและวัตถุ มาดำเนินการ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปีเตอร์ เอฟ. ดรึคเกอร์ (Peter F. Drucker) (1943, อ้างอิงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2523, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหารคือ ศิลปะในการทำงานที่ทำให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำโดยสภาพภายในองค์การที่กล่าวานั้น บุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามา ร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่น ๆ เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์วัตถุตีบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือการบริการออกมา จำหน่ายและเพื่อตอบสนองของความพอใจให้กับคนในสังคม

สมพงษ์ เกษมสิน (2514, หน้า 13) ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ที่ได้นำเอาทรัพยากรบริหาร (Administrative Resource) เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ มาดำเนินการประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process Of Administration) เช่น POSDCORB Model เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อนันต์ เกตุวงศ์ (2523, หน้า 27) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหาร หมายถึง การประสานความพยายามของมนุษย์ (อย่างน้อย 2 คน) และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดผลตามต้องการ

ไพบุลย์ ช่างเรียน (2532, หน้า 17) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารว่าการบริหาร หมายถึง ระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหารทั้งคนและ วัสดุมาดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

จากการศึกษาความหมายของการบริหาร สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐและภาคเอกชน ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับคน เงิน วัสดุสิ่งของและหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ความหมายของการบริหารจัดการ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548, หน้า 5) กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ (Management Administration) การบริหารการพัฒนา (Development Administration) แม้กระทั่งการบริหารการ บริการ (Service Administration) แต่ละคำมีความหมายที่ใกล้เคียงกันหรือคล้ายคลึง อย่างน้อย 3 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง เป็นวิธีการหรือแนวทางการบริหารงานภาครัฐ ที่เจ้าหน้าที่รัฐ และ หน่วยงานของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการ บริหารราชการ ส่วนที่สอง กระบวนการในการบริหารงานมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ขั้นตอนที่หนึ่ง ขั้นตอน การคิด (Thinking) หรือขั้นการวางแผน (Planning) ขั้นตอนที่สองคือ ขั้นในการดำเนินงาน (Acting)

และขั้นตอนที่สาม คือขั้นในการประเมินผล (Evaluating) และส่วนที่สาม การบริหารจัดการมีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับในส่วนของการบริหารจัดการที่มีความแตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่อง การนำแนวคิดในการบริหารจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งหวังผลกำไร มุ่งการแข่งขัน มีความรวดเร็ว มีการตลาด มีการประชาสัมพันธ์ มีการจูงใจด้วยค่าตอบแทน มีการลดขั้นตอน และการลดพิธีการ ให้กระชับขึ้น เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนา จะเน้นให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (Policy, Plan, Program, Project) ตลอดจนกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นในเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชนให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารจัดการ คือ งานของหัวหน้าหรือผู้นำ ที่จะต้องทำเพื่อให้กลุ่มคนต่าง ๆ ที่มีคนจำนวนมากที่มาอยู่รวมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจนเกิดผลสำเร็จผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แฮร์โรลด์ คูนต์ซ์ (Harold Koontz) (อ้างอิงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2523, หน้า 6) ให้ความหมายของการจัดการ หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยอาศัยปัจจัยหลายประการในการดำเนินการ ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ มาเป็นอุปกรณ์ในการจัดการนั้น

สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 18) กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการในการวางแผน การจัดองค์การ การมีส่วนร่วม และการควบคุมในความพยายามของสมาชิกขององค์การตลอดจนการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

จากการศึกษาความหมายของการบริหารจัดการ สรุปได้ว่า การบริหารจัดการมีแนวคิดมาจากการที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคม มีความต้องการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งจะต้องมีผู้นำกลุ่ม มีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันและกันภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสงบสุขและความเรียบร้อยภายในกลุ่ม อาจเรียกผู้นำของกลุ่มว่าผู้บริหารและมีการบริหารกลุ่ม ตามลำดับ

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

วิจารณ์ พานิช (2549, หน้า 74) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถต่อการรับรู้และเรียนรู้สูง หมายความว่ามีความไวต่อการเปิดรับ ของกระแสสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่ตลอดเวลา สามารถรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง ทั้งการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ตลอดจนสนใจใส่ต่อข้อมูลเหล่านั้น เพื่อนำมาปรับใช้หรือปรับเปลี่ยนตัวองค์กรเอง นอกจากนี้องค์กรเรียนรู้อาจจะมีการรับรู้และเรียนรู้ในทุกระดับ ทุกภาคส่วน ไม่ใช่รับรู้และเรียนรู้เฉพาะบุคคลในกลุ่มของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544, หน้า 11) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีแรงบันดาลใจและความตื่นตัวในการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร ตลอดจนจะมีการสร้างความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรเอง โดยในภาพรวมเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และหาโอกาสในการที่จะพัฒนาองค์กร

สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรแรงบันดาลใจและมีความตื่นตัว ที่จะพัฒนาศักยภาพ พัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองอย่างต่อเนื่อง ในการสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร ตลอดจนการมีความสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกขององค์กร เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน โดยในภาพรวมจะเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้ และแสวงหาโอกาสเพื่อการพัฒนาองค์กร

เดชนีย์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาษะศิริานนท์ (2544, หน้า 11) กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น และจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง และองค์กรในการที่จะปฏิบัติงานทุกด้านให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการเรียนรู้ร่วมกัน และการทำงานเป็นทีม ตลอดจนมีความเข้าใจในความคิดเชิงระบบที่จะประสานสัมพันธ์กัน ที่จะให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์อย่างยั่งยืน

ชนกพรพรณ ดิลกโกมล (2546, หน้า 49) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ช่วยเสริมสร้างให้คนในองค์กรมีความคิดที่อิสระในการขยายขอบเขตของความคิดและจินตนาการในการเรียนรู้ตลอดจนการร่วมกันแบ่งปันความรู้ที่ได้มาพัฒนาจนถึงขั้นที่สามารถ

จัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย อันส่งผลให้เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างเป็นพลวัตร

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ (2547, หน้า 35) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการส่งเสริมให้บุคคล ทีมงานหรือกลุ่มในองค์กรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ จนสามารถปรับเปลี่ยนตนเองแล้วนำ มาพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาสนับสนุนกระบวนการดังกล่าว

วีรวิธ มาชะศิริรานนท์ (2547, หน้า 21) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการบริหารกระบวนการหนึ่ง ที่มุ่งเน้นให้บุคลากรและองค์กร ได้มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีผลงานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และมีรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ทีมงานนั้นสามารถทำงานประยุกต์เข้ากับงาน ตลอดจนจนมีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นผลให้เกิดศักยภาพ

เกศรา รักชาติ (2549, หน้า 28) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพของบุคลากร ของทีมงานและขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้มาซึ่งผลลัพธ์ หรือ Results อย่างที่บุคลากรขององค์กรทุกคนต้องร่วมมือกันจริง ๆ

ธงชัย สมบูรณ์ (2549, หน้า 184) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในทุกระดับ ทั้งบุคคลและส่วนรวม มีความรู้ความสามารถที่จะผลิตผลงาน และเป็นองค์กรที่ผู้คนได้ขยายขีดความสามารถของตนเอง เพื่อสร้างผลงานที่พวกเขาต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตและผู้คนในองค์กรมีความต้องการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างต่อเนื่อง

เสาวนิต คำจันทา (2549, หน้า 1, สื่อออนไลน์) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้และสามารถสร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะอันก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร มีคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างการถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากการใช้ความรู้ใหม่ ๆ ตลอดจนมีแนวคิดการจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีมงานและต่อองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพและสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้

จากการศึกษาความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการสร้างแนวทางหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้แก่กันและกัน ทั้งจากภายในองค์กร โดยควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอกองค์กร โดยมีจุดหมายสำคัญ คือ เพื่อเอื้อให้เกิดโอกาสในการแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ที่จะนำไปสู่การสร้างและการพัฒนาองค์ความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) อันเป็นฐานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนให้องค์กรได้มีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้ตลอดเวลา

2. ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

วิจารณ์ พานิช (2552, หน้า 167) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าเป็นองค์กรที่ทำงานและผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการให้การเรียนรู้ และสร้างสมความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน มีการวางระบบงานและพัฒนางานขององค์กรไปพร้อมกัน ในส่วนของผลลัพธ์ (Output) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ ผลงานจากการทำงานตามภารกิจที่ได้กำหนดไว้ มีการองค์สร้างองค์ความรู้หรือศาสตร์แห่งความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามภารกิจขององค์กรนั้น รวมทั้งมีการสร้างคนที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร หรือคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กร เกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน และองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) กล่าวคือจะมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการพัฒนาด้านต่าง ๆ มีผลงานที่พัฒนาดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถรู้สึกได้การสร้างความรู้ที่หลากหลายขององค์กรทั้งศาสตร์ด้านการจัดการ ศาสตร์ด้านองค์กรการเรียนรู้ นั้นอาจร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการหรือองค์กรการเรียนรู้อื่น ๆ เพื่อการสร้างองค์ความรู้เหล่านี้บนฐานวัฒนธรรมและเศรษฐกิจของไทย องค์กรแห่งการเรียนรู้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำ (Interactive Learning Through Action) ทั้งในหมู่บุคคลและระหว่างองค์กรกับภายนอก โดยยึดหลักสำคัญ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ ได้แก่

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

ยุรพร ศุภธรัตน์ (2552, หน้า 25) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิธีการเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนมีตัวอย่างของบริษัทชั้นนำของต่างประเทศ ที่ประสบความสำเร็จจากการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้อย่างมากมายซึ่งสามารถทำให้บริษัทเหล่านั้นพร้อมที่จะเดินฝ่าวิกฤตและอยู่รอด จนนำพาความเจริญรุ่งเรืองมาสู่บริษัทของตนเองได้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549, หน้า 7) กล่าวว่า ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นผลมาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ย่อมส่งผลให้ความรู้ที่มีอยู่ล้าสมัยเร็วขึ้นและบุคลากรขององค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เทคโนโลยีสมัยใหม่และการแข่งขันในรูปแบบต่าง ๆ ที่คาดการณ์ไม่ถึงที่เกิดขึ้นในทุก ๆ วัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการแนะนำเครื่องมือใหม่ ๆ กระบวนการและกลยุทธ์ใหม่ ๆ ให้แก่บุคลากรเพื่อนำมาใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

2. การลดขนาดองค์กร ทำให้มีการลดจำนวนคนมีผลทำให้ประสบการณ์ส่วนหนึ่งขององค์กรหายไป ทำให้องค์กรสูญเสียความสามารถและความรู้ที่สำคัญที่อยู่ในตัวของบุคลากรไปด้วย บุคลากรใหม่แม้จะมีพื้นฐานทางการศึกษาที่ดีในสาขาที่ต้องการแต่ก็ยังคงต้องการใช้เวลาและการสั่งสมประสบการณ์ก่อนที่จะพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้กับองค์กรได้

3. สินค้าและบริการมีลักษณะที่ต้องใช้ความรู้มากขึ้น ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ พยายามสร้างสินค้าหรือบริการของตนให้มีลักษณะแตกต่างจากสินค้าหรือบริการของคนอื่น ๆ โดยการทำให้สินค้าและบริการที่ “ฉลาด” (Smart) ขึ้น เช่น เทคโนโลยีด้านยานยนต์ โดยมีรถยนต์ที่สามารถเรียนรู้รูปแบบและพฤติกรรมของผู้ขับขี่ได้หรือรถยนต์ที่สามารถเรียนรู้ที่จอดเองได้โดยไม่ต้องอาศัยคนขับ

4. ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยที่องค์ความรู้ถือเป็นแหล่งที่จะสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรในการแข่งขันแบบยั่งยืน เนื่องจากการแข่งขันเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในสถานการณ์แบบนี้เป็นการยากที่จะป้องกันไม่ให้คู่แข่งลอกเลียนแบบหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์มาแข่งขัน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเรื่องเทคโนโลยี ที่มีราคาถูกลง เรื่องการเปลี่ยนงานของบุคลากรในองค์กรและกระบวนการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อันจะทำให้การรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันทำได้ยากยิ่งขึ้น ดังนั้นความสามารถขององค์กรในการสร้างเก็บรักษาและประยุกต์ความรู้เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจึงถือเป็นปัจจัยที่

สำคัญของความสำเร็จที่นำไปสู่ความอยู่รอดและความได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขันได้แบบยั่งยืนตลอดไป

5. กระแสโลกาภิวัตน์ ลูกคามีทางเลือกในการเลือกสินค้าและบริการมากขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องเร่งปรับปรุงประสิทธิภาพ ปรับปรุงนวัตกรรมของสินค้าและปรับปรุงบริการของตนเองให้มากขึ้น

6. กฎหมายที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 โดยระบุว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ปัจจุบันจึงเห็นว่าหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานได้นำการจัดการความรู้ตามแนวทางที่พระราชกฤษฎีกากำหนดมาใช้ในองค์กรแล้ว

7. เกณฑ์รางวัลคุณภาพ หลายประเทศ มีการกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาตัดสินความมีคุณภาพขององค์กร ไม่ว่าจะเป็น Malcolm Baldrige National Quality Award ของสหรัฐอเมริกา หรือ Thailand Quality Award ดังนั้น องค์กรที่ต้องการให้เกิดการยอมรับในเวทีระดับนานาชาติหรือระดับสากลจึงจำเป็นต้องปรับปรุงการบริหารจัดการในองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 5) ได้กำหนดความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในนโยบายในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการบริหารจัดการคุณภาพอย่างมีเป้าหมาย และการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพการทำงานให้สูงสุด นอกจากนั้นสถานศึกษาก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนที่รวดเร็วของเทคโนโลยีและการแข่งขันทั่วโลกได้ การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม หรือแนวโน้มผู้สังคมยุคบริการและข้อมูลสารสนเทศ ย่อมผลักดันให้องค์กรได้รับผลกระทบจนต้องปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว ปรับตัวได้ดี มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ และเต็มไปด้วยการสร้างสรรค์เพื่อสามารถสนองตอบการเลือกของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 44) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสถานศึกษาถือว่าเป็นองค์กรหนึ่งที่ให้บริการด้านการจัดการศึกษา มีการจัดเรียนการสอนโดยใช้การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าหมายหลัก ดังนั้นในการบรรดาองค์กรประเภทต่าง ๆ สถานศึกษาจึงถือว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ

จากการศึกษาความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญเนื่องจากการบริหารองค์กรในรูปแบบใหม่ที่มีการบริหารจัดการในการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดขึ้นไปพร้อม ๆ กันและเป็นการพัฒนาองค์กรแบบยั่งยืนโดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของตนเองและขององค์กรให้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและยากแก่การทำนายว่าจะเกิดอะไรขึ้น ดังนั้นแต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตนั้นได้ถูกทำลายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นในภายหลังอยู่ตลอดเวลา และภายใต้ความเปลี่ยนแปลงและการเกิดขึ้นของความรู้ใหม่ ๆ องค์กรที่มีอยู่เดิมจะถูกทำลายด้วยองค์ความรู้ทางเทคโนโลยี วิธีคิดใหม่ รวมทั้งการเกิดรูปแบบใหม่ขององค์กรในสังคม ทำให้ทุกองค์กรต้องปรับตัว (อนงค์ อนันตริยเวช, 2547, สื่อออนไลน์) เพื่อให้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดบนเวทีของการแข่งขันให้การพัฒนาคุณภาพของงานตอบสนองต่อภารกิจขององค์กร ให้องค์กรสามารถเผชิญหน้ากับการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้องค์กรจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาอย่างรู้เท่าทัน ตลอดจนจนเป็นการรวมพลังความรู้ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้ได้ดีที่สุด และให้เป็นองค์กรที่มีความเป็นอิสระจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4. ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ชูชัย ศรชานี และคณะ (2549, หน้า 13) กล่าวถึงลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ เป็นองค์กรที่เรียนรู้จากการสร้างสรรค์ จากการแสวงหาและจากการถ่ายทอดความคิดและความรู้ใหม่ ๆ พร้อมทั้งมีการปรับเปลี่ยนองค์กรอันสะท้อนถึงความรู้และความคิดเหล่านั้น เช่น

1. เป็นการเรียนรู้ของทั้งองค์กร และการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ
2. คนในองค์กรมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
3. การสร้างบรรยากาศขององค์กร ตลอดจนมีโครงสร้างขององค์กรที่เกื้อหนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร
4. เน้นการสร้างสรรคความคิดริเริ่มและการเรียนรู้ด้วยการใฝ่และแสวงหาความรู้ตามที่ตนอยากรู้อยากเห็น
5. มีเทคโนโลยีและสารสนเทศในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึง

6. องค์กรมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีและรวดเร็ว
7. บุคลากรมีคุณภาพและความสามารถทั้งด้านความรู้ในหน้าที่ มีความมุ่งมั่นทุ่มเทและมีขวัญกำลังใจ
8. บุคลากรมีสายสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในองค์กร ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้ซึ่งกันและกันอย่างอิสระ บุคลากรรู้สึกที่ทุกคนเป็นผู้ร่วมงานมากกว่าที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
9. มองเห็นการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติให้เป็นโอกาสและยอมรับการเรียนรู้ที่เกิดจากข้อผิดพลาดได้
10. บุคลากรมีจิตสำนึกที่มุ่งปรับปรุง แก้ไขอย่างปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและไม่ย่อท้อ
11. ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และทำเพื่อส่วนรวม ธรรมนูญ ปณิธานฯ (2544, หน้า 60) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะองค์กร ดังนี้
 1. พนักงาน มีอิสระที่จะพูดในสิ่งที่ตนได้คิด หรือได้เรียนรู้มาและถ่ายทอดสิ่งเหล่านั้นให้กับสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ
 2. มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาดเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาดังต่อไปนี้
 3. องค์กรนั้นจะต้องมีการส่งเสริมความคิดของพนักงานในทุกระดับ และหากพนักงานไม่คิดอย่างที่องค์กรต้องการแล้วจะเป็นความคิดที่ผิด ซึ่งที่จริงแล้วทุกคนก็มีสิทธิที่จะคิดผิดได้ เพียงแต่ว่าเมื่อคิดผิดพลาดไปก็ต้องแก้ไขให้ถูกต้อง
 4. องค์กรนั้นมักจะหารูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบเดิม ๆ มากจนเกินไป เพราะหากกฎระเบียบที่ไม่เอื้ออำนวยก็อาจเนื่องจากยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปเราก็สามารถแก้ไขได้
 5. มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ทุกระดับ ไม่มีการผูกขาดทางความคิดว่าของใครคิดถูก และของใครเก่ง หรือแ่อยู่คนเดียว
 6. มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรนั้นจะมุ่งเน้นการสร้างการทำงานแบบทีมงาน มีการทำงานเป็นทีม คิดอย่างเป็นทีม ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นทีม และทำงานประสานกันอย่างเป็นทีม อย่างที่เรียกว่า Think Like a Team, Feel Like a Team และ Work Like a Team

7. มีการให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างผลงานใหม่ ๆ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้กับคนที่สร้างสรรค์งานหรือสิ่งใหม่ ๆ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 90) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ตามแนวคิดของ มาร์ควาร์ดและเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
2. ส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงานทุกระดับมีโอกาสและสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
3. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นที่ปรึกษาและเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร
4. มีการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรโดยการใช้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
5. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจถึงระบบกระบวนการและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กร
6. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร
7. ต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์กร
8. จะต้องมีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว
9. องค์กรต้องมีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในงานร่วมกัน
10. องค์กรจะต้องคำนึงถึงความต้องการ ตลอดจนความคาดหวังของลูกค้าและผู้ให้บริการ
11. องค์กรต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
12. องค์กรมีการเชื่อมโยงการพัฒนาตนเองของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์กรในภาพรวม
13. องค์กรต้องมีการสร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยี สารสนเทศในองค์กร
14. องค์กรต้องมีการสร้างภาคีเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
15. องค์กรต้องให้โอกาสบุคลากรในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
16. องค์กรมีการสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่มและจัดตั้งโครงสร้างขึ้นรองรับความคิดดังกล่าว

17. องค์กรต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วองค์กร
18. องค์กรต้องมุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
19. องค์กรให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานในทุกรูปแบบ
20. องค์กรต้องมีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
21. องค์กรต้องมีการสำรวจและประเมินถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
22. ต้องมององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
23. ต้องมองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนว่าเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

เก็พฮาร์ท และมาร์ซิค (Gephart and Marsick. 1996, pp. 35-36) ได้นำเสนอ ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร (Continuous Learning) ตลอดจนบุคลากรแต่ละคนต้องมีการแบ่งปันการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้ทีมและองค์กรได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้และบูรณาการเรียนรู้สู่องค์กรและการปฏิบัติงาน
2. มีการสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Generation and Sharing) โดยมุ่งเน้นกระบวนการสร้างและการได้มาในการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว
3. มีการคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (Critical Systemic Thinking) โดยบุคลากรต้องได้รับการกระตุ้นให้คิดวิธีการใหม่และใช้ทักษะเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและการใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อหาข้อสรุป
4. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Culture of Learning) โดยที่การเรียนรู้และการริเริ่มสร้างสรรค์ต้องมีรางวัลผลตอบแทนให้แก่บุคลากร
5. มีจิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและทดลองสิ่งใหม่ (Flexibility and Experimentation) โดยบุคลากรต้องมีอิสระที่จะเสี่ยงทดลอง หรือคิดค้นนวัตกรรม หรือค้นหาแนวคิดใหม่ ๆ ตลอดจนการสร้างกระบวนการในการทำงานและสร้างผลผลิตใหม่ ๆ
6. มีการยึดคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered) โดยยึดหลักที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างค่านิยม ต้องเอาใจใส่และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดี มีการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคนในองค์กร

จากการศึกษาลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะที่เป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรโดยการให้สมาชิกในองค์กรได้มีส่วนร่วมและมีโอกาสในการพัฒนาและสร้างกลยุทธ์หรือสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาค้นคว้าความรู้

ต่อเนื่อง ตลอดจนรู้จักการแบ่งปันหรือมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีการสร้างความตื่นตัวในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ มาควอर्ट (Marquardt)

แนวคิดของ มาควอर्ट (Marquardt, 1996, pp. 19–21) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นเป็นเรื่องของสิ่งที่ควรจะเป็น (What) ส่วนการเรียนรู้ขององค์กรคือ วิธีการในการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (How) ขององค์กรจะเน้นที่กระบวนการที่ทำให้เกิดการการเรียนรู้ ในขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเน้นที่ระบบหลักการและลักษณะขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องรู้วิธีการเสียก่อนจึงจะสามารถก้าวไปเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันโดยจะมีการพัฒนาไปพร้อมกันไปเพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หากว่าองค์ประกอบใดอ่อนแอหรือขาดไปจะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์ประกอบอื่น ๆ และได้แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย (Subsystem) ดังนี้

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง มาร์ควอर्ट (Marquardt, 1996, pp. 59–61) ได้แบ่งออกเป็นระบบย่อยของการเรียนรู้ (Learning Subsystem) ประกอบด้วย

1.1 การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning) หมายถึงการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรที่ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญเพราะการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นโดยผ่านการเรียนรู้ในระดับบุคคลเท่านั้นและการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลในองค์กรนั้น ๆ มีความผูกพัน ยินยอมและใช้ความสามารถในการที่จะเรียนรู้ เพราะเป็นการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานประจำหรืองานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะหรือโครงการพิเศษ และรวมทั้งการเข้าใจอย่างถ่องแท้ของบุคคลนั่นเอง (Personal Insights) ดังนั้นทุกคนในองค์กรจะต้องมีความพยายาม มีความกระตือรือร้น ที่จะแสวงหาการเรียนรู้ร่วมกันด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ให้แกกันและกันคือเป็นผู้เรียนรู้ ผู้สอน และจะต้องมีวิธีการในการเร่งรัดให้เกิดกระบวนการในการเรียนรู้โดยใช้ยุทธวิธี หรือเครื่องมือต่าง ๆ เช่น การใช้เทคนิคในการช่วยจำ ต่าง ๆ หรือการใช้ดนตรีในการพัฒนาสมอง ซึ่งกระบวนการเร่งรัดการเรียนรู้จะเป็นการเสริมสร้างนวัตกรรมจินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ ในการเรียนรู้ระดับบุคคลนี้จะต้องมีการวางแผนในการพัฒนา ทั้งนี้จะต้องยึดหลักการว่าให้บุคคลในองค์กรยอมรับว่าการเรียนรู้นั้นคือวิถีทางในการ

ดำเนินชีวิต ซึ่งในระยะยาวแล้วการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลจะนำไปสู่ขั้นของการเป็นบุคลากรที่มีค่าแก่การจ้างงาน (Employability)

1.2 การเรียนรู้ในระดับกลุ่ม (Group/Team Learning) หรือระดับที่ทีมงานนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในองค์กรเพราะในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างองค์ความรู้และทักษะจะต้องทำเป็นกระบวนการทั้งในด้านเทคนิคในการแก้ไขปัญหาและทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ทีมงานจึงจำเป็นต้องสามารถที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยผ่านการประชุมวางแผนในการทำงานร่วมกัน และร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร นอกจากนั้นที่ทีมงานจะต้องมีความตระหนักถึงความแตกต่างของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมกับการฝึกอบรมทีมงาน สิ่งแตกต่างคือในการเรียนรู้ร่วมกันของทีมนั้นคือการที่ทีมงานมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์กับทีมงานอื่นในองค์กรซึ่งกันและกัน มีความเป็นพันธมิตรกันในระหว่างทีม จึงจะทำให้เกิดกระแสแห่งการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง จากระดับบุคคลสู่ทีมของตนเองและทีมงานอื่น ๆ ทั้งองค์กร ดังนั้นการเรียนรู้ในระดับทีมจึงต้องการทั้งการปฏิบัติและผลสะท้อนกลับ อันนำไปสู่ความคิดร่วมกันอย่างหนึ่งเดียว

1.3 การเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organization Learning) การเรียนรู้ในระดับองค์กรนั้นแตกต่างจากการเรียนรู้ในระดับบุคคลและทีมงานในสองประเด็นคือ

1.3.1 การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เกิดขึ้นจากการที่ผู้คนในองค์กรทุกคนมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้และความรู้ร่วมกัน รวมทั้งมีแบบแผนทางความคิด (Mental Model) ที่เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

1.3.2 การเรียนรู้ขององค์กรนั้นสร้างขึ้นมาจากความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ เป็นการเรียนรู้ผ่านมาโดยนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร

สรุปได้ว่า หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่องของบุคลากรในทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร มีการเรียนรู้แบบปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ตลอดจนมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ขององค์กรในการคิดอย่างเป็นระบบ และมีความรอบรู้แห่งตน มีแบบแผนความคิดอ่าน มีการสนทนาโต้ตอบ และมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่ง มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996, pp. 67-69) มีความเห็นว่าองค์กรนั้นเป็นโครงสร้างที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรทั้งหมด ดังนั้นการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์กรจากที่ยังไม่มีการเรียนรู้ให้ค่อย ๆ มีสภาพเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ เช่น การปรับระบบการทำงานในองค์กร (Reengineering) และการปรับโครงสร้างองค์กร (Restructuring) ซึ่งองค์กรที่มีกระบวนการ

เหล่านี้ถือว่าองค์กรได้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ขึ้นแล้ว สำหรับการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นการเปลี่ยนที่โครงสร้างขององค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

2.1 วิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของคนทั้งองค์กรที่ต้องการจะไปให้ถึงและถือเป็นก้าวแรกที่สำคัญยิ่งของการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นคือการสร้างรากฐานของความเชื่อมั่นร่วมกันของผู้คนทั้งองค์กรในด้านการเรียนรู้อันเป็นที่จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้ เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำพาผู้คนในองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายและจะก่อให้เกิดแนวคิดและการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ วิสัยทัศน์นี้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ส่วนการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนในองค์กรมีความสนใจ มีการตั้งคำถามเพื่อสร้างสรรค์แนวคิดและทางปฏิบัติที่จะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้ทำให้เกิดความกล้าที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ สำหรับสิ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักคือองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีชีวิตคล้ายกับมนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักรกล ดังนั้นองค์กรจึงต้องการจิตสำนึกของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและจุดมุ่งหมายที่มีรากฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์จะเป็นตัวจุดประกายแห่งความคาดหวังเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การเรียนรู้ต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์นั้นด้วย

2.2 วัฒนธรรม (Culture) วัฒนธรรมขององค์กรถือเป็นก้าวที่สอง ของการเรียนรู้ในระดับองค์กร ด้วยเหตุผลที่องค์กรมีความเชื่อวิถีทางของความคิด ค่านิยมและการปฏิบัติที่เป็นเอกลักษณ์ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ที่เรียกกันว่าวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) และในองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จจะต้องมีระบบความเชื่อที่สนับสนุนการเรียนรู้ วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เช่นมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้มีรางวัลเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ มีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกันและการถ่ายโอนความรู้เริ่มเกิดขึ้นจากความไว้วางใจและความสามารถในการคิดและพึ่งพาตนเองได้ของคนในองค์กรดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกันให้เกิดขึ้นในองค์กร มีการให้โอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถซึ่งกันและกันทั้งในระดับผู้นำและระดับปฏิบัติการ อย่างไรก็ตามในองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีความกล้าหาญมาเป็นแรงผลักดันให้คนกล้าที่จะเสี่ยงในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การส่งเสริมความกล้าที่จะเสี่ยงทดลองปฏิบัติในวิธีการใหม่ ๆ จะสร้างให้เกิดสำนึกที่ว่า ไม่มีสิ่งใดที่จะเป็นความผิดพลาดอย่างสิ้นเชิง คนเราสามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดได้เพราะความผิดพลาดนั้นเป็น

สิ่งที่ยอมรับได้ มีคุณค่าจะนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม นอกจากนั้นองค์กรจะต้องให้การสนับสนุนในด้านการเงินโดยจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมเพื่อสร้างการเรียนรู้ทั้งของบุคคลและผู้มีส่วนได้เสียทุกคนในองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความร่วมมือกันที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ผลสำเร็จของวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ก็คือความสามารถขององค์กรในการผสมผสานภูมิปัญญาและพลังขององค์กรเข้าเป็นอันเดียวกัน และที่สำคัญในการปฏิบัติที่หลากหลายยังเป็นประโยชน์ในการสร้างสรรค์การเรียนรู้อีกด้วยเพราะลักษณะเด่นในแต่ละความหลากหลายจะช่วยส่งเสริมให้ส่วนที่ขาดหายไปของรูปแบบอื่น ๆ มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

2.3 กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์ที่ดีและมีพลังนั้นจะนำไปสู่การเริ่มต้นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาการเรียนรู้กับความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นขององค์กรเพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้นั้นเป็นบ่อเกิดของข้อได้เปรียบในเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืนขององค์กร การเรียนรู้จะช่วยพัฒนาความสามารถหลัก (Core Competency) และเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับโอกาสต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นกลยุทธ์ที่จำเป็นขององค์กรคือการสร้างการเรียนรู้ในกิจกรรมต่าง ๆ และปฏิบัติการทั้งหมดขององค์กร องค์กรเองจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนและสร้างการเรียนรู้ในกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนตั้งแต่การออกแบบ การผลิต การตลาด การเงินและบัญชี เป็นต้น ดังที่เรียกกันว่าสายโซ่แห่งคุณค่า (The Value Chain) ซึ่งเป็นการรวบรวมขอบเขตของการเรียนรู้ที่ผ่านการบูรณาการมาแล้ว ทุกส่วนขององค์กรจึงต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อปฏิบัติพันธกิจให้ลุล่วงไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ ส่วนในทางปฏิบัตินั้นองค์กรจะต้องมีการออกแบบงานใหม่ เพื่อให้การปฏิบัติงานและการเรียนรู้สามารถเชื่อมโยงประสานกันได้อย่างลงตัว และอีกกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ การใช้นโยบายจูงใจบุคลากรให้รักในการเรียนรู้ อาจใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลจะวัดที่ความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นองค์กรจึงต้องสรรหาพนักงานที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาศักยภาพและความสามารถของตัวเอง องค์กรจะต้องจัดหารางวัลสำหรับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ในระดับทีม และในระดับองค์กร นอกจากนี้จะต้องมีการประเมินผลการเรียนรู้ขององค์กรด้วยว่าใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้นานแค่ไหน (ตั้งแต่การวางแผน การนำไปใช้ จนถึงผลกระทบของปฏิบัติการ) สั้นเท่าใด ถือได้ว่าผลการเรียนรู้ได้สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี และสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับกลยุทธ์ที่จะนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือการเรียนรู้จากการปฏิบัติหรือเรียนรู้จากการทำงาน ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการช่วยเหลือผู้อื่นในการเรียนรู้

2.4 โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างขององค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ทำหน้าที่บริหารควบคุมองค์กรและผู้คนในองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างขององค์กรประกอบด้วย การควบคุมภายใน การจัดการการทำงาน และการติดตามผลการปฏิบัติงานสำหรับเส้นทางของการสื่อสารในองค์กรและกระบวนการในการตัดสินใจ ซึ่งมีโครงสร้างบางรูปแบบที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กรเช่น ขอบข่ายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัด ขนาดขององค์กรที่ใหญ่ โครงสร้างที่ไม่สอดคล้องกันและข้อจำกัดทางด้านสายการบังคับบัญชาเช่นแบบระบบราชการ

สรุปได้ว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กรจากสถานภาพหนึ่งไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์กรในทุกด้าน ทั้งด้านวัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้เกิดการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร

3. การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร มาร์ควอर्ट (Marquardt, 1996, pp. 101-102) มีความเห็นว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุที่คนสามารถเรียนรู้ได้ คนเป็นผู้ที่จะใช้ประโยชน์จากข้อมูลและถ่ายทอดข้อมูลนั้น ๆ ออกไปเป็นความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ซึ่งผู้คน (People) ในความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น หมายถึงบุคคลที่ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหารหรือผู้นำ ลูกค้า ผู้จัดหาและผู้ขาย ชุมชน และหุ้นส่วนพันธมิตร ซึ่งผู้คนเหล่านี้จะต้องได้รับการให้อำนาจและสร้างความสามารถไปพร้อม ๆ กันเพราะถ้าคนเรามีแต่อำนาจในการปฏิบัติการแต่กลับไม่มีความสามารถย่อมเปรียบได้กับนักบินที่สติไม่ดี มีอำนาจในการใช้เครื่องบินแต่ไม่รู้วิธีที่จะบังคับเครื่องบินให้ไปยังจุดหมาย ซึ่งเปรียบได้กับนักอินทรีที่ถูกรังนก ดังนั้นจึงต้องมีวิธีที่จะให้ทั้งอำนาจและสร้างความสามารถในการใช้อำนาจให้กับผู้คนเพื่อให้เหมาะสมกับความสำคัญที่คนมีต่อองค์กรในการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กร นั้นประกอบด้วย

3.1 พนักงาน (Employees) ในระบบย่อยขององค์กรนั้นคนที่สำคัญที่สุดคือพนักงาน ดังนั้นจึงต้องมีวิธีการต่าง ๆ ในการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับพนักงาน ดังนี้

3.1.1 ปฏิบัติต่อพนักงานเสมือนกับผู้ที่มีวุฒิภาวะของผู้ใหญ่และมีความสามารถ คือ ปฏิบัติต่อพนักงานแบบเขาเป็นผู้ใหญ่ที่มีความรับผิดชอบและมีความสามารถในการเรียนรู้พร้อมที่จะรับมือกับปัญหาต่าง ๆ และให้เขามีความสุขและสนุกกับงานที่รับผิดชอบรวมทั้งมีความรู้ ความเข้าใจในงานได้เป็นอย่างดี

3.1.2 ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานได้มีเสรีภาพ มีพลังและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้ซึ่งพนักงานที่เต็มไปด้วยพลังและความกระตือรือร้นจะมี

ความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ และผูกพันตนเองในการเรียนรู้และสร้างผลผลิตและในการทำงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ซึ่งผู้คนในองค์กรมีการแพร่ขยายขีดความสามารถของตนเองในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาปรารถนาอย่างต่อเนื่องและเป็นสถานที่ซึ่งรูปแบบของวิธีคิดใหม่ ๆ ได้รับการบ่มเพาะ รวมทั้งเป็นสถานที่ซึ่งแรงบันดาลใจของผู้คนต่าง ๆ สามารถเกิดขึ้นได้อย่างอิสระพร้อมที่จะมีการเรียนรู้เพื่อที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

3.1.3 ให้อำนาจในการกระทำการแทนในขอบเขตของอำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่ซึ่งในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะของการพึ่งพิงน้อยลงแต่มีความรับผิดชอบและความสามารถในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น โดยมีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติการและการตัดสินใจออกไปยังผู้มีอำนาจกระทำการแทน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้านความรับผิดชอบ และขีดความสามารถในการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับทีมงาน

3.1.4 เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนากลยุทธ์และแผนกลยุทธ์คือพนักงานควรจะได้รับอำนาจในการเข้ามาส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนและพัฒนากลยุทธ์หรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพวกเขา ทั้งนี้เพราะพนักงานที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในงานของพวกเขาย่อมมีความสามารถที่จะตัดสินใจได้ดีเท่ากับหรือดีกว่าผู้จัดการ ทั้งนี้เพราะพนักงานนั้นมีความรู้และความเชี่ยวชาญในข้อมูลจากงานนั้นมีความรู้และความเชี่ยวชาญในข้อมูลจากงานที่ปฏิบัติจนเป็นกิจวัตรได้ดีกว่า

3.1.5 การหาจุดสมดุลหรือความพอดีระหว่างความต้องการของพนักงานกับองค์กร ซึ่งองค์กรนั้นต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากพนักงาน แต่พนักงานมีขีดความสามารถในการทำงานเช่นกัน ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องหาจุดสมดุลหรือความพอดีระหว่างสิ่งที่องค์กรต้องการกับระดับที่พนักงานสามารถให้กับองค์กรได้เพื่อที่จะได้นำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้อย่างเต็มที่ของพนักงาน ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันจะสร้างความเติบโตและการเรียนรู้ให้กับพนักงาน นำไปสู่ความภาคภูมิใจในตนเอง และมีพลังในการเพิ่มผลผลิตนอกเหนือจากวัฒนธรรมในการส่งเสริมการเรียนรู้แล้ว องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องคำนึงถึงคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานด้วยโดยให้พนักงานจัดสรรเวลาที่เหมาะสมทั้งในการทำงานและการพักผ่อน รวมถึงเวลาที่ให้กับครอบครัวทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่อันจะนำไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ

3.2 ผู้บริหารหรือผู้นำ (Managers/Leaders) บุคคลอีกกลุ่มหนึ่งในองค์กรที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าพนักงานคือผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร ซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการบังคับบัญชาสั่งการมาเป็นการให้อำนาจจากผู้ออกคำสั่งมาเป็นผู้ดูแล จากการที่ลงมือ

ปฏิบัติเองมาเป็นผู้วางแผนแนะนำ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) จะต้องมียุทธศาสตร์และทักษะในการเป็นผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

3.2.1 บทบาทของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1) ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้ให้คำแนะนำ ผู้ฝึกสอนและพี่เลี้ยง ทำหน้าที่สร้างความสามารถในการเรียนรู้ให้กับพนักงานในหน่วยงานด้วยการให้คำแนะนำ ลงมือปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ฝึกสอนการทำงานและคอยดูแลอยู่ห่าง ๆ แบบพี่เลี้ยงสอนงาน ซึ่งบทบาทต่าง ๆ เหล่านี้จะขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ

2) ผู้นำในฐานะของผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่กระตุ้นและช่วยเหลือให้พนักงานการรวบรวม จัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยเข้าใจและรู้ว่าอะไรคือข้อมูลที่สำคัญที่ควรจะต้องทำการถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง และอุทิศตนให้การเรียนรู้ตลอดเวลา

3) ผู้นำในฐานะของนักออกแบบ ทำหน้าที่ออกแบบ คิดค้นรูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน สามารถออกแบบองค์กร ปรับเปลี่ยนรูปแบบของเครือข่ายและการทำงานของทีมนวัตกรรมคิดค้นนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในหน่วยงาน เสนอร่างวัลเพื่อเป็นการจูงใจพนักงานให้มีส่วนร่วมในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

4) ผู้นำในฐานะของผู้ประสานงาน ทำหน้าที่ประสานการเรียนรู้ในแต่ละส่วนหรือในแต่ละหน่วยงานโดยดึงเอาความสามารถของพนักงานแต่ละคนออกมาทำงานร่วมกันเพื่อให้องค์กรได้รับผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากพนักงานทุกคน

3.2.2 ทักษะของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1) ผู้นำจะต้องมีทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

2) ผู้นำจะต้องมีทักษะในการประสานงานให้การทำงานร่วมกันของพนักงานทั้งในทีมเดียวกันและระหว่างทีมเป็นไปอย่างคล่องตัว

3) ผู้นำจะต้องมีความสามารถค้นหาเลือกสรรแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) ของพนักงาน ออกมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน

4) ผู้นำจะต้องตระหนักและปฏิบัติในวิธีการคิดอย่างเป็นระบบว่าทุกสิ่งนั้นล้วนมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นปัญหาต่าง ๆ จะต้องได้รับการแก้ไขที่ต้นเหตุ ไม่ใช่จากลักษณะของปัญหา

5) ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม และกล้าที่จะกระทำในสิ่งใหม่ ๆ

6) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจับประเด็นที่สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนำมาจุดประกายให้พนักงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติ

3.3 ลูกค้า (Customers) องค์กรสามารถเรียนรู้จากลูกค้าได้เพราะลูกค้าคือแหล่งข้อมูลและผลสะท้อนกลับที่สำคัญในการผลิตสินค้าและบริการไม่ว่าจะเป็นข้อมูลด้านการตลาด ด้านคู่แข่งหรือแนวโน้มในสินค้าและบริการก็ตาม องค์กรสามารถหาได้จากลูกค้า ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องจัดเตรียมการฝึกอบรมให้การสนับสนุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในแบบที่ลูกค้าคาดหวังทั้งในด้านคุณภาพ และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มพูนโอกาสในการเรียนรู้ให้กับลูกค้าทั้งในด้านธุรกรรมและเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของลูกค้า ซึ่งนอกจากจะเป็นการเปิดโอกาสแห่งการเรียนรู้ให้กับลูกค้าแล้วองค์กรยังจะได้รับความภาคภูมิใจจากลูกค้าเป็นการตอบแทนด้วย ถือได้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน นอกจากนั้นองค์กรจะต้องแสวงหาผลสะท้อนป้อนกลับต่าง ๆ คำแนะนำที่ลูกค้ามีต่อองค์กรและผลิตภัณฑ์โดยการเยี่ยมเยียนองค์กรของลูกค้าเพื่อติดตามผลการนำผลิตภัณฑ์ขององค์กรไปใช้

3.4 ผู้จัดหาและผู้ขาย (Suppliers and Vendor) องค์กรแห่งการเรียนรู้มองว่าผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จขององค์กรในภาพรวมของเครือข่ายธุรกิจนั้นไม่ได้เพียงแต่พนักงานและลูกค้าเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงผู้จัดหาสินค้าและผู้ขายสินค้าให้กับองค์กรด้วย ซึ่งคู่ค้าเหล่านี้สามารถเรียนรู้ถึงการบริหารจัดการที่เหมาะสมและทักษะในทางเทคนิคร่วมกับองค์กร ในการพัฒนาสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

3.5 ชุมชน (Community) องค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นตระหนักดีถึงผลประโยชน์มากมายที่ได้รับจากการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับชุมชน ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร ประกอบด้วย

3.5.1 การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทต่อชุมชนเพื่อสร้างความเป็นมิตร

3.5.2 ผลประโยชน์ที่ชุมชนได้รับในการติดต่อกับบริษัททั้งในฐานะของลูกค้าหรือพนักงาน

3.5.3 การสร้างความเข้มแข็งให้กับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน ไม่ว่าองค์กรจะตั้งอยู่ในชุมชนใด องค์กรควรจะสร้างคุณภาพชีวิตให้ดีกับชุมชนนั้น

3.5.4 การจัดเตรียมแรงงานในอนาคตให้กับองค์กร เช่น การรับนักเรียนเข้ามาฝึกงาน หรือการให้ทุนการศึกษา

3.5.5 เป็นโอกาสอันดีในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนทรัพยากรของชุมชน สิ่งที่ชุมชนได้รับประโยชน์จากองค์กรคือ โอกาสในการเรียนรู้ในด้านเทคโนโลยีและรูปแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจ และองค์กรเองก็ได้เรียนรู้ถึงวัฒนธรรมท้องถิ่นจากชุมชนด้วย เป็นการสร้างความเข้าใจในความต้องการของชุมชนที่มีวัฒนธรรมเช่นนั้น

3.6 หุ่นส่วนพันธมิตร (Alliance Partners) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันของหุ่นส่วนพันธมิตร ด้วยเหตุที่การแข่งขันในระดับโลกเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้เกิดมีหุ่นส่วนพันธมิตรร่วมค้าระหว่างบริษัทต่าง ๆ ที่มีลักษณะของทิมในระยะสั้นเกิดขึ้นมาก ซึ่งบริษัทเหล่านี้ใช้ประโยชน์จากการเป็นหุ่นส่วนพันธมิตรเพื่อวัตถุประสงค์ในการเพิ่มพูนผลกำไรและส่วนแบ่งตลาดหรือตัดทอน รายจ่าย ประหยัดเวลา ตัดปัญหาการผลิตสินค้าที่ซ้ำซ้อนกัน แต่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต้องการพันธมิตรที่เอื้อประโยชน์ในระยะยาวนั้นคือ การเรียนรู้โอกาสที่ได้จากการเรียนรู้จากองค์กรอื่น ๆ ทั้งในธุรกิจเดียวกันและนอกธุรกิจล้วนเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งในด้านของนโยบาย การบริหาร วัฒนธรรมและลูกค้า ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถนำความรู้ที่ได้นี้มาปรับใช้เพื่อพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น สามารถสรุปได้ว่าการเป็นหุ่นส่วนพันธมิตรกันในระยะสั้นสามารถนำมาซึ่งการเรียนรู้ที่มีค่า และกลายเป็นความมั่งคั่งขององค์กรเป็นลงทุนในระยะยาวอันนำมาซึ่งผลกำไรที่เป็นความสำเร็จในอนาคต

สรุปได้ว่า การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากรนั้นเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการใช้อำนาจเพื่อให้เหมาะสมกับความสำคัญที่มีต่อองค์กรในการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

4. การจัดการความรู้ ซึ่ง มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, pp. 129) ได้ให้ความสำคัญกับความรู้อิงฐานที่เป็นทรัพยากรหลักในการปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งนี้เพราะองค์ประกอบในองค์กรทั้งวัฒนธรรมองค์กร ประเพณีในการปฏิบัติ เทคโนโลยี ระบบการทำงาน และวิธีการในการทำงานล้วนตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้และความเชี่ยวชาญทั้งสิ้น พนักงานในองค์กรต้องการความรู้ในการเพิ่มพูนความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ รวมทั้งแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และการจัดการความรู้นั้นต้องมีลักษณะทั้งในเชิงรุกและเชิงรับการบริหารความรู้เป็นหัวใจหรือแก่นแท้ของการเรียนรู้ขององค์กร ในองค์ประกอบย่อยของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

4.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์กรนั้นสามารถแสวงหาความรู้ได้ทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร การแสวงหาความรู้ภายใน อาทิเช่น การจัดประชุมเชิงวิชาการ การจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก และการศึกษาข้อมูลจากสารสนเทศ

จากสื่อต่าง ๆ ทั้งทางหนังสือพิมพ์ บทความ วิทยุโทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต เพื่อเฝ้าติดตามแนวโน้มในทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี หรือการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข่าวต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ชำนาญพิเศษ ให้ความร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อหาพันธมิตรทางธุรกิจ สำหรับการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กรที่ดีที่สุดคือ การเปรียบเทียบแข่งดี (Benchmarking) ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่องค์กรประเมินผลวิธีการดำเนินงานที่เคยทำกันมาเสียใหม่ โดยการเปรียบเทียบกับวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุดขององค์กรอื่นเพื่อปรับปรุงพัฒนาวิธีการดำเนินงานของตนให้ดีขึ้น

4.2 การสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation) ซึ่งความแตกต่างระหว่างการสร้างสรค์ความรู้กับการแสวงหาความรู้ไว้ว่า การแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้นั้นมีลักษณะของการปรับตัวตอบสนองต่อสิ่งที่รับรู้ แต่การสร้างสรรค์ความรู้นั้นมีลักษณะของการก่อกำเนิดสิ่งใหม่ ๆ ดังนั้นการสร้างความรู้ของผู้คนในองค์กรจึงสามารถเกิดขึ้นได้กับทุกส่วนขององค์กร ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในส่วนใดส่วนหนึ่ง

4.3 การเก็บรักษาและการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) เป็นการเก็บรักษาและการสืบค้นองค์ความรู้ที่องค์กรนั้นจะต้องมีทั้งความรู้และความเข้าใจว่าองค์ความรู้ใดที่มีความสำคัญควรค่าแก่การเก็บรักษาไว้เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ เช่น การเขียนรายงานการวิจัย การทดลอง ผลสะท้อนของปฏิบัติการต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยทั้งกระบวนการทางเทคนิค และวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร เช่น ความทรงจำของแต่ละบุคคล ข้อสรุปที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ สำหรับวิธีการที่จะเก็บรักษาข้อมูลที่ดีนั้นก็มีความสำคัญเท่ากับการนำข้อมูลนั้นกลับมาใช้ประโยชน์ แต่ข้อพึงระวังคือ ทำอย่างไรให้ข้อมูลที่นำกลับมานั้นไม่คลาดเคลื่อนไปจากข้อมูลที่เก็บรักษาไว้ ดังนั้นจึงต้องมีการสร้างระบบในการจัดเก็บโดยคำนึงถึง ความจำเป็นในการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ การใช้ประโยชน์จากข้อมูล และสถานที่ในการเก็บรักษาข้อมูล

4.4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) ซึ่ง มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, pp. 138-140) เมื่อข้อมูลสารสนเทศมีอำนาจมากเท่าใดการถ่ายโอนความรู้ย่อมเป็นสิ่งจำเป็นที่จะขาดเสียมิได้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการแพร่กระจายความรู้ออกไปให้ทั่วถึงตลอดทั้งองค์กร ทั้งโดยอาศัยกลไกในการทำงาน การใช้อิเล็กทรอนิกส์ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคล และการถ่ายโอนความรู้สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งโดยตั้งใจ และความบังเอิญจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน โครงข่ายข้อมูลสารสนเทศนี้เป็นกระบวนการที่ใช้เทคนิคที่มีระบบและโครงสร้างของการร่วมมือระหว่างกันในการฝึกสอน การให้คำแนะนำประสานงาน และทักษะทางความรู้อื่น ๆ นอกจากนี้ในระบบย่อย

ของเทคโนโลยียังรวมไปถึง เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับการเรียนรู้ เช่นการสื่อสารผ่านระบบคอมพิวเตอร์

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการแสวงหาความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้ การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

5. การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, pp. 158-159) ได้กล่าวว่า การเพิ่มความสามารถในการถ่ายทอดเทคโนโลยี ประกอบด้วย

5.1 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ซึ่งนำมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลทั้ง การสร้างหรือสรรหาข้อมูล จัดเก็บ สืบค้น ถ่ายโอน และมีการประยุกต์ข้อมูลใช้เหล่านั้นระหว่างเครื่องจักรกับคนในองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นโอกาสในเชิงกลยุทธ์แบบใหม่สำหรับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นมีลักษณะ ดังนี้

5.1.1 มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง (Automate) ซึ่งมีข้อดีคือประหยัดค่าใช้จ่าย

5.1.2 เป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Informate) ที่ให้ข้อมูลในกระบวนการทำงานจนเสร็จสิ้นสามารถสร้างข้อมูลใหม่ ๆ ซึ่งเป็นที่ได้จากการทำงาน และสามารถพัฒนาข้อมูลออกไปได้อีกด้วย

5.1.3 สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพตนเองจากรูปแบบหนึ่งไปเป็นรูปแบบอื่น ๆ ได้ (Transform) ข้อดีคือสามารถเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงข้อมูล เพื่อสร้างข้อมูลใหม่ ๆ เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนให้มีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ภายใต้หลักการบริหารและการควบคุมส่งผลให้องค์กรสามารถผลิต ประสานงาน และบริหารจัดการได้ดีขึ้นและรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรยกเลิกหลักการเก่า ๆ ในด้านการบริหาร การพัฒนาการเรียนรู้ไปสู่หลักการใหม่ ๆ ในการบริหาร เช่น ข้อมูลสารสนเทศเกิดขึ้นได้ในทุกเวลาและสถานที่ขึ้นอยู่กับความต้องการซึ่งทำให้คนธรรมดาสามารถทำงานแบบผู้เชี่ยวชาญได้ทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากการกระจายอำนาจได้อย่างเต็มที่เพราะการตัดสินใจนั้นถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุกคน

5.2 การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology-Based Learning) องค์กรต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้มากที่สุดไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ สื่อหลายทาง (Multimedia) การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) โดยที่การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีนั้นต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะ เป็นหลักสูตรเฉพาะ (Modular) เน้นที่ทักษะเดียว (Single Skill) มากกว่าการเรียนรู้ในหลาย ๆ

ทักษะ สามารถเข้าถึงผู้เรียนรู้ได้หลายทาง (Multisensory) ด้วยการใช้ทั้งภาพแสง สี เสียง สัมผัส ต้องมีความสะดวกในการเคลื่อนย้ายพกพา (Portable) และสามารถถ่ายทอด (Transferable) การเรียนรู้ได้ไม่ว่าจะอยู่ในภาษาหรือวัฒนธรรมใด รวมทั้งสามารถตัดตอนได้ (Interruptible) คือ สามารถที่จะหยุดและเริ่มต้นใหม่ได้ง่ายเพื่อการทบทวนเฉพาะจุดที่ไม่เข้าใจ การใช้เทคโนโลยีด้วยการใช้สื่อหลายทาง เช่น ตัวหนังสือ เทปบันทึกเสียง ภาพถ่าย ภาพกราฟฟิกภาพยนตร์ สร้างเป็นโปรแกรมสื่อสารหลายทางใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร เสนองาน การแสดง เพื่อการศึกษาและประโยชน์อื่น ๆ ที่เป็นที่ยอมรับเป็นที่แพร่หลายในปัจจุบันคือ การผลิตโปรแกรมสื่อสารหลายทางบนแผ่นซีดีรอมซึ่งผู้ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ส่วนตัวชนิดเป็นระบบสื่อสารหลายทางด้วยความสามารถใช้อ่าน ดู ฟัง ได้อย่างสะดวก ส่วนการเรียนรู้ทางไกลเป็นการใช้วิดีโอเป็นเครื่องมือในการสื่อสารด้วยระบบ 2 ทางโต้ตอบกันได้คือ ระหว่างผู้ให้การอบรมและผู้เรียน (Interactive) และวิดีโอที่เป็นการสื่อสารทางเดียวคือจากผู้ให้การอบรมทางเดียว การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีนี้จะมีพนักงานในองค์กรเป็นผู้จัดการผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เช่น ห้องจำลองสถานการณ์ (Simulator) เป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของพนักงานให้เปิดกว้างกว่าการฝึกอบรมโดยผ่านศูนย์กลางการเรียนรู้ที่หน่วยฝึกอบรมทำให้พนักงานมีอิสระในการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่จำเป็นในการทำงาน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายในการเพิ่มพูนการเรียนรู้ ดังนั้นการเรียนรู้จากเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องเป็นการเรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์ เพิ่มพูนการเรียนรู้ไปเรื่อย ๆ นำไปสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับการทำงาน ดังนั้นองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการมุ่งเน้นไปที่สูตรการพัฒนาทักษะในการสื่อสารระหว่างกัน (Interpersonal Skills) การคิดอย่างเป็นระบบ (Critical Thinking Skills) และการเรียนรู้เพื่อก่อเกิดสิ่งใหม่ ๆ (Generative Learning) เป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้และที่เหนือสิ่งอื่นใดความสำคัญของการเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีคือ การประหยัดค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้อย่างเห็นได้ชัดที่สุด

5.3 การจัดระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นี้เป็นเครื่องมือหลาย ๆ อย่างของการเรียนรู้ โดยแท้จริงแล้วระบบปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นี้มีทั้งระบบอิเล็กทรอนิกส์และการปฏิบัติโดยมนุษย์ เป็นระบบที่ช่วยสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน ระบบการปฏิบัติการโดยมนุษย์เป็นผู้จัดการนั้นจะต้องมีผู้ฝึกสอนและคู่มือแนะนำการทำงาน แต่ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์นั้นใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำข้อมูล จัดเก็บและกระจายความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์กร ช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับที่ดีที่สุดในเวลาอันรวดเร็ว วัตถุประสงค์ของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์คือการจัดหาข้อมูลทุกสิ่ง

จำเป็นต่อการสร้างผลการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ในจุดที่ต้องการ อันที่จริงแล้วระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์คือ การออกแบบโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับกระบวนการในการปฏิบัติงานที่มีความเชื่อมโยงกัน ใช้คอมพิวเตอร์เป็นหน่วยจัดเก็บข้อมูลและประมวลผลในการทำงาน เช่น การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยงานในสายการผลิตมันฝรั่งในโรงงาน ในการดำเนินการผลิตและการซ่อมแซมบางส่วนในกระบวนการผลิตเชื่อมโยงไปยังแผนกบริการลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้คุณแก้ปัญหาของลูกค้าและเช็คกลับมาที่สายการผลิตตามกระบวนการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ประโยชน์ที่ได้รับจากระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996, pp. 167-168) ได้สรุปให้เห็นประโยชน์ของระบบสนับสนุนปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ไว้ดังนี้

5.3.1 ช่วยในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น นอกเหนือจากความรู้ที่ได้รับ

5.3.2 สามารถให้ความช่วยเหลือพนักงานในการปฏิบัติงานได้ทันต่อความต้องการ

5.3.3 ให้ความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน และยังเป็นผู้ช่วยในการตัดสินใจอีกด้วย

5.3.4 นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญให้กับผู้ฝึกสอนและพี่เลี้ยงสอนงาน

5.3.5 กระตุ้นให้เกิดการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานจริงและคงไว้ซึ่งการเรียนรู้ที่ได้รับ

5.3.6 ประหยัดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม รวมถึงการลดจำนวนของเอกสารต่าง ๆ เช่น คู่มือ แบบประเมินผล แบบทดสอบ เป็นต้น

5.3.7 ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมีความยืดหยุ่นมากขึ้น

5.3.8 ทำให้องค์กรสามารถให้การฝึกอบรมกับพนักงานที่มีปัญหาได้ง่ายขึ้น เช่นพวกที่ปิดกั้นตนเอง หรือมักจะปฏิเสธในการเรียนรู้

5.3.9 เพิ่มความรู้สึกรู้สึกในการพึ่งพาตนเองให้กับพนักงาน เพราะพวกเขาได้รับอำนาจมากขึ้นในการใช้เทคโนโลยี

5.4 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์และกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถสร้างโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการสนับสนุนการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้ (Marquardt, 1996, p. 168)

5.4.1 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ได้รับการออกแบบให้เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน (Performance-centered Design) ให้โอกาสพนักงานในทุกระดับสามารถแสวงหาความรู้ในการปฏิบัติงาน และนำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

5.4.2 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์เป็นการปฏิบัติงาน (Performance) เพราะว่าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทักษะให้กับพนักงานทั้งในด้านสติปัญญาและการติดต่อกับเพื่อนร่วมงาน ด้วยการสนับสนุนข้อมูลต่าง ๆ หรือองค์ความรู้ที่จำเป็นในการทำงานของพนักงาน

5.4.3 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์เป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคลระบบ ทำให้บุคคลสามารถเรียนรู้ได้ใน 3 ด้าน คือ

1) ด้านพฤติกรรมโดยสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานหลังจากทราบถึงผลสะท้อนในการทำงานของตนเองผ่านระบบฯ

2) ด้านการเตรียมพร้อมก่อนการปฏิบัติงาน พนักงานสามารถทบทวนศึกษารายละเอียดของการทำงานก่อนการลงมือปฏิบัติจริงได้

3) ทบทวนผลสะท้อนของการทำงานพนักงานสามารถทบทวนการทำงานที่ได้ทำไปแล้ว

5.4.4 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นได้ (Generation of New Knowledge) จากการทำงานในระบบสนับสนุน ทำให้พนักงานสามารถพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ วิธีการและกระบวนการในการทำงานได้

5.5.5 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge Capture) ความรู้ใหม่ต่าง ๆ ที่ปัจเจกบุคคลหรือทีมได้รับ ระบบสนับสนุนฯ สามารถจัดเก็บไว้ได้ เช่น กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร การใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน

สรุปได้ว่า การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี โดยที่องค์กรสนับสนุนให้สมาชิกใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการฝึกอบรมพนักงานและองค์กรนำระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

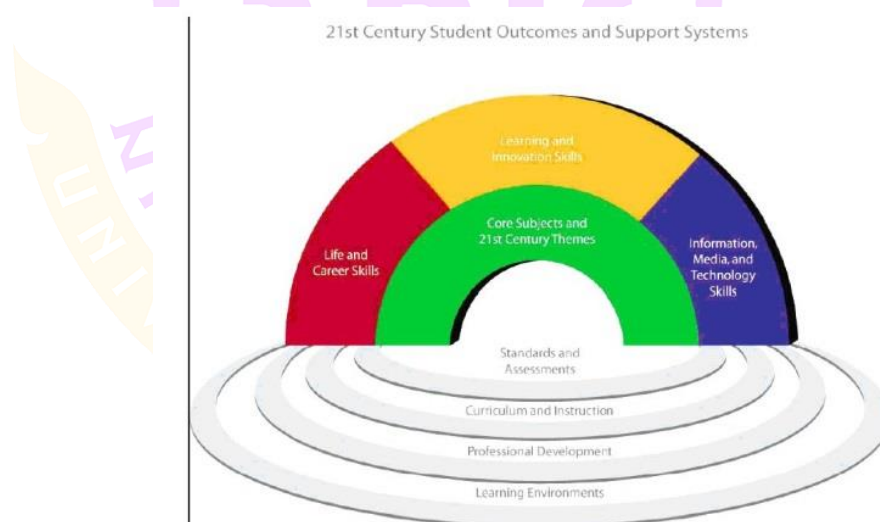
จากที่กล่าวมาสถานศึกษาเป็นองค์กรแบบหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลาสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเองและเอื้อประโยชน์ให้แก่สถานศึกษา ส่งผลให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ใน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้

- 2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร 3) ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร
4) ด้านการจัดการความรู้ และ5) ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

1. กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

แนวคิดทักษะแห่งอนาคตใหม่: การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และกรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นการกำหนดแนวทางยุทธศาสตร์ในการจัดการเรียนรู้ โดยร่วมกันสร้างรูปแบบและแนวปฏิบัติในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะที่เกิดกับตัวผู้เรียน เพื่อใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมแห่งความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยจะอ้างถึงรูปแบบ (Model) ที่พัฒนามาจากเครือข่ายองค์ความร่วมมือเพื่อทักษะแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership For 21st Century Skills) (www.p21.org) ที่มีชื่อย่อว่า เครือข่าย P21 ซึ่งได้พัฒนากรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยผสมผสานองค์ความรู้ ทักษะ เฉพาะด้าน ความชำนาญการและความรู้เท่าทันด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จของผู้เรียนทั้งด้านการทำงานและการดำเนินชีวิต



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

(ที่มา : 21st Century Learning Framework, 2559, สืบออนไลน์)

กรอบแนวคิดเชิงมนทัศน์สำหรับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เป็นที่ยอมรับในการสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Model of 21st Century Outcomes and Support Systems) ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางเนื่องด้วยเป็นกรอบแนวคิดที่เน้นผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน (Student Outcomes) ทั้งในด้านความรู้สาระวิชาหลัก (Core Subjects) และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่จะช่วยผู้เรียนได้เตรียมความพร้อมในหลากหลายด้าน รวมทั้งระบบสนับสนุนการเรียนรู้ ได้แก่ มาตรฐานและการประเมิน หลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนาครูสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการเรียนในศตวรรษที่ 21

การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต้องก้าวข้าม “สาระวิชา” ไปสู่การเรียนรู้ “ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21” (21st Century Skills) ซึ่งครูจะเป็นผู้สอนไม่ได้ แต่ต้องให้นักเรียนเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง โดยครูจะออกแบบการเรียนรู้ ฝึกฝนให้ตนเองเป็นโค้ช (Coach) และอำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการเรียนรู้แบบ PBL (Problem-Based Learning) ของนักเรียน ซึ่งสิ่งที่เป็นตัวช่วยของครูในการจัดการเรียนรู้คือ ชุมชนการเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์ (Professional Learning Communities: PLC) เกิดจากการรวมตัวกันของครูเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานที่ของครูแต่ละคนนั่นเอง

2. ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

มณฑกานต์ รอดคล้าย (2559, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวว่า จากความจำเป็นในการพัฒนาคนให้เข้ากับสังคมยุคใหม่นั้น ทำให้มีการสรุปออกมาว่าสมรรถนะหรือทักษะอะไรที่มนุษย์ยุคใหม่จะต้องมี ที่เรียกกันว่า 21st Century Skills หรือทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ประกอบไปด้วย ทักษะ 4 ประการ คือ การมีความรู้ในวิชาหลัก ซึ่งมีความหมายครอบคลุมถึงความรู้รอบตัวอื่น ๆ ด้วย การมีทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ การมีทักษะการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับทักษะแห่งความร่วมมือ 4 ประการคือ การสื่อสาร (Communication) ความร่วมมือกัน (Collaboration) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking) การมีทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2556, หน้า 3) ได้กล่าวว่า ทักษะที่จะเกิดขึ้นมีหลายกลุ่มคิด และมีหลายกลุ่มวิเคราะห์แต่ในที่สุดแล้วจะอยู่ในกลุ่ม 7 ประการนี้เป็นหลักสำคัญ

1. ทักษะทางด้านเทคโนโลยี (Computing and ICT Literacy) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งผู้เรียนและคนในยุคใหม่โดยเฉพาะยุคศตวรรษที่ 21 จะต้องเรียนรู้และสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะทักษะที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและอย่างกว้างขวาง

2. ความสนใจใคร่รู้และมีจินตนาการ (Curiosity and Imagination) ในโลกแห่งศตวรรษที่ 21 ความรู้และแหล่งความรู้จะมีมากมายมหาศาล ผู้เรียนในอนาคตจะต้องใฝ่รู้สนใจใคร่รู้ในสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ไม่เช่นนั้นจะไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง และมีจินตนาการต่อไปข้างหน้าจากความรู้ที่ได้รับมาความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองจึงเป็นทักษะที่จำเป็น (Self-Study) สำหรับการอยู่ในศตวรรษที่ 21

3. การคิดวิเคราะห์ญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) เมื่อผู้เรียนสนใจใคร่รู้และมีทักษะในการหาความรู้ผ่านทางเทคโนโลยีได้แล้ว ทักษะที่สำคัญและจำเป็นคือ การวิเคราะห์ สังเคราะห์สิ่งที่ได้ศึกษามาว่าอะไรดี ไม่ดี เหมาะสม ไม่เหมาะสม อะไรเป็นความจริง อะไรเป็นความเข้าใจ ซึ่งผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 จะต้องให้ความสำคัญมากควบคู่ไปกับทักษะในการแก้ปัญหาที่มีเหตุผลและชาญฉลาดพอ

4. ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม (Creating and Innovation) ทักษะในการคิดอะไรใหม่ ๆ ถือเป็นสิ่งจำเป็นมากในศตวรรษที่ 21 เพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในทุกด้านและทุกรูปแบบ การแก้ปัญหาจึงต้องใช้ความคิดใหม่ ๆ อย่างมาก ซึ่งจะตามมาด้วยนวัตกรรม (Innovation) ที่เกิดจากความคิดใหม่ ๆ นั้น นวัตกรรมถือได้ว่าเป็นผลผลิตทางความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

5. ทักษะในการสื่อสารและร่วมมือกัน (Communication and Collaboration) ศตวรรษที่ 21 เป็นศตวรรษใหม่ที่มีนวัตกรรมและผลผลิตใหม่ ๆ จะเกิดขึ้นมาก ยุคของศตวรรษที่ 21 จึงเป็นยุคของความร่วมมือ ยุคของเครือข่ายที่คนจะติดต่อถึงกันผ่านเทคโนโลยีและการสื่อสารในรูปแบบใหม่ ๆ ความสามารถทางด้านนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเช่นเดียวกับทักษะอื่น ๆ

6. การคิดในเชิงธุรกิจและทักษะประกอบการ (Corporate and Entrepreneurial Spirit) ซึ่งเป็นทักษะในเชิงของการดำเนินงานทางธุรกิจและการค้าซึ่งจะเป็นลักษณะของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 อย่างชัดเจน การพัฒนาทักษะนี้จะทำให้ผู้เรียนมีความพร้อมในการทำงานทางด้านเศรษฐกิจและการค้าเป็นหลักสำคัญ

7. ทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมและการสนใจต่อโลก (Cross-Cultural & Global Awareness) ทักษะนี้เป็นทักษะที่สะท้อนเครือข่ายของโลกยุคใหม่ที่มากับแนวคิดโลกาภิวัตน์ที่คนในสังคมโลกจะต้องรู้จักคนอื่น ๆ โดยเฉพาะในโลกอื่นที่ไม่ใช่โลกของตนเอง การรู้จักโลกและวัฒนธรรมอื่นมีทั้งเป้าหมายเพื่อการอยู่ร่วมกันและเป้าหมายในเชิงเศรษฐกิจด้วยพร้อมกันไป

นั่นทวัน จันทรภักดี (2557, หน้า 26) ได้กล่าววว่า ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 หมายถึง การคิดวิเคราะห์และการสื่อสาร การร่วมมือและความคิดสร้างสรรค์รวมถึงทักษะ

ชีวิตและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี สาเหตุที่ทักษะแห่งศตวรรษมีความจำเป็นคือ รูปแบบและความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป การพึ่งพาอาศัยในระดับโลกที่เพิ่มมากขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น ซึ่งทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จะช่วยเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียน รู้จักคิด เรียนรู้ ทำงาน แก้ปัญหา สื่อสาร และร่วมมือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ตลอดชีวิต ซึ่งสอดคล้องกันในเรื่องการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตั้งแต่ชั้นอนุบาลไปถึงมหาวิทยาลัย และตลอดชีวิต คือ 3R 7C 3R ได้แก่ Reading (อ่านออก), (W)Riting (เขียนได้) และ (A)Rithmetics (คิดเลขเป็น) 7C ได้แก่ Critical thinking & Problem Solving (ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา) Creativity & Innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม) Cross-cultural Understanding (ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์) Collaboration, Teamwork & Leadership (ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ) Communications, Information & Media literacy (ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ) Computing & ICT literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) Career & Learning skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้) เป็นคนที่พร้อมเรียนรู้ และเป็นคนทำงานที่ใช้ความรู้ ดังนั้น ทักษะสำคัญที่สุดของศตวรรษที่ 21 จึงเป็นทักษะของการเรียนรู้ (Learning Skills)

วิจารณ์ พานิช (2555, หน้า 16) ได้กล่าวถึงทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

สาระวิชาที่มีความสำคัญ แต่ไม่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้เพื่อมีชีวิตในโลกยุคศตวรรษที่ 21 ปัจจุบันการเรียนรู้สาระวิชา (Content หรือ Subject matter) ควรเป็นการเรียนจากการค้นคว้าเองของศิษย์ โดยครูช่วยแนะนำ และช่วยออกแบบกิจกรรมที่ช่วยให้นักเรียนแต่ละคนสามารถประเมินความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของตนเองได้ สาระวิชาหลัก (Core Subjects) ประกอบด้วย

1. ภาษาแม่ และภาษาสำคัญของโลก
2. ศิลปะ
3. คณิตศาสตร์
4. การปกครองและหน้าที่พลเมือง
5. เศรษฐศาสตร์
6. วิทยาศาสตร์
7. ภูมิศาสตร์
8. ประวัติศาสตร์

โดยวิชาแกนหลักนี้จะนำมาสู่การกำหนดเป็นกรอบแนวคิดและยุทธศาสตร์สำคัญต่อการจัดการเรียนรู้ในเนื้อหาเชิงสหวิทยาการ (Interdisciplinary) หรือหัวข้อสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยการส่งเสริมความเข้าใจในเนื้อหาวิชาแกนหลัก และสอดแทรกทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เข้าไปในทุกวิชาแกนหลัก ดังนี้

1. ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

1.1 ความรู้เกี่ยวกับโลก (Global Awareness)

1.2 ความรู้เกี่ยวกับการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ (Financial, Economics, Business and Entrepreneurial Literacy)

1.3 ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (Civic Literacy)

1.4 ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy)

1.5 ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy) ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม จะเป็นตัวกำหนดความพร้อมของนักเรียนเข้าสู่โลกการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้นในปัจจุบัน ได้แก่

1.5.1 ความริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม

1.5.2 การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา

1.6. การสื่อสารและการร่วมมือทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี เนื่องด้วยในปัจจุบันมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อและเทคโนโลยีมากมาย ผู้เรียนจึงต้องมีความสามารถในการแสดงทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและปฏิบัติงานได้หลากหลาย โดยอาศัยความรู้ในหลายด้าน ดังนี้

1.6.1 ความรู้ด้านสารสนเทศ

1.6.2 ความรู้เกี่ยวกับสื่อ

1.7 ความรู้ด้านเทคโนโลยีทักษะด้านชีวิตและอาชีพ ในการดำรงชีวิตและทำงานในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จ นักเรียนจะต้องพัฒนาทักษะชีวิตที่สำคัญดังต่อไปนี้

1.7.1 ความยืดหยุ่นและการปรับตัว

1.7.2 การริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเอง

1.7.3 ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม

1.8 การเป็นผู้สร้างหรือผู้ผลิต (Productivity) และความรับผิดชอบเชื่อถือได้ (Accountability)

1.9 ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Responsibility) ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ การเรียนรู้ 3R7C

1.9.1 3R คือ Reading (อ่านออก), (W)Riting (เขียนได้), และ (A)Rithmetics (คิดเลขเป็น)

1.9.2 7C ได้แก่

1) Critical Thinking and Problem Solving (ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา)

2) Creativity and Innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม)

3) Cross-cultural Understanding (ทักษะด้านความเข้าใจความต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์)

4) Collaboration, Teamwork and Leadership (ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ)

5) Communications, Information, and Media Literacy (ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ)

6) Computing and ICT Literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร)

7) Career and Learning Skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้)

สัทพันธ์ สังคพันธ์ (2556, สื่อออนไลน์) กล่าวไว้ว่า ทักษะศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญที่สุดคือ ทักษะการเรียนรู้ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เด็กในศตวรรษที่ 21 มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็น

พิมพ์พันธ์ เดชะคุป และพะเยาว์ ยินดีสุข (2557, หน้า 1) เห็นว่าทักษะศตวรรษที่ 21 ของเด็กไทย คือ E(4A+7R) โดยอธิบายไว้ว่า E7 (Ethical Person) หมายถึงผู้มีคุณธรรม จริยธรรม 4R หมายถึงอ่าน (Read), เขียน (Write), เลข (Arithmetics), เหตุผล (Resoning) 7C (Creative Problem Solving) หมายถึง 1) ทักษะการแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์ 2) ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ 3) ทักษะการทำงานอย่างรวมพลัง 4) ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ 5) ทักษะการสื่อสาร 6) ทักษะอาชีพและทักษะชีวิต 7) ทักษะการใช้ชีวิตในวัฒนธรรมข้ามชาติ

จากการศึกษาความหมายของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 สรุปได้ว่า ทักษะการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทุกคนต้องเรียนรู้ตั้งแต่ชั้นอนุบาลไปจนถึงมหาวิทยาลัย และตลอดชีวิต คือ 3R7C ดังนี้ 3R คือ Reading (อ่านออก), (W)Riting (เขียนได้), และ (A)Rithmetics (คิดเลขเป็น) 7C ได้แก่ 1) Critical Thinking and Problem Solving (ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา) 2) Creativity and Innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม) 3) Cross-cultural

Understanding (ทักษะด้านความเข้าใจความต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์) 4) Collaboration, Teamwork and Leadership (ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ) 5) Communications, Information, and Media Literacy (ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ) 6) Computing and ICT Literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) และ 7) Career and Learning Skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้)

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาตำรา เอกสารงานวิจัยและบทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องพร้อมกันนี้ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์กรอบแนวคิดสำหรับการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21

ข้อ	รายการ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ (มาควอริท)	ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21				
			นันทนาการ ได้	โปรแกรม	นันทนาการ	วิชาการ	ศิลปะวัฒนธรรม
1.	ด้านพลวัตการเรียนรู้	✓					
2.	ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	✓					
3.	ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล	✓					
4.	ด้านการจัดการความรู้	✓					
5.	ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ	✓					
6.	การมีความรู้ในวิชาหลัก		✓				
7.	การมีทักษะชีวิต		✓				
8.	ทักษะอาชีพ		✓				
9.	ทักษะการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม		✓				
10.	ทักษะทางด้านเทคโนโลยี			✓			
11.	ความสนใจใคร่รู้และมีจินตนาการ			✓			
12.	การคิดวิจารณ์ญาณและการแก้ปัญหา			✓			
13.	ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม			✓			
14.	ทักษะในการสื่อสารและร่วมมือกัน			✓			
15.	การคิดในเชิงธุรกิจและทักษะประกอบการ			✓			
16.	ทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมและการสนใจต่อโลก			✓			

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	องค์กรแห่ง การเรียนรู้ (มาควอริท)	ทักษะการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21				
			ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ	การคิด เชิงวิพากษ์	การแก้ปัญหา ที่ซับซ้อน	การสื่อสาร	การทำงาน ร่วมกับผู้อื่น
17.	ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะ ในการแก้ปัญหา				✓	✓	
18.	ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม				✓	✓	
19.	ทักษะด้านความเข้าใจความต่างวัฒนธรรมต่าง กระบวนทัศน์				✓	✓	
20.	ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ				✓	✓	
21.	ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ				✓	✓	
22.	ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร				✓	✓	
23.	ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้				✓	✓	
24.	ทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์						✓
25.	ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ						✓
26.	ทักษะการทำงานอย่างรวมพลัง						✓
27.	ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์						✓
28.	ทักษะการสื่อสาร						✓
29.	ทักษะอาชีพและทักษะชีวิต						✓
30.	ทักษะการใช้ชีวิตในวัฒนธรรมข้ามชาติ						✓

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้
ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ในแต่ละด้านตามแนวคิดของมาควอร์ท

ชื่อ	รายการ	ทักษะการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21				
		นันทนาการดี	ใฝ่รู้อยู่	มุ่งหน้า	ริเริ่ม	มีพื้นที่
1.	ด้านพลวัตการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓
2.	ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓
3.	ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล	✓	✓	✓	✓	✓
4.	ด้านการจัดการความรู้	✓	✓	✓	✓	✓
5.	ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ	✓	✓	✓	✓	✓

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ตามตารางที่ 1 ผู้วิจัยยึดแนวคิดหลักในการวิจัยครั้งนี้เพื่อการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปภาพรวมของการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ตามแนวคิดของมาควอร์ท ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านพลวัตการเรียนรู้ 2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร 3) ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล 4) ด้านการจัดการความรู้ และ 5) ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โกวิท สุขเสนา (2559) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณตามแนวการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยพบว่าแนวทางการส่งเสริมทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณตามแนวการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีค่านำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้การส่งเสริมการคิดอย่างมีวิจารณญาณทั้ง 9 ด้าน มีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ 0.530 ถึง 0.829 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่าโดยค่านำหนักองค์ประกอบเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการฝึกการคิด การจัดกิจกรรมการคิดการบูรณาการการวัดและประเมินผล ด้านการจัดการเรียนการสอน คุณลักษณะของครู ด้านการวัดและประเมินผล การจัดบรรยากาศ การออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอน และการสร้างความมั่นใจให้นักเรียน น้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.829, 0.781, 0.738, 0.727, 0.654, 0.604, 0.597, 0.596, 0.530 ตามลำดับ

มีดัชนีวัดระดับความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 1173.78 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.06 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 1101 ค่า GFI = 0.934 AGFI = 0.920 SRMR = 0.039 RMSEA = 0.010

สุพรทิพย์ ธนภัทรโชติวัต และคณะ (2559) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนิสิตปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จำแนกตามวิชาเอกและเพศโดยทำการ ศึกษาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ใน 7 ด้าน คือ 1) การออกแบบการเรียนรู้ 2) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ผู้เรียนยุคใหม่ 4) การพัฒนาสภาพแวดล้อมและแหล่งการเรียนรู้ยุคใหม่ 5) การพัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 6) การพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ และ 7) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นิสิตชั้นปีที่ 5 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ปีการศึกษา 2557 จำนวน 160 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) ที่ประยุกต์มาจากงานวิจัยของจุฑาพิชญ์ ธรรมศิลป์ (2557) ที่ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูในศตวรรษที่ 21 การวิเคราะห์องค์ประกอบแบบยืนยันพบว่าน้ำหนักองค์ประกอบของสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูในศตวรรษที่ 21 ทั้ง 7 องค์ประกอบ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.93-0.98 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกองค์ประกอบ และค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้ ทั้ง 24 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.53-0.66 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกตัวบ่งชี้ โดยผู้วิจัยนำมาหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามโดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคได้ค่า เท่ากับ 0.94 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบทีแบบอิสระ (T-test Independent) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่านิสิตมีสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในด้านการออกแบบการเรียนรู้ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ผู้เรียนยุคใหม่ด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อมและแหล่งการเรียนรู้ยุคใหม่ ด้านการพัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาด้านการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ และด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้โดยทุกสมรรถนะมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณานิสิตที่มีเพศต่างกัน พบว่ามีสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ไม่แตกต่างกัน ส่วนนิสิตที่เรียนสาขาวิชาเอกต่างกันมีสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ไม่แตกต่างกัน

ลำพิ่ง ศรีมีชัย (2557) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่าการศึกษาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ประกอบด้วย ปัจจัย 9 ด้าน ดังนี้

ปัจจัยด้านที่ 1 ด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ควรพัฒนาตัวบ่งชี้ รวม 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัดสินใจในการบริหารและสนับสนุนสำนัก โดยยึดบุคลากรเป็นสำคัญ (0.73) บริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา (0.73) มุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดีที่มีคุณธรรมจริยธรรม (0.73)

ปัจจัยด้านที่ 2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ควรพัฒนาตัวบ่งชี้ รวม 1 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การวิเคราะห์นโยบายและการวางแนวทางเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (0.63)

ปัจจัยด้านที่ 3 ด้านการนำเทคโนโลยี ควรพัฒนาตัวบ่งชี้ รวม 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน (0.81) พัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยี (0.74)

ปัจจัยด้านที่ 4 ด้านการพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรควรพัฒนาตัวบ่งชี้ รวม 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ส่งเสริมให้สมาชิกแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดี มากกว่าการตำหนิเสมอ (0.74) เปิดโอกาสให้สมาชิกกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเป็นเลิศขององค์กร (0.74) สนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกันเช่น ใช้การเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนางาน ไม่แบ่งแยกพวกพ้อง ฯลฯ (0.75) มีการจัดกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกร่วมกัน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่แยกเขาแยกเรา (0.75) เปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมกิจกรรมทางประเพณี วัฒนธรรมของไทย ได้แสดงออกถึงความรักภาคภูมิใจในสำนักงาน (0.74)

ปัจจัยด้านที่ 5 ด้านการกำกับติดตามการดำเนินงานควรพัฒนาตัวบ่งชี้ รวม 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ (0.75) มีการวางระบบและกลไกการนิเทศ และติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องประสิทธิภาพ (0.73) มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา (0.74) มีการประเมินการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อจัดสรรให้เหมาะสม (0.76)

ปัจจัยด้านที่ 6 ด้านการจัดทำโครงสร้างและการบริหารงานควรพัฒนาตัวบ่งชี้รวม 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การจัดโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและหลากหลายลักษณะเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (0.61) และมีการจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสม (0.61)

ปัจจัยด้านที่ 7 ด้านการจัดการความรู้ ควรพัฒนาตัวบ่งชี้ รวม 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การส่งเสริมให้สมาชิกแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน (0.73)

สนับสนุนให้สมาชิกในสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันศึกษา หรือพัฒนา งานในเรื่องที่สนใจ (0.74) แสวงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาให้ความรู้เพิ่มเติมในการพัฒนา (0.77) ส่งเสริมให้มีการจัดระบบการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ที่ทันสมัย (0.76)

ปัจจัยด้านที่ 8 ด้านการจูงใจควรพัฒนาตัวบ่งชี้ รวม 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ เอื้อให้มีการธรรมชาติรักษานุเคราะห์ที่ดีให้อยู่ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (0.75) จัดกิจกรรมยกย่อง ชมเชยและเสนอความดีความชอบโดยเน้นการที่มงานเป็นส่วนใหญ่ (0.79) ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (0.72) มีการจัดระบบให้ทุนให้โทษที่มีคุณธรรม (0.76)

ปัจจัยด้านที่ 9 ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงานควรพัฒนาตัวบ่งชี้ รวม 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่มีการกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะ ของบุคลากร (0.63) ใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจของ สำนักงาน (0.61) พัฒนาบุคลากรโดยคำนึงความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไป (0.60) พัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงความต้องการและจำเป็นที่แท้จริง (0.60)

สุรีย์มาศ สุขกลี (2557) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหาร พบว่า รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษา 1) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ย จากมากไปน้อยสามลำดับแรก คือ สนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ และสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้จาก การคาดการณ์ล่วงหน้า 2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียง ตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามลำดับแรก คือ สนับสนุนให้บุคลากรมีความเข้าใจในแผนปฏิบัติ งานของสถานศึกษาอย่างชัดเจน สนับสนุนให้บุคลากรสามารถช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและ กัน และสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 3) ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงตาม ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามลำดับแรก คือ สนับสนุนให้บุคลากรสามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาได้ สนับสนุนให้บุคลากรมีอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย และสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน 4) ด้านการจัดการความรู้ โดยรวมและรายชื่ออยู่ใน ระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามลำดับแรกคือ สนับสนุนให้บุคลากรจัดข้อมูล สารสนเทศของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้บุคลากรสามารถใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ หลากหลาย และสนับสนุนให้บุคลากรสามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว และ 5) ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงตาม ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยสามลำดับแรก คือ สนับสนุนให้มีการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ในการ

ปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

สายรุ้ง เฟื่องสินธุ์ (2556) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อสภาพการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ รองลงมา คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การมีแบบแผนความคิด 2) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ ในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามตำแหน่งผู้บริหารและครู พบว่า ในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 3) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อปัญหา ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาเพราะผู้บริหารและครูย้ายเข้าและออกจากโรงเรียนบ่อย และบุคลากรในโรงเรียนไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อข้อเสนอแนะในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ ผู้บริหารต้องใฝ่รู้และเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อให้มีภูมิรู้นำมาถ่ายทอดให้บุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง

เจษฎา ยาลา (2556) ได้วิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส พบว่า

1. ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส พบว่า ภาพรวมและรายลักษณะ อยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส จำแนกตามตัวแปรขนาดสถานศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมและรายลักษณะแตกต่างกัน ส่วนตัวแปรประเภทสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่าง เมื่อพิจารณาเป็นรายลักษณะ พบว่า ลักษณะที่ 9 แตกต่างกัน

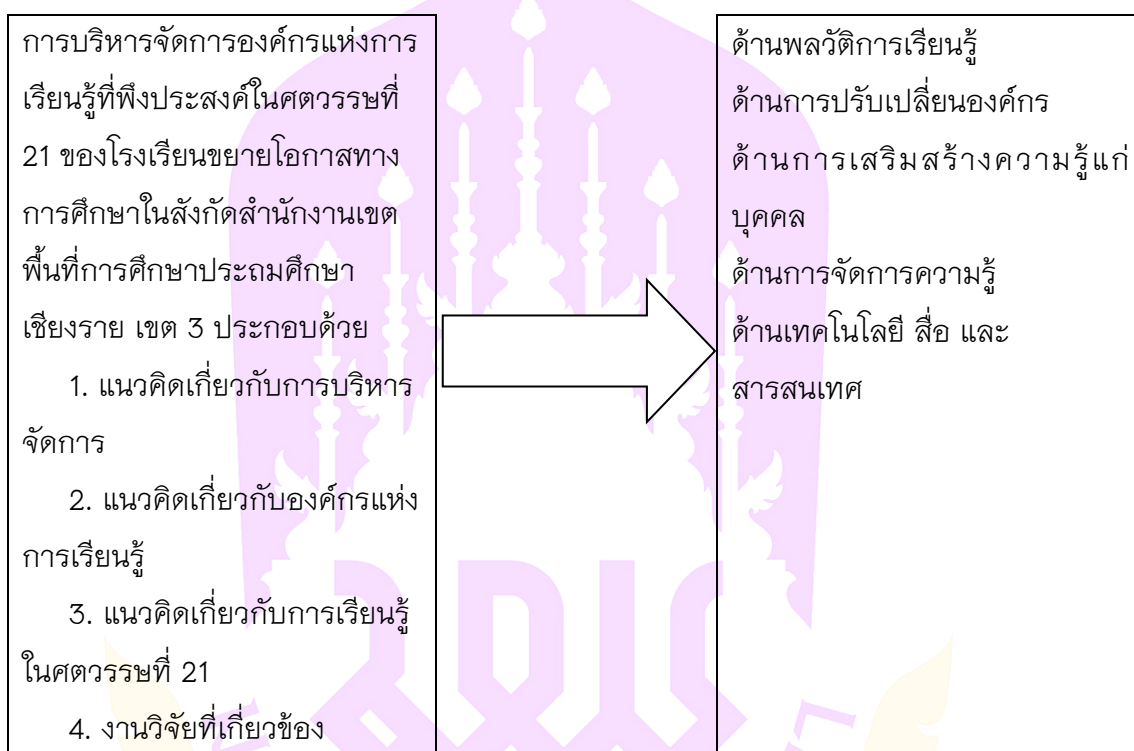
3. ผลการประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส ดังนี้

3.1 ปัญหาเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส มีดังนี้ ลักษณะที่ 1 สถานศึกษาให้ความสำคัญการเรียนรู้น้อย ลักษณะที่ 2 บุคลากรไม่สามารถคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบได้ ลักษณะที่ 3 การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีการเรียนรู้น้อยเกินไป ลักษณะที่ 4 การส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ยังมีน้อย ลักษณะที่ 5 บุคลากรได้รับการพัฒนาในวิชาชีพของตนน้อยเกินไป ลักษณะที่ 6 จัดกิจกรรมนันทนาการเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ไม่ต่อเนื่อง ลักษณะที่ 7 การระดมความคิดเพื่อหลอมรวมเป็นวิสัยทัศน์ยังมีน้อย ลักษณะที่ 8 การเข้าถึงข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ของบุคลากรยังน้อยเกินไป ลักษณะที่ 9 การให้แลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในกลุ่มสาระเดียวกันและต่างกลุ่มไม่ต่อเนื่อง และลักษณะที่ 10 สนับสนุนโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ยังน้อยเกินไป

3.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส มีดังนี้ ลักษณะที่ 1 ควรฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้เป็นทีม ลักษณะที่ 2 ควรมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับและการตรวจสอบซ้ำ ลักษณะที่ 3 ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาความคิดเชิงระบบ ลักษณะที่ 4 ควรนำนวัตกรรมใหม่มาใช้สม่ำเสมอ ลักษณะที่ 5 ควรจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาบุคลากร ลักษณะที่ 6 ควรจัดกิจกรรมนันทนาการเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ลักษณะที่ 7 ควรมีการระดมความคิดจากบุคลากร ลักษณะที่ 8 ควรจัดทำระบบข้อมูลบนฐานคอมพิวเตอร์เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของบุคลากร ลักษณะที่ 9 ควรจัดให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้แบบบูรณาการทางความคิดและการปฏิบัติ และ ลักษณะที่ 10 ควรสนับสนุนโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้แก่บุคลากร

กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพ 2



ภาพ 2 แสดงสรุปกรอบแนวคิด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2560 จำนวน 53 โรงเรียน แบ่งออกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 60 คน และครูผู้สอนจำนวน 1,056 คน รวมทั้งสิ้น 1,116 คน

ตาราง 3 แสดงกลุ่มประชากร

ผู้บริหารสถานศึกษาและครู	จำนวนประชากร		
	ผู้บริหาร	ครู	รวม
1. อำเภอแม่จัน	18	279	297
2. อำเภอแม่สาย	11	193	204
3. อำเภอแม่ฟ้าหลวง	15	309	324
4. อำเภอเชียงแสน	12	222	234
5. อำเภอดอยหลวง	4	53	57
รวมทั้งสิ้น	60	1,056	1,116

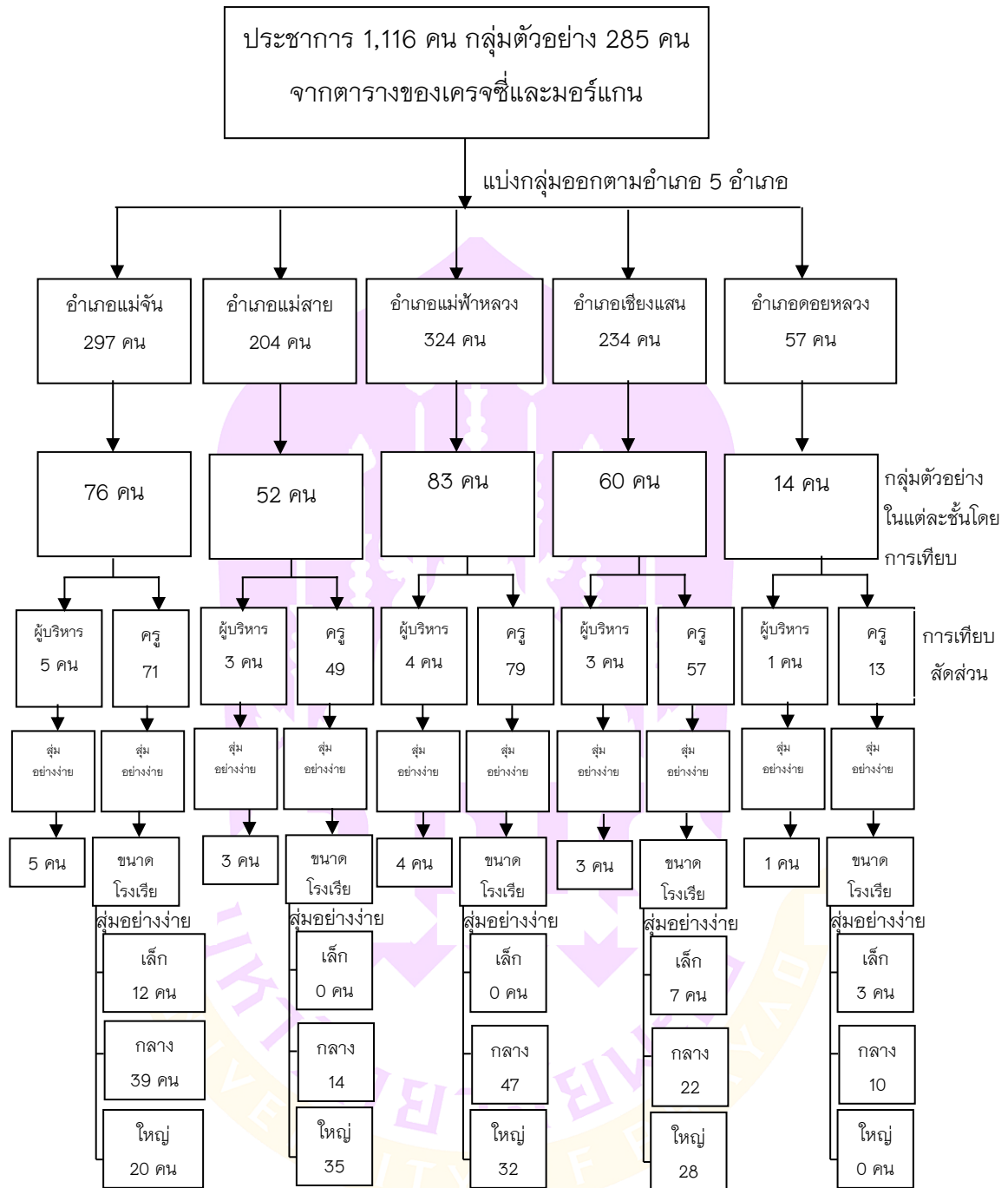
กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จากการเลือกกลุ่มตัวอย่างการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูป ของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, อ้างอิงใน ประยูร อาษานาม, 2543) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 16 คน และครูจำนวน 269 คน รวมทั้งสิ้น 285 คน สุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มหลายขั้นตอนโดยกำหนดสัดส่วน

ตาราง 4 แสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มประชากร

ผู้บริหารสถานศึกษาและครู	จำนวนประชากร			จำนวนกลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
1. อำเภอแม่จัน	18	279	297	5	71	76
2. อำเภอแม่สาย	11	193	204	3	49	52
3. อำเภอแม่ฟ้าหลวง	15	309	324	4	79	83
4. อำเภอเชียงแสน	12	222	234	3	57	60
5. อำเภอดอยหลวง	4	53	57	1	13	14
รวมทั้งสิ้น	60	1,056	1,116	16	269	285

ที่มา : แผนปฏิบัติการประจำปี 2560 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3



ภาพ 3 แสดงการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้คำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่พึงประสงค์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านพลวัตการเรียนรู้ 2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร 3) ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล 4) ด้านการจัดการความรู้ และ 5) ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับมีความหมายดังนี้

5 หมายถึง มีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีมีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางของการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended Questionnaires)

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับมีการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 โดยวิธีศึกษาเอกสาร วารสาร ตำรา บทความ ทฤษฎี รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อจัดทำเป็นโครงร่างการวิจัย

2. สร้างเครื่องมือ ตรวจสอบคุณภาพ และพัฒนาเครื่องมือโดยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษา และรูปแบบของแบบสอบถาม แล้วนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3. นำเครื่องมือไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item-Objective Congruence): (IOC) โดยเลือกค่า IOC ที่คำนวณได้มากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 จากนั้นปรับปรุงเครื่องมือตามที่ได้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบ IOC มีค่าระหว่าง 0.67-1.00

4. นำเครื่องมือที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 จำนวน 30 คน ตามวิธีของ Cronbach's Alpha โดยแบ่งเป็นผู้บริหารจำนวน 5 คน และครูจำนวน 15 คน สุ่มแบบเจาะจง โดยการทำหนังสือขออนุญาตไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 เพื่อขออนุญาตนำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try out) แล้วนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรง (Reliability Coefficients) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมดเท่ากับ 0.98

5. นำเครื่องมือที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นชอบ และจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลศึกษาขั้นตอน ดังนี้

1. บันทึกเสนอมหาวิทยาลัยพะเยาออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ถึงผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขยายโอกาสในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

2. การส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยนำส่งด้วยตนเอง

3. การรวบรวมแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

หลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้ว 2 สัปดาห์

4. ผลการเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 285 คนผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 258 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.53

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแต่ละประเภทมาทำการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ แล้วเขียนบรรยายผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ซึ่งการทดสอบและวิเคราะห์ข้อมูลได้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ในด้านเพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ นำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายผล

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบเกณฑ์และแปลความหมายแต่ละระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, หน้า 121)

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับ แนวทางของการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำเสนอหามาแจกแจงความถี่จัดเรียงลำดับรายการที่มีความถี่สูงสุดและเสนอเป็นความเรียง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้

การหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ด้วยการหาดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item Objective Congruence, IOC)

2. ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรง (Reliability Coefficients) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าความถี่ (Frequency)

2. ค่าร้อยละ (Percentage)

3. ค่าเฉลี่ย (Mean)

4. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะทางการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 5 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n=258)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	111	43.02
หญิง	147	56.98
รวม	258	100.00
2. อายุ		
25-35 ปี	65	25.19
36-45 ปี	83	32.17
มากกว่า 45 ปี	110	42.63
รวม	258	100.00
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	136	52.71
ปริญญาโท	120	46.51
ปริญญาเอก	2	0.78
รวม	258	100.00
4. ตำแหน่ง		
ครู	242	93.80
ผู้บริหารสถานศึกษา	16	6.20
รวม	258	100.00
5. ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	45	17.44
6-10 ปี	55	21.23
มากกว่า 10 ปี	158	61.24
รวม	258	100.00

ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ จำนวนทั้งหมด 258 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 56.98 และเพศชาย จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 43.02 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ จำนวนทั้งหมด 258 คน มีอายุ 45 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 42.63 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 32.17 และมีอายุระหว่าง 25-35 ปี น้อยที่สุด จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 25.19 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด จำนวนทั้งหมด 258 คน มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีมากที่สุดจำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 52.71 รองลงมา ได้แก่ ระดับปริญญาโท จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 46.51 และมีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาเอก น้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.78 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ จำนวนทั้งหมด 258 คน ปฏิบัติหน้าที่ครูผู้สอน จำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 93.80 และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 6.20 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน จำนวนทั้งหมด 258 คน มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปี มากที่สุด จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 61.24 รองลงมา ได้แก่ ประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 21.32 และ ประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี น้อยที่สุด จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 17.44 ตามลำดับ



ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยรวม

การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21	n = 258		ระดับความคิดเห็น
	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านพลวัตการเรียนรู้	4.36	0.42	มาก
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	4.24	0.46	มาก
3. ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล	4.24	0.45	มาก
4. ด้านการจัดการความรู้	4.23	0.47	มาก
5. ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ	4.22	0.53	มาก
รวม	4.26	0.40	มาก

จากตาราง 6 พบว่า การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ภาพรวมมีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์สูงสุด อันดับ 1 คือด้านพลวัตการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.42) รองลงมา คือ ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.45) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.46) และด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศมีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์น้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.53) ตามลำดับ

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านพลวัต
การเรียนรู้

	ด้านพลวัตการเรียนรู้	n = 258		ระดับความ คิดเห็น
		\bar{X}	S.D.	
1	สนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง	4.45	0.52	มาก
2	สนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ให้กับ ตนเองโดยใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายรูปแบบ	4.40	0.56	มาก
3	สนับสนุนบุคลากรให้เข้าถึงวิธีการเรียนรู้ วิธีการ ทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาในงานในหน้าที่	4.33	0.54	มาก
4	สนับสนุนให้บุคลากรปรับตัวให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง	4.43	0.57	มาก
5	สนับสนุนให้บุคลากรแต่ละคนใช้กระบวนการ เรียนรู้วิธีการทำงานที่สะท้อนปัญหาหรือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น	4.30	0.60	มาก
6	สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่เป็นระบบ	4.31	0.59	มาก
7	สนับสนุนให้บุคลากรสามารถใช้วิธีการคิดอย่าง เป็นระบบ มาใช้ในการพัฒนาในงานในหน้าที่	4.32	0.61	มาก
8	สนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกัน เป็นทีมได้	4.41	0.61	มาก
9	สนับสนุนให้บุคลากรให้มีการแบ่งปันความรู้ ระหว่างกันด้วยสื่อและเอกสารที่หลากหลาย	4.37	0.61	มาก
10	สนับสนุนให้บุคลากรสามารถใช้ทักษะในการ สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.30	0.60	มาก
	รวม	4.36	0.42	มาก

จากตาราง 7 พบว่า การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์เพื่อรับการ

เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านพลวัตการเรียนรู้ ภาพรวมมีการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อันดับ 1 คือ สนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.52) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อันดับ 2 คือ สนับสนุนให้บุคลากรปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.57) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สนับสนุนให้บุคลากรแต่ละคนใช้กระบวนการเรียนรู้วิธีการทำงานที่สะท้อนปัญหาหรือ และ สนับสนุนให้บุคลากรสามารถใช้ทักษะในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากัน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.60)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	n = 258		ระดับความคิดเห็น
	\bar{X}	S.D.	
1 สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.12	0.68	มาก
2 สนับสนุนให้บุคลากรมีความเข้าใจในแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.03	0.61	มาก
3 สนับสนุนและให้ขวัญ กำลังใจ และรางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของสถานศึกษา	4.17	0.71	มาก
4 สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงาน	4.25	0.65	มาก
5 สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา	3.98	0.67	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

ด้านกรปรับเปลี่ยนองค์กร	n = 258		ระดับความ คิดเห็น
	\bar{X}	S.D.	
6 สนับสนุนให้มีการแบ่งปันความรู้และขยาย วิธีการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานให้เกิดกับ บุคลากรทุกคนในสถานศึกษา	3.66	0.86	มาก
7 การจัดโครงสร้างขององค์กรที่สามารถสื่อสาร และเรียนรู้กันได้ทุกหน่วยงานในสถานศึกษา	3.96	0.65	มาก
8 สนับสนุนและจัดให้มีการประสานความร่วมมือ ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ โดยยึดเป้าหมายของ องค์กรเป็นหลัก	4.21	0.66	มาก
9 สนับสนุนให้บุคลากรสามารถช่วยเหลือและ สนับสนุนซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน	4.02	0.72	มาก
รวม	4.24	0.46	มาก

จากตาราง 8 พบว่า การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ภาพรวมมีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อันดับ 1 คือ สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงาน ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.65) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อันดับ 2 คือ สนับสนุนและจัดให้มีการประสานความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.66) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สนับสนุนให้มีการแบ่งปันความรู้และขยายวิธีการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานให้เกิดกับบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.86)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการ
เสริมสร้างความรู้แก่บุคคล

ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล	n = 258		ระดับความ คิดเห็น
	\bar{X}	S.D.	
1 สนับสนุนให้บุคลากรจัดข้อมูล สารสนเทศของ สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	4.23	0.66	มาก
2 สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในการพัฒนา งานด้วยตนเอง	4.37	0.62	มาก
3 สนับสนุนให้มีการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรที่ เกี่ยวข้องกับปฏิบัติงาน	4.25	0.65	มาก
4 สนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการ เรียนรู้	4.14	0.70	มาก
5 สนับสนุนและให้โอกาสในการเรียนรู้แก่ บุคลากรในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับ มอบหมาย	4.30	0.58	มาก
6 สนับสนุนให้บุคลากรสามารถร่วมกันแก้ไข ปัญหาของสถานศึกษาได้	4.25	0.60	มาก
7 สนับสนุนให้บุคลากรแลกเปลี่ยนข้อมูล สารสนเทศกับผู้ปกครอง เพื่อนำมาปรับปรุง การดำเนินงานของสถานศึกษา	4.14	0.60	มาก
8 สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้ ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา	4.28	0.66	มาก
9 สนับสนุนให้มีการแสวงหาผู้ร่วมเรียนรู้วิธีการ ปฏิบัติงานจากชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC)	4.25	0.63	มาก
รวม	4.24	0.45	มาก

จากตาราง 9 พบว่า การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์เพื่อรับการ
เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย

เขต 3 ด้านการส่งเสริมความรู้แก่บุคคล ภาพรวมมีการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ทุกข้อมีการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อันดับ 1 คือ สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในการพัฒนางานด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.62) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อันดับ 2 คือ สนับสนุนและให้โอกาสในการเรียนรู้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.58) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ และสนับสนุนให้บุคลากรแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศกับผู้ปกครอง เพื่อนำมาปรับปรุงการ ค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.70, S.D. = 0.60) ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการจัดการความรู้

ด้านจัดการความรู้	n = 258		ระดับความคิดเห็น
	\bar{X}	S.D.	
1 สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แสวงหาข้อมูล ข่าวสารโดยสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง	4.34	0.61	มาก
2 สนับสนุนให้มีการจัดระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศทั้งจากภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.18	0.67	มาก
3 สนับสนุนให้บุคลากรดำเนินกิจกรรมของสถานศึกษาด้วยวิธีการที่ได้รับการพัฒนา ใหม่ ๆ	4.32	0.59	มาก
4 สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้ในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง	4.26	0.57	มาก

	ด้านการจัดการความรู้	n = 258		ระดับความคิดเห็น
		\bar{X}	S.D.	
5	สนับสนุนให้บุคลากรมีการติดตามแนวโน้มการดำเนินงานของสถาบันการศึกษาอื่น ๆ	4.18	0.61	มาก
6	สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะในการคิดและทดลองการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์	4.26	0.65	มาก
7	สนับสนุนและสร้างความตระหนักบุคลากรถึงความจำเป็นในการรักษาไว้ซึ่งความสำคัญของการเรียนรู้การปฏิบัติงานและการแบ่งปันความรู้ให้บุคคลอื่น	4.22	0.69	มาก
8	สนับสนุนให้มีการจัดระบบและโครงสร้างการเรียนรู้การปฏิบัติงานที่สำคัญ ได้รับการจัดเก็บให้พร้อมบริการและสะดวกใช้สำหรับผู้ต้องการ	4.23	0.68	มาก
9	สนับสนุนให้มีการถ่ายทอดการเรียนรู้สำคัญ ๆ ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษาได้เรียนรู้	4.18	0.59	มาก
10	สนับสนุนให้เกิดยุทธศาสตร์และวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ ตลอดจนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและแบ่งปันระหว่างฝ่าย ๆ ต่างของสถานศึกษา	4.16	0.60	มาก
	รวม	4.42	0.47	มาก

จากตาราง 10 พบว่า การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการจัดการความรู้ ภาพรวมมีการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อันดับ 1 คือ สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แสวงหาข้อมูลข่าวสารโดยสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.61) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อันดับ 2 คือ สนับสนุนให้บุคลากรดำเนินกิจกรรมของสถานศึกษาด้วยวิธีการที่ได้รับการพัฒนาใหม่ ๆ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.59) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สนับสนุนให้เกิด

ยุทธศาสตร์และวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ ตลอดจนจนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและแบ่งปันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.60)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ

ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ	n = 258		ระดับความคิดเห็น
	\bar{X}	S.D.	
1 สนับสนุนให้สถานศึกษามีระบบคอมพิวเตอร์สารสนเทศความเร็วสูงและพร้อมใช้ในการปฏิบัติงาน	4.22	0.74	มาก
2 สนับสนุนให้มีการใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการบริหารงานฝ่ายต่าง ๆ ในสถานศึกษา	4.18	0.69	มาก
3 สนับสนุนให้มีการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์อันทันสมัยที่สามารถดำเนินงานให้ได้ผลที่รวดเร็ว ทันใจ	4.22	0.76	มาก
4 สนับสนุนให้ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ตามความต้องการในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา	4.27	0.69	มาก
5 สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูล สารสนเทศที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.19	0.63	มาก
6 สนับสนุนให้บุคลากรสามารถดัดแปลงระบบการจัดเก็บข้อมูลได้สอดคล้องกับความต้องการในการปฏิบัติงานของตนเอง	4.16	0.60	มาก
7 สนับสนุนให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้การปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกด้วยระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา	4.19	0.62	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ	n = 258		ระดับความ ความคิดเห็น
	\bar{X}	S.D.	
8 สนับสนุนให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้การปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีความสามารถสูงหลากหลายชนิด	4.23	0.65	มาก
9 สนับสนุนให้มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยของสถานศึกษา ในการให้บุคลากรได้เรียนรู้และปฏิบัติงานได้ดีกว่าเดิม	4.28	0.64	มาก
รวม	4.22	0.53	มาก

จากตาราง 11 พบว่า การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ภาพรวมมีการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อันดับ 1 คือ สนับสนุนให้ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยของสถานศึกษา ในการให้บุคลากรได้เรียนรู้และปฏิบัติงานได้ดีกว่าเดิม ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.64) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ยสูงสุด อันดับ 2 คือ สนับสนุนให้ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ตามความต้องการในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.69) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สนับสนุนให้บุคลากรสามารถดัดแปลงระบบการจัดเก็บข้อมูลได้สอดคล้องกับความต้องการในการปฏิบัติงานของตนเอง ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.60)

ตอนที่ 3 แนวทางการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ตาราง 12 แสดงความถี่และลำดับที่ของแนวทางการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านพลวัตการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการองค์กร			
	แห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์	ความถี่	ร้อยละ
	ด้านพลวัตการเรียนรู้		
1	ครู บุคลากรในองค์กร ต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มพูนความรู้ที่หลากหลาย และเป็นระบบอยู่เสมอ	18	27.69
2	องค์กรควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารงานแบบครบและทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มโรงเรียน คณะครูและเครือข่าย มีการสร้างสื่อและพัฒนาระบบการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ และสามารถนำมาใช้ในการพัฒนา	16	24.62
3	การจัดการเรียนรู้ ต้องสนับสนุนให้ผู้เรียนตามทันการเปลี่ยนแปลงรอบตัว ในทุก ๆ ด้าน ควรมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ควรมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ใหม่ ๆ ทันสมัย มาก ๆ ยิ่งขึ้นทั้งด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิทยาการต่าง ๆ เพื่อที่จะอยู่ในสังคมและประกอบอาชีพได้ และเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียน ได้มีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นด้านคุณธรรม จริยธรรมด้วย	14	21.54

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการองค์กร			
	แห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์	ความถี่	ร้อยละ
	ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้		
4	การพัฒนางานต่าง ๆ ควรมีการบริหารงานที่มีคุณภาพ โดยนำกระบวนการวางแผน การลงมือปฏิบัติ การติดตาม ประเมินผลและการตรวจสอบปรับปรุงในทุกงานอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง มีวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ มีเอกสารที่หลากหลาย สามารถสื่อสารทั้งในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	9	13.85
5	องค์กรควรมีเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละโรงเรียน เช่น เศรษฐกิจพอเพียง ,STEM, BBL, PLQ ตลอดจนมีการบูรณาการจัดการชั้นเรียน เข้ากับการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้ศาสตร์ของ พระราชาและทฤษฎี POSCOP , PDCA เป็นต้น	8	12.31
รวม		65	100.00

จากตาราง 12 พบว่า ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ ข้อที่มีร้อยละความถี่สูงสุดอันดับ 1 คือ ครู บุคลากรในองค์กร ต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มพูนความรู้ที่หลากหลายและเป็นระบบอยู่เสมอ (ความถี่ 18, ร้อยละ 17.69) ข้อที่มีร้อยละความถี่สูงสุดอันดับ 2 คือองค์กรควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารงานแบบครบและทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มโรงเรียน คณะครูและเครือข่าย มีการสร้างสื่อและพัฒนาระบบการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและสามารถนำมาใช้ในการพัฒนา (ความถี่ 16, ร้อยละ 24.62) ส่วนข้อที่มีร้อยละความถี่น้อยที่สุด คือ องค์กรควรมีเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละโรงเรียน เช่น เศรษฐกิจพอเพียง, STEM, BBL, PLQ ตลอดจนมีการบูรณาการจัดการชั้นเรียนเข้ากับการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้ศาสตร์ของพระราชาและทฤษฎี POSCOP, PDCA เป็นต้น (ความถี่ 8, ร้อยละ 12.31)

ตาราง 13 แสดงความถี่และลำดับที่ของแนวการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการองค์กร			
	แห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	ความถี่	ร้อยละ
1	ควรมีการปรับโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นระบบ และให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ด้าน องค์กรต้องทำงานในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ ทำทนายการเปลี่ยนแปลง มุ่งคุณภาพและประสิทธิผลเป็นสำคัญ เช่นจัดคนให้เหมาะสมกับงาน การทำงานเป็นทีมที่มีความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เพื่อจะให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรสูงสุด	17	19.77
2	สถานศึกษาต้องมีความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เช่น การปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียน ริเริ่มการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นประสิทธิผล สนับสนุนและสำรวจการใช้ ICT การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และการพัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ	15	17.44
3	ควรมีแผนงานในการสร้างขวัญ กำลังใจให้กับบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายชัดเจนและมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	14	16.28
4	สนับสนุนให้มีการพัฒนาองค์กร พัฒนาผู้บริหาร พัฒนาผู้เรียนในด้านการเรียนรู้ อันจะทำองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรการบริการความรู้ทั้งกับผู้เรียนและชุมชน บุคลากรต้องมีความรู้ ทักษะ และพัฒนาตนเองตลอดเวลา	12	13.95
5	มีการนำวิทยาการด้านความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทันสมัย มาใช้ในองค์กร มาใช้ในการบริหารจัดการ เช่นระบบ MIS ระบบ Export System ตลอดจนการจัดหาสื่อ เทคโนโลยีให้เอื้อต่อการเรียนรู้	11	12.79

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการองค์กร			
แห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์		ความถี่	ร้อยละ
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร			
6	มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยี การใช้เทคนิควิธีการสอนแบบใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนรู้	9	10.47
7	สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในแผนปฏิบัติงาน ของสถานศึกษา และสามารถช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน	8	9.30
รวม		86	100.00

จากตาราง 13 พบว่า ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ข้อที่มีร้อยละความถี่สูงสุดอันดับ 1 คือ ควรมีการปรับโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นระบบ และให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ด้าน องค์กรต้องทำงานในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ ทำทนายการเปลี่ยนแปลง มุ่งคุณภาพและประสิทธิผลเป็นสำคัญ เช่น จัดคนให้เหมาะสมกับงาน การทำงานเป็นทีมที่มีความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรสูงสุด (ความถี่ 17, ร้อยละ 19.77) ข้อที่มีร้อยละความถี่สูงสุดอันดับ 2 สถานศึกษาต้องมีความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เช่น การปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียน ริเริ่มการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นประสิทธิผล สนับสนุนและสำรวจการใช้ ICT การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และการพัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ (ความถี่ 15, ร้อยละ 17.44) ส่วนข้อที่มีร้อยละความถี่น้อยที่สุด คือ สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษา และสามารถช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน (ความถี่ 8, ร้อยละ 9.30)

ตาราง 14 แสดงความถี่และลำดับที่ของแนวการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่
พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล

ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการองค์กร		
แห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์	ความถี่	ร้อยละ
ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล		
1 มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ นำผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการปรับปรุงการทำงาน	18	18.75
2 สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้พัฒนาตนเอง และองค์กรให้ทันยุคและเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21	16	16.67
3 ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ก้าวทันความรู้ และถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	14	14.58
4 ควรเปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ปกครองกับชุมชน ตลอดจนให้บุคลากรในสถานศึกษาและบุคลากรในชุมชนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสนอแนะหรือร่วม PLC อย่างต่อเนื่อง	12	12.50
5 ควรมีการสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร	11	11.46
6 ต้องเสริมสร้างให้ครูหรือบุคลากรทำงานให้ตรงสายงานและควรจัดอบรมให้กับบุคลากรในสถานศึกษาที่ขาดความรู้ในการพัฒนาผู้เรียน เช่นด้านเทคโนโลยี หรือด้านเทคนิคการเขียนให้หลากหลายมากขึ้น	10	10.42
7 ต้องเสริมสร้างความรู้ให้กับบุคคลในองค์กร ในชุมชนและหน่วยงานใกล้เคียง เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ	9	9.38
8 ควรมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นระบบเพื่อสะดวกต่อการเสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากร	6	6.25
รวม	105	100.00

จากตาราง 14 พบว่า ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการส่งเสริมความรู้แก่บุคคล ข้อที่มีร้อยละความถี่สูงสุดอันดับ 1 คือ มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายทางการศึกษา อย่างสม่ำเสมอ นำผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการปรับปรุงการทำงาน (ความถี่ 18, ร้อยละ 18.75) ข้อที่มีร้อยละความถี่สูงสุดอันดับ 2 คือ สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้พัฒนาตนเองและองค์กรให้ทันยุคและเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 (ความถี่ 16, ร้อยละ 16.67) ส่วนข้อที่มีร้อยละความถี่น้อยที่สุด คือ ควรมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ ให้เป็นระบบ เพื่อสะดวกต่อการ เสริมสร้างความรู้ให้กับบุคลากร (ความถี่ 6, ร้อยละ 6.25)

ตาราง 15 แสดงความถี่และลำดับที่ของแนวการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการจัดการความรู้

ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์			
ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์		ความถี่	ร้อยละ
ด้านการจัดการความรู้			
1	ต้องมีการบริหารจัดการที่ให้บุคลากรนำเอาความรู้มา พัฒนางานทั้งด้านการสอน การพัฒนาองค์กรให้บรรลุ เป้าหมายที่วางไว้ และหาวิธีการนำสื่อ เทคนิค วิธีการอยู่ใน รูปแบบ Online มาใช้ในการจัดการเรียนรู้	18	23.38
2	สถานศึกษามีระบบ KM ที่เป็นระบบ สามารถจัดการ ความรู้ของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อทดแทนในกรณี บุคลากรในองค์กรย้าย หรือมีภารกิจก็สามารถดำเนินการ ต่อไปได้	15	19.48
3	บุคลากรได้แสวงหาความรู้จากข้อมูล ข่าวสาร เพื่อนำมา ปรับปรุงและพัฒนางานของตนเองและขององค์กรให้ ทันสมัย และองค์กรต้องมีระบบการเก็บข้อมูลสารสนเทศทั้ง ภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ เป็นปัจจุบัน สามารถ นำไปสู่การบริการและสะดวกใช้สำหรับผู้ต้องการ	14	18.18

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการองค์กร			
แห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์		ความถี่	ร้อยละ
ด้านการจัดการความรู้			
4	รูปแบบวิธีสอนต้องมุ่งให้ผู้เรียนสร้างสรรค์ความรู้จากกระบวนการที่ได้รับความรู้ นำไปสู่กระบวนการกระทำจากงานหรือกิจกรรมในบริบทหรือปัญหาในโลกที่เป็นจริง ซึ่งกระบวนการเรียนรู้นี้จะนำไปสู่การพัฒนาทักษะการคิด จากทักษะขั้นต่ำไปสู่ทักษะขั้นสูงกว่าตามลำดับขั้นของการเรียนรู้	12	15.58
5	ต้องมีการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียนตามความถนัด ความสนใจ และเรียนรู้เพื่อพัฒนาไปสู่ชีวิตในศตวรรษที่ 21	9	11.69
6	ในแต่ละงานขององค์กร ควรมีการจัดเก็บข้อมูล สารสนเทศ อย่างเป็นระบบ และให้เป็นปัจจุบัน เพื่อสะดวกต่อการใช้งาน	9	11.69
รวม		77	100.00

จากตาราง 15 พบว่า ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการจัดการความรู้ ข้อที่มีร้อยละความถี่สูงสุดอันดับ 1 คือ ต้องมีการบริหารจัดการที่ให้บุคลากรนำเอาความรู้มาพัฒนางานทั้งด้านการสอน การพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และหาวิธีการนำเสนอ เทคนิค วิธีการอยู่ในรูปแบบ Online มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ (ความถี่ 18, ร้อยละ 23.38) ข้อที่มีร้อยละความถี่สูงสุดอันดับ 2 คือสถานศึกษาควรมีระบบ KM ที่เป็นระบบ สามารถจัดการความรู้ของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อทดแทนในกรณีบุคลากรในองค์กรย้าย หรือมีภารกิจก็สามารถดำเนินการต่อไปได้ (ความถี่ 15, ร้อยละ 19.48) ส่วนข้อที่มีร้อยละความถี่น้อยที่สุด คือต้องมีการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียนตามความถนัด ความสนใจ และเรียนรู้เพื่อพัฒนาไปสู่ชีวิตในศตวรรษที่ 21 และในแต่ละงานขององค์กร ควรมีการจัดเก็บข้อมูล สารสนเทศอย่างเป็นระบบ และให้เป็นปัจจุบัน เพื่อสะดวกต่อการใช้งาน ซึ่งมีความถี่และค่าร้อยละเท่ากัน (ความถี่ 9, ร้อยละ 11.69)

ตาราง 16 แสดงความถี่และลำดับที่ของแนวทางการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่
พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ

ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการองค์กร		
แห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ	ความถี่	ร้อยละ
1 ควรมีการจัดกิจกรรมและสนับสนุนการใช้ ICT และ E-Learning ต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และควรมีการตระหนักถึงศักยภาพของสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลง	24	26.97
2 ควรมีการปรับปรุงระบบสารสนเทศในการทำงาน สนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้เทคโนโลยีให้มากขึ้น และนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ตลอดจนสนับสนุน สื่อ วิธีการใหม่ ๆ ในการบริหารงานฝ่ายต่าง ๆ ให้ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว	19	21.35
3 องค์กรต้องจัดหา จัดทำ จัดระบบบริหารจัดการด้านสื่อและเทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อให้การจัดการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	17	19.10
4 ส่งเสริมให้จัดการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ เช่น DLTV, DLIT, ใช้อินเทอร์เน็ตในการจัดการเรียนรู้ เพื่อความรวดเร็ว ประหยัดทรัพยากร	15	16.85
5 ควรส่งเสริมให้มีการนำเอาเทคโนโลยี สื่อและสารสนเทศใหม่ ๆ มีประสิทธิภาพในการทำงานเข้ามาใช้ในโรงเรียน มีการจัดอบรมวิธีการใช้งานเพื่อสามารถใช้ได้อย่างคล่องและมีประสิทธิภาพ	8	8.99
6 ควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศกับผู้ปกครอง เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขในสถานศึกษา	6	6.74
รวม	89	100.00

จากตาราง 16 พบว่า ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ ข้อที่มีร้อยละความถี่สูงสุดอันดับ 1 คือ ควรมีการจัดกิจกรรมและสนับสนุนการใช้ ICT และ E-Learning ต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และควรมีการตระหนักถึงศักยภาพของสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลง (ความถี่ 24, ร้อยละ 26.97) ข้อที่มีร้อยละความถี่สูงสุดอันดับ 2 คือควรมีการปรับปรุงระบบสารสนเทศในการทำงาน สนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้เทคโนโลยีให้มากขึ้น และนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ตลอดจนสนับสนุน สื่อ วิธีการใหม่ ๆ ในการบริหารงานฝ่ายต่าง ๆ ให้ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว (ความถี่ 19, ร้อยละ 21.35) ส่วนข้อที่มีร้อยละความถี่น้อยที่สุด คือควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศกับผู้ปกครอง เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขในสถานศึกษา (ความถี่ 6, ร้อยละ 6.74)



บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษาการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 และ ศึกษาแนวทางของการบริหารจัดการองค์กร แห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 จำนวน 285 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ รวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (RatingScale) สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยมีการสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1.การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการบริหารจัดการ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านพล วัตกรรมการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล ด้านการ ปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ย ต่ำสุด ตามลำดับ

1.1 การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ด้านพลวัตกรรมการเรียนรู้ โดยรวมมีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ สนับสนุนให้บุคลากรปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สนับสนุนให้บุคลากรแต่ละคนใช้กระบวนการเรียนรู้วิธีการทำงานที่สะท้อนปัญหาหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและ สนับสนุนให้บุคลากรสามารถใช้ทักษะในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยรวมมีการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ สนับสนุนและจัดให้มีการประสานความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก และสนับสนุนและให้ขวัญ กำลังใจ และรางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของสถานศึกษา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สนับสนุนให้มีการแบ่งปันความรู้และขยายวิธีการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา

1.3 การบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากร โดยรวมมีการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในการพัฒนางานด้วยตนเอง มีการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ สนับสนุนและให้โอกาสในการเรียนรู้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย และสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้และสนับสนุนให้บุคลากรแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศกับผู้ปกครอง เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา

1.4 การบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

ด้านการจัดการความรู้ โดยรวมมีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ แสวงหาข้อมูล ข่าวสารโดยสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง มีการบริหารจัดการ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ สนับสนุนให้บุคลากรดำเนินกิจกรรม ของสถานศึกษาด้วยวิธีการที่ได้รับการพัฒนาใหม่ ๆ สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้ มีทักษะในการคิดและทดลองการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์และสนับสนุนให้บุคลากรได้มี โอกาสเรียนรู้ในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย ต่ำสุดคือ สนับสนุนให้เกิดยุทธศาสตร์และวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ ตลอดจนได้รับการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องและแบ่งปันระหว่างฝ่าย ๆ ต่างของสถานศึกษา

1.5 การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ โดยรวมมีการบริหารจัดการองค์กรแห่ง การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีการบริหารจัดการ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด คือ สนับสนุนให้ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยของสถานศึกษา ในการให้บุคลากรได้เรียนรู้และ ปฏิบัติงานได้ดีกว่าเดิม มีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์สูงสุด รองลงมา คือ สนับสนุนให้ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ตามความต้องการในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของ บุคลากรในสถานศึกษา และสนับสนุนให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้การปฏิบัติงาน ให้แก่บุคลากรด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีความสามารถสูงหลากหลายชนิด ตามลำดับ ส่วนข้อที่ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สนับสนุนให้บุคลากรสามารถดัดแปลงระบบการจัดเก็บข้อมูลได้สอดคล้องกับ ความต้องการในการปฏิบัติงานของตนเอง

2. ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 โดยการตอบแบบสอบถามคำถามปลายเปิด โดยการนำเสนอหา มาแจกแจงความถี่จัดเรียงลำดับรายการที่มีความถี่สูงสุด และเสนอเป็นความเรียง ดังนี้

2.1 ด้านพลวัตการเรียนรู้ คือ ครูและบุคลากรในองค์กรมีการปรับเปลี่ยนตนเอง ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง องค์กร มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารงานแบบครบและทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มโรงเรียน มีการสร้างสื่อและพัฒนาระบบการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ

และสามารถนำมาใช้ในการพัฒนา จัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมการเรียนรู้ใหม่ ๆ ทันสมัย มาก ๆ ยิ่งขึ้นทั้งด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิทยาการต่าง ๆ เพื่อที่จะอยู่ในสังคม และประกอบอาชีพได้ และเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียนได้มีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นด้านคุณธรรม จริยธรรมด้วย การพัฒนางานต่าง ๆ โดยนำกระบวนการวางแผน การลงมือปฏิบัติ การติดตามประเมินผลและการตรวจสอบ ปรับปรุงในทุกงานอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง มีวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถสื่อสารทั้งใน องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การควรมีเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละโรงเรียน เช่น เศรษฐกิจพอเพียง, STEM, BBL, PLQ ตลอดจนมีการบูรณาการจัดการชั้นเรียนเข้ากับการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้ศาสตร์ของพระราชทาน และ ทฤษฎี POSCOP, PDCA เป็นต้น

2.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร คือ มีการปรับโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นระบบ และให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ด้าน องค์กรต้องทำงานในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับทำ ทายการเปลี่ยนแปลง มุ่งคุณภาพและประสิทธิผลเป็นสำคัญ มีความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสร้าง เครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายชัดเจนและมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนบุคลากรต้องมีความรู้ ทักษะ และพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา มีการนำวิทยาการด้านความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทันสมัย มาใช้ในองค์กร มาใช้ในการบริหารจัดการ พัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยี การใช้เทคนิควิธีการ สอนแบบใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนรู้ สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในแผนปฏิบัติงาน ของสถานศึกษา และสามารถช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

2.3 ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล คือ การสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับ การอบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ นำผลการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการปรับปรุงการทำงาน พัฒนาตนเองและองค์กรให้ทันยุคและ เทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ก้าวทันความรู้ และถ่ายทอดความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้น PLC และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ปกครองกับชุมชนตลอดจนให้บุคลากรในสถานศึกษา ร่วม PLC ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง จัดอบรมให้กับบุคลากรในสถานศึกษาที่ขาดความรู้ในการ พัฒนาผู้เรียน มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ ให้เป็นระบบ เพื่อสะดวกต่อการเสริมสร้าง ความรู้ให้กับบุคลากร

2.4 ด้านการจัดการความรู้ คือ การบริหารจัดการที่ใหบุคคลากรนำเอาความรู้มา พัฒนางานทั้งด้านการสอน การพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สามารถจัดการ ความรู้ของบุคคลากรในหน่วยงานเพื่อทดแทนในกรณีบุคคลากรในองค์กรย้าย หรือมีภารกิจก็ สามารถดำเนินการต่อไปได้ องค์กรต้องมีระบบการเก็บข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและ ภายนอกอย่างเป็นระบบ เป็นปัจจุบัน สามารถนำไปสู่การบริการและสะดวกใช้สำหรับผู้ ต้องการ รูปแบบวิธีสอนต้องมุ่งให้ผู้เรียนสร้างสรรค์ความรู้จากกระบวนการที่ได้รับความรู้ นำไปสู่กระบวนการกระทำจากงานหรือกิจกรรมในบริบทหรือปัญหาในโลกที่เป็นจริง จัดการ เรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียนตามความถนัด ความสนใจ และเรียนรู้เพื่อพัฒนาไปสู่ชีวิตใน ศตวรรษที่ 21 และในอนาคตต่อไป

2.5 ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ คือ การจัดกิจกรรมและสนับสนุนการใช้ ICT และ E-Learning มีทักษะและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ปรับปรุงระบบสารสนเทศในการทำงาน สนับสนุนให้บุคคลากรมีการใช้เทคโนโลยี ให้มากขึ้น และนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ใน ศตวรรษที่ 21 ตลอดจนสนับสนุน สื่อ วิธีการใหม่ ๆ ในการบริหารงานฝ่ายต่าง ๆ ให้ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว พร้อมบริการ จัดการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ เช่น DLTV, DLIT, ใช้อินเทอร์เน็ตในการจัดการเรียนรู้ เพื่อความรวดเร็ว ประหยัดทรัพยากร ควรส่งเสริมให้ มีการนำเอาเทคโนโลยี สื่อและสารสนเทศใหม่ ๆ มีประสิทธิภาพในการทำงานเข้ามาใช้ใน โรงเรียน

อภิปรายผลการวิจัย

ในการอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึง ประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีประเด็นอภิปราย ดังนี้

1. ผลการศึกษาการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 พบว่า โดยรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคคลากร มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานที่ เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลงานการปฏิบัติงานเต็มไปด้วยประสิทธิภาพเชื่อมโยง รูปแบบเปิดโอกาสให้ทีมงานเน้นทำงานประยุกต์เข้ากับงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคคลากรใน โรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้การ ปรับเปลี่ยนขององค์กร ร่วมแสดงความคิดเห็น มีการ

สื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรภายใน โรงเรียน ซึ่งจอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 228-230) กล่าวถึงหลักการมีส่วนร่วมว่า ความหมาย ของการบริหารจัดการจะมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับการตัดสินใจ นั่นคือ การมีส่วนร่วมจะ นำไปสู่การตัดสินใจร่วมกันอย่างมีคุณค่าและอย่างชอบธรรม และต้องเป็นการมีส่วนร่วมอย่าง แท้จริง ไม่ใช่เพียงวางระบบไว้ให้เหมือนว่าได้ จัดกระบวนการให้มีส่วนร่วมแล้วเท่านั้น สำหรับความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วย่อมส่งผลให้ความรู้ที่มีอยู่ล้าสมัยเร็วขึ้นและบุคลากรจะต้อง เรียนรู้ทักษะใหม่ในเวลาที่สูงลง เทคโนโลยีสมัยใหม่และการแข่งขันในรูปแบบที่คาดการณ์ไม่ถึง จะเกิดขึ้นทุกวัน ดังนั้นจึงต้องมีการแนะนำเครื่องมือใหม่ ๆ กระบวนการและกลยุทธ์ใหม่ ๆ มา ใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้จะทำให้การใช้ความรู้ที่มีอยู่ทำได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งเป็นการช่วยในการถ่ายโอนและดูดซับความรู้ใหม่ให้ทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้อาจเพราะ ในปัจจุบันเป็นยุคที่ให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสารในการแสวงหาความรู้ เพื่อความอยู่รอด ขององค์กรไม่ว่าบุคลากรจะมีประสบการณ์มากหรือน้อยย่อมมีความรู้ความสามารถต่อการ รับรู้ข้อมูลข่าวสารและปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนรับผิดชอบได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งในยุค ของการพัฒนาและปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะเรียนรู้การได้ อย่างรวดเร็ว และสร้างกระบวนการเรียนรู้ ความเข้าใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและปฏิบัติงานนั้นจน สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยดีเช่นกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจนา ฉ่ำศิริ (2553, หน้า 108) ได้ศึกษา เรื่องสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บุคลากรกองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยบุคลากรที่มีประสบการณ์ แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

1.1 ด้านพลวัตการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการองค์กรแห่งการ เรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านพลวัตการเรียนรู้ โดยรวมมีการบริหาร จัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากสถานศึกษาทุกแห่ง ในปัจจุบันมีการเข้าถึงข้อมูลเทคโนโลยีสะดวกเร็วมากขึ้น มีการจัดการอบรมสัมมนา บ่อยครั้งเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้เกิดองค์ความรู้ ใหม่ ๆ ในการอบรมเพิ่มขึ้น อีกทั้งสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็ก ขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ ได้กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานมีการจัดการ การวางแผนและการพัฒนาอย่างมีระบบ มากขึ้น มีการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของจตุพันธ์ รุจิรานุกูล (2554, หน้า 88)

เรื่องการนำโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ที่มีขนาดโรงเรียนต่างกันมีการนำโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของครูโดยรวมและรายด้าน ทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกับกับประภาวัลย์ สิงห์วิวัฒน์ (2556, หน้า 85-86) ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีรัมย์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาโดยรวมไม่แตกต่างกัน

1.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรโดยรวมมีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดแนวทางของการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ประกอบด้วย การสร้างบรรยากาศเปิด โดยให้ทุกคนได้รับทราบความจำเป็นและการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อการศึกษาที่ ต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อการพัฒนาศักยภาพของคนในประเทศให้มีความพร้อมกับการรับเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะสถานศึกษาต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพสังคมในปัจจุบันซึ่งสถานศึกษาต้องมีการเตรียมความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและนักเรียนให้ปรับตัวรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของพรทิศา วันตา (2553, หน้า 105) เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามินบุรี กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับภัทรพร ไหลไพบูลย์ (2554, หน้า 88) ได้ทำการศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสภานุปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสภานุปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก รวมทั้งงานวิจัยของอมร สายใจ (2556, หน้า 73) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

ในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

1.3 ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชิงราย เขต 3 ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล โดยรวมมีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่องค์กรสามารถเรียนรู้สร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง การมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งมีการจัดการการสร้างการถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากการใช้ความรู้ใหม่ ๆ การใช้แนวคิดการจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ทีมงานและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รุจารินทร์ จิตต์แก้ว และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2555) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง อิทธิพลด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นมีเพียงด้าน วัฒนธรรมที่เน้นงาน ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ที่มีรูปแบบของวัฒนธรรม คือ การทำงานเป็นทีม สนับสนุนการใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานภายในองค์กรแต่ละคน และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ บุรัสกร เตชะมา, สุคนธา คงศีล, สมชาติ ไตรรักษา และกิติพงษ์ หาญเจริญ (2556) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนลผลการศึกษาพบว่า พนักงาน มีระดับคุณภาพชีวิตและคุณลักษณะงานอยู่ในระดับ ปานกลาง และบรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานเชิงบวกอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และบรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยเสนอแนะให้ผู้บริหารควรพิจารณาสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ โดยการให้รางวัลเมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้ดีและส่งเสริมให้พนักงานมีกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ มีระดับที่สูงขึ้น

1.4 ด้านการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการจัดการความรู้ โดยรวมมีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่มมีการสอนตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันก็ช่วยองค์กรเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งผลทำให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Marquardt & Reynolds, 1994, p. 212) ซึ่งแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน สร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ โดยสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน และการที่จะบรรลุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริกาญจน์ จิระสาคร (2553) ได้ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรหัด ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรหัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรหัด ทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรหัดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.5 ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ โดยรวมมีการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ ใช้สื่ออย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมตามคุณลักษณะเฉพาะของตัวสื่อ สนองต่อความแตกต่างในเชิงวัฒนธรรมอย่างรอบด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุษยพรรณ พรหมวาทย์ (2558, หน้า 87) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (2554, สื่อออนไลน์) ที่กำหนดกรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารระยะ พ.ศ. 2554–2563 ของประเทศไทยที่มุ่งเน้นให้มีการพัฒนาอย่างฉลาด โดยดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมอยู่บนพื้นฐานของความรู้และปัญญา ซึ่งในยุทธศาสตร์ที่ 6 ได้นำเทคโนโลยีและการสื่อสารมาเป็นเครื่องมือ เพื่อช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ให้สามารถขับเคลื่อนการศึกษาเพื่อไปสู่ “การเรียนรู้อย่างฉลาด”

2. ผลการศึกษาข้อเสนอแนะแนวการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยการตอบแบบสอบถามคำถามปลายเปิดเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

2.1 ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 คือ ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี โดยครูผู้สอนให้คำแนะนำอย่างถูกวิธี สร้างนวัตกรรมที่ทันสมัยตรงกับความสนใจของผู้เรียน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่สังกัดในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ส่วนใหญ่อายุยังน้อย เป็นคนรุ่นใหม่ ที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเทคโนโลยีจึงสามารถแนะนำการใช้เทคโนโลยี และความรู้ด้านเทคโนโลยีมาถ่ายทอดให้กับผู้เรียนได้และสามารถสร้างนวัตกรรมที่ทันสมัยตรงกับความสนใจของผู้เรียนได้อย่างหลากหลาย สอดคล้องกับพระครูวิฑิตศาสนาทรร (2555, สื่อออนไลน์) กล่าวว่า ครูในอนาคต คือ ครูในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องมีความรู้กว้างไกลในเทคโนโลยี โลกสมัยใหม่เต็มไปด้วย IT ครูจะล้าหลังไม่ได้ จะต้องพัฒนาแบบก้าวกระโดดจึงจะทันโลกยุคใหม่ นวัตกรรมจึงเป็นเครื่องมือของครูยุคใหม่ ที่จะต้องพัฒนาตนเองในด้านเทคโนโลยี วิชาการ เพื่อนำนวัตกรรมไปพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และเข้าใจในบทเรียนมากยิ่งขึ้นและยังถือได้ว่า ครูเป็นผู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 คือสถานศึกษาต้องมีความ

พร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เช่น การปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียน ริเริ่มการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นประสิทธิผล ควรมีการปรับโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นระบบ และให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ด้าน สนับสนุนให้บุคลากรมีความเข้าใจในแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจน สนับสนุนให้บุคลากรสามารถช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน และสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่กล่าวว่าการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีหลักการสำคัญ คือ วินัย 5 ประการ ซึ่งเป็นพื้นฐานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ วินัยทั้ง 5 ประการสามารถเสริมสร้างให้เกิดภายในองค์กรได้ด้วยการนำไปปฏิบัติจริงในระดับบุคคล ทีมและองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในระดับบุคคล คือ การคิดอย่างเป็นระบบ ในระดับทีม คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้เป็นทีม และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุพจน์ นิमितบรรณสาร (2554) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) มีระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้เป็นทีมและด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พนักงานได้ให้ความสำคัญแต่ละรายด้านมากตามลำดับ

2.3 ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการสนับสนุนให้บุคลากรจัดข้อมูล สารสนเทศของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในการพัฒนางานด้วยตนเอง มีการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ให้บุคลากรสามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศกับผู้ปกครอง ชุมชนเพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานและให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา

นอกจากนั้นการส่งเสริมให้กำลังใจ ครูในการทำงานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่รอบรู้ มีการฝึกฝนอบรม ตนเอง แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เปิดโอกาสครูทุกคนได้มีการพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะคน สร้างครูให้ มีความศรัทธาหรือความผูกพันต่อทีมต่อองค์กร และต่อหน่วยงาน เสริมสร้างความเข้าใจให้เกิดการ รับรู้ว่าองค์กรมุ่งสร้างผลสำเร็จ และความเป็นเลิศ สร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกัน เป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความ ยืดหยุ่นทางความคิดตามแบบแผนความคิดอ่าน ของแต่ละคน และพัฒนาและส่งเสริมระบบการ ทำงานเป็นทีม โดยให้ระดับหัวหน้าและผู้ร่วมทีมมีความ

เข้าใจในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ และมีพลังอำนาจ ที่ชัดเจน ในด้านการตัดสินใจ และการบริหารงานในลักษณะต่าง ๆ สร้างความ เข้าใจให้ครูเกิดการยอมรับในการทำงานซึ่งกันและ กัน กระตุ้นให้ครูนำความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันอย่างเป็นระบบในระดับมาก สอดคล้องกับ งานวิจัยของทิพากร วรณพฤกษ์ (2554, หน้า 94-95) พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน สำนักงานเขตบางขุนเทียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของพอหทัย ภิรมย์ศรี (2554, หน้า 118-119) พบว่า การส่งเสริม ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็น ของครูด้านการเสริมสร้างบรรยากาศ ด้านการ สร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน ด้านการ คำนึงนวัตกรรมและการใช้ เทคโนโลยี ด้านการ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และด้านการปฏิบัติ งานเป็นทีมโดยรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก ที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2556, หน้า 83) พบว่า ครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 มีความ คิดเห็นด้านบรรยากาศขององค์การในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านการจัดการความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 คือ ให้ผู้เรียนสร้างสรรค์ ความรู้จากกระบวนการที่ได้รับความรู้ นำไปสู่กระบวนการกระทำจากงานหรือกิจกรรม ในบริบทหรือปัญหาในโลกที่เป็นจริง ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง มุ่งเน้นการเรียนรู้จาก ประสบการณ์จริง ตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียน อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหาร สถานศึกษาและครูผู้สอน เห็นความสำคัญของการลงมือปฏิบัติจริงตามหลักการของ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) วิธีการนี้อยู่ภายใต้แนวคิดที่ว่าการทำงานกับการ เรียนรู้ต้องเกิดควบคู่กันไป สอดคล้องกับ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัย (2556) ว่า การจัดให้มีวิธีการเรียนรู้ที่เน้นการฝึกปฏิบัติจริง เพื่อให้ผู้เรียนมี ความรู้ความเข้าใจและเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ รวมทั้งสามารถพัฒนาทักษะเกี่ยวกับสาระและ วิธีการเรียนรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งพัฒนาสื่อแบบเรียน สื่อ อิเล็กทรอนิกส์ และสื่ออื่น ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

2.5 ด้านทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูผู้สอนมีข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ใน ศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 คือ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้ใช้สารสนเทศ และเทคโนโลยีในการศึกษาเรียนรู้ หาข้อมูล ด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เพื่อที่ครูและบุคลากรจะได้

จัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ในมาตรา 66 ที่เน้นให้ผู้เรียนมีสิทธิได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ในโอกาสแรกที่ทำให้ เพื่อให้มีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สอดคล้องกับงานวิจัยของ เอกชัย พุทธสอน (2557, หน้า 102-103) ได้ศึกษา แนวโน้มการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับนักศึกษาผู้ใหญ่ พบว่า ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) จุดมุ่งหมายของกระบวนการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การสร้างองค์ความรู้ การสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 การปลูกฝังความคิด เจตคติ และค่านิยมที่ดีต่อการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ และการนำทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ไปใช้ในการดำรงชีวิต 2) รูปแบบวิธีการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้แบบกลุ่ม และการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้จากการใช้ปัญหาเป็นฐาน การเรียนรู้จากสภาพจริง การทดลองและการฝึกปฏิบัติจริง วิธีการเรียนทางไกล วิธีการเรียนแบบออนไลน์จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านเว็บไซต์ และเครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ เช่น โทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต และส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในลักษณะที่เน้นความร่วมมือกัน ทั้งผู้เรียนกับผู้เรียน ผู้เรียนกับผู้สอน ผสมผสานการจัดทรัพยากรการเรียนรู้และแหล่งสื่อต่าง ๆ ให้เหมาะสมในการเรียนรู้ 3) ทรัพยากรการเรียนรู้ ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเทคโนโลยี สื่อบุคคล สื่อธรรมชาติ สื่อเชิงกิจกรรม และสื่อจากวัสดุและอุปกรณ์ สื่อแบบทันเหตุการณ์ (Real Time) สื่อเสมือนจริง สื่อของจริง สื่อเชิงกิจกรรมการฝึกปฏิบัติสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ โทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต และแอปพลิเคชันต่าง ๆ สื่อสังคมออนไลน์ และสื่อจากแหล่งเรียนรู้ 4) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ได้แก่ กิจกรรมการฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้จากสถานการณ์จริง การเรียนรู้แบบสืบค้น กิจกรรมตามความสนใจ กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน กิจกรรมการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น กิจกรรมเชิงบูรณาการที่มีสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวเกื้อหนุนการเรียนรู้ กิจกรรมการปลูกฝังจิตสำนึกสาธารณะ คุณธรรมและจริยธรรมในการดำรงชีวิต การเห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น และกิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการและเชื่อมโยงเนื้อหาสาระแบบผสมผสานทักษะการเรียนรู้เข้าด้วยกัน และ 5) การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้ ได้แก่ มีความยืดหยุ่นทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการจัดการเรียนรู้ มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องหลังการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ใช้รูปแบบการประเมินด้วยตนเอง การประเมินจากการปฏิบัติการของสมาชิกกลุ่ม การประเมินผลแบบออนไลน์ และการประเมินผลตามสภาพ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้ที่เกี่ยวข้องควรนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการวางแผนการบริหารจัดการ สถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีคุณภาพ
2. ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตาม ขั้นตอนในรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษ ที่ 21 ของสถานศึกษา อย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึง ประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา ควรมีการวิจัย ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา
2. ควรมีการพัฒนาเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กาญจนา ฉ่ำศิริ. (2553). **สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข. (2555). **6 คำถามสร้างทักษะชีวิต: ประสบการณ์สำหรับครูทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้** (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: จุฬาลายมอร์นิ่ง.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร . (2554-2563). **กรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารระยะ พ.ศ. 2554-2563 ของประเทศไทย**. สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2560, จาก <https://www.nstda.or.th/>
- เกศรา รักชาติ (2549.) . **องค์กรแห่งการตื่นรู้**. กรุงเทพฯ: เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป.
- โกวิท สุขเสนา. (2559). **การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณตามแนวการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21**. มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จตุพันธ์ รุจิรานุกุล. (2554). **การนำโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). **การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จตุทาพิชญ์ ธรรมศิลป์. (2557). **การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการจัดการเรียนรู้ของครูในศตวรรษที่ 21**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- เจษฎา ยาลา. (2556). **ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.
- ชนกพรพรรณ ดิลกโกมล. (2546). **วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: เบ็ทเทอร์พาร์มา.

- ชูชัย ครุขานี และคณะ. (2549). การวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาคุณภาพบริการของ
โรงพยาบาล (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์. (2545). วินัยสำหรับองค์การแห่งการ
เรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ทิพากร วรณพฤกษ์. (2554). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหาร สถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน
สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัด กรุงเทพมหานคร. การศึกษาค้นคว้า
ด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). องค์การแห่งการเรียนรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- ธงชัย สมบูรณ์ (2549). จากองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข. กรุงเทพฯ:
ธรรมสาร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). พฤติกรรมผู้บริโภคทางการตลาด. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนา
พานิช.
- นันทวัน จันทร์กลีน. (2557). การศึกษาปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพใน
การพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21: โรงเรียนบ้านเนินมะปราง สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, พิษณุโลก.
- บุรฉกร เตชะมา และคณะ. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน
โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์อินเตอร์เนชั่นแนล. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุริยสาส์น.
- บุษยพรรณ พรหมวาทย์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหาร สถานศึกษากับการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่
21 โรงเรียนขยาย โอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพะเยา เขต 1. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม.,
มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

- ประภาวัลย์ สิงห์วิวัฒน์. (2556). **แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.
- ประยูร อาษานาม. (2543). **คู่มือวิจัยทางการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: ขอนแก่นการพิมพ์.
- ประเวศ วะสี และคณะ. (2547). **วิถีมุขยในศตวรรษที่ 21: สู่ภพภูมิใหม่แห่งการพัฒนา.** กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พระครูวิฑิต ศาสนาทร. (2556). **การพัฒนาวิชาชีพครู.** สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2560, จาก <http://202.29.87.101/artilces/2556/Teac-Pprof-Devel.pdf>
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). **การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้.** กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พรทิวา วันตา. (2553). **องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และพะเยาว์ ยินดีสุข. (2557). **การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พอหทัย ภิรมย์ศรี. (2554). **การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน นานหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร.** สารนิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ไพฑูริย์ สิ้นลารัตน์. (2556). **การศึกษาไทย 4.0: การศึกษาเชิงสร้างสรรค์และผลผลิตภาพ.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. (2532). **วัฒนธรรมการบริหาร.** กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- ภัทรพร ไหลไพบุลย์. (2554). **องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสภาชนูปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 18.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- มนทกานต์ รอดคล้าย. (2559). **การพัฒนาเด็กและครอบครัวในศตวรรษที่ 21 (Child and Family Development in the 21th Century).** สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 60, จาก <http://taamkru.com/th/การพัฒนาเด็กและครอบครัว>.
- ยุรพร ศุภธรัตน์. (2552). **องค์กรเพื่อการเรียนรู้** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: ธีระป้อมวรรณกรรม.
- รุจารินทร์ จิตต์แก้ว และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2555). **อิทธิพลด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร**. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- ลำพึง ศรีมีชัย. (2557). **การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ: รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)**. นครปฐม: โรงพิมพ์สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- วิจารณ์ พานิช. (2549). **การจัดการความรู้: ฉบับนักปฏิบัติ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- วิจารณ์ พานิช. (2552). **ทศปฏิบัติสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของ หน่วยงานราชการ**. สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 60, จาก <http://www.medicalrtcf.com/>
- วิจารณ์ พานิช. (2554). **การจัดการเรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21**. สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 60, จาก http://mtirmuti.blogspot.com/2013/06/21_7273.html
- วิจารณ์ พานิช. (2555). **วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรีสฤษดิ์วงศ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). **โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). **โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: อักษรภาพิพัฒน์.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2548). **การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ**. กรุงเทพฯ: นิติธรรม.
- วีรุธ มาฆะศิริานนท์. (2547). **องค์กรเรียนรู้ สู่องค์กรอัจฉริยะ** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- สิริกาญจน์ จิระสาคร. (2553). **การศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2514). **การบริหาร** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เกษมสุวรรณ.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2523). **การบริหาร** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- สมยศ นาวิการ. (2538). **การบริหารนโยบายการค้า** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แมเนเจอร์ มีเดีย กรุ๊ป.
- สายรุ้ง เฟื่องสินธุ์. (2556). **การพัฒนาแนวทางความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น**. วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- สุทัศน์ สังคพันธ์. (2556). **ทำไมต้องทักษะในศตวรรษที่ 21**. สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2560, จาก <http://www.srn2.go.th/>
- สุพจน์ นิमितบรรณสาร. (2554). **ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)**. สารนิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุพรทิพย์ ธนภัทรโชติวัต และคณะ. (2559). **การพัฒนารูปแบบการจัดประสบการณ์วิชาชีพครูเพื่อส่งเสริมคุณลักษณะครูในศตวรรษที่ 21**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2556). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2547). **การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้**. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. (2556). **รายงานการวิจัยเรื่องสภาพปัญหาและความต้องการใช้ สื่อการศึกษาของครูและนักเรียนหูหนวกระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. (2560). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2560**. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- เสาวนิต คำจันทา. (2549). **องค์กรแห่งการเรียนรู้**. สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 60, จาก <http://www.songthai.com/cgi-bin/viewarti.pl:00000016>
- อนงค์ อนันตริยเวช. (2547). **องค์กรเรียนรู้: ความอยู่รอดในอนาคต**.

- สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2560, จาก <http://lib.ripw/leader/anong/learning.html>
- อนันต์ เกตุวงศ์. (2523). **การบริหารการพัฒนา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อมร สายใจ. (2556). **องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว**
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. ชลบุรี:
 มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เอกชัย พุทธสอน. (2557). **แนวโน้ม การเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21**
สำหรับนักศึกษา ผู้ใหญ่. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- อุดมศักดิ์ กุลครอง. (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของ**
ผู้บริหารสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- Gephart, M. A., Marsick. (1996). **Learning organizations come alive**. *Training & Development*, 50(12), 35–45.
- Marquardt, M. J. (1996). **Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success**. New York: McGraw–Hill.
- Marguardt & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. New York: Irwin.
- Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). **21st Century Skills: Learning for Life in Our Times**. California: John Wiley & Sons.
- Wood, J. C., and Wood, J. M. 2002. **Henri Fayol: Critical Evaluations in Business and Management**. New York: Routledge.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา
UNIVERSITY OF PHAYAO

ภาคผนวก ข เครื่องมือการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการค้นคว้าแบบอิสระ
เรื่อง การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21
ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางของการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 47 ข้อ

ตอนที่ 2 การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ และ ด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21

โปรดอ่านคำอธิบายและวิธีการตอบของแต่ละตอน และขอความกรุณาท่านโปรดตอบทุกข้อ แบบสอบถามนี้จะไม่ส่งผลใด ๆ ต่อท่านและสถานศึกษาแต่ประการใด

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถาม และขอพระคุณท่านเป็นอย่างสูงในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

นางสาวอัจฉรา เชื้อนวิเศษ

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

แบบสอบถามเพื่อการค้นคว้าแบบอิสระ
เรื่อง การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21
ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ตอนที่ 1 ด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

- () ชาย
 () หญิง

2. อายุ

- () ต่ำกว่า 35 ปี
 () 36-45 ปี
 () มากกว่า 45 ปี

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- () ปริญญาตรี
 () ปริญญาโท
 () ปริญญาเอก

4. ตำแหน่ง

- () ครู
 () ผู้บริหารสถานศึกษา

5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง

- () น้อยกว่า 5 ปี
 () 5 - 10 ปี
 () มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

5 หมายถึง มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านพลวัตการเรียนรู้						
1.	สนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
2.	สนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเองโดยใช้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายรูปแบบ					
3.	สนับสนุนบุคลากรให้เข้าถึงวิธีการเรียนรู้ วิธีการทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนางานในหน้าที่					
4.	สนับสนุนให้บุคลากรปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
5.	สนับสนุนให้บุคลากรแต่ละคนใช้กระบวนการเรียนรู้วิธีการทำงานที่สะท้อนปัญหาหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น					
6.	สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่เป็นระบบ					
7.	สนับสนุนให้บุคลากรสามารถใช้วิธีการคิดอย่างเป็นระบบ มาใช้ในการพัฒนางานในหน้าที่					
8.	สนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้					
9.	สนับสนุนให้บุคลากรให้มีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันด้วยสื่อและเอกสารที่หลากหลาย					
10.	สนับสนุนให้บุคลากรสามารถใช้ทักษะในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อ	การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร						
11.	สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
12.	สนับสนุนให้บุคลากรมีความเข้าใจในแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจน					
13.	สนับสนุนและให้ขวัญ กำลังใจ และรางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของสถานศึกษา					
14.	สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงาน					
15.	สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา					
16.	สนับสนุนให้มีการแบ่งปันความรู้และขยายวิธีการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานให้เกิดกับบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา					
17.	การจัดโครงสร้างขององค์กรที่สามารถสื่อสารและเรียนรู้กันได้ทุกหน่วยงานในสถานศึกษา					
18.	สนับสนุนและจัดให้มีการประสานความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก					
19.	สนับสนุนให้บุคลากรสามารถช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน					
ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล						
20.	สนับสนุนให้บุคลากรจัดข้อมูล สารสนเทศของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ					
21.	สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในการพัฒนางานด้วยตนเอง					
22.	สนับสนุนให้มีการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน					
23.	สนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้					
24.	สนับสนุนและให้โอกาสในการเรียนรู้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย					

ข้อ	การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
25.	สนับสนุนให้บุคลากรสามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาของ สถานศึกษาได้					
26.	สนับสนุนให้บุคลากรแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศกับ ผู้ปกครอง เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานของ สถานศึกษา					
27.	สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ใน การปฏิบัติงานในสถานศึกษา					
28.	สนับสนุนให้มีการแสวงหาผู้ร่วมเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงาน จากชุมชนการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC)					
ด้านการจัดการความรู้						
29.	สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้แสวงหาข้อมูล ข่าวสาร โดยสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง					
30.	สนับสนุนให้มีการจัดระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศทั้ง จากภายในและภายนอกสถานศึกษา					
31.	สนับสนุนให้บุคลากรดำเนินกิจกรรมของสถานศึกษาด้วย วิธีการที่ได้รับการพัฒนาใหม่ ๆ					
32.	สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน เฉพาะอย่าง					
33.	สนับสนุนให้บุคลากรมีการติดตามแนวโน้มการดำเนินงาน ของสถาบันการศึกษาอื่น ๆ					
34.	สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะในการ คิดและทดลองการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์					
35.	สนับสนุนและสร้างความตระหนักบุคลากรถึงความจำเป็น ในการรักษาไว้ซึ่งความสำคัญของการเรียนรู้การปฏิบัติงาน และการแบ่งปันความรู้ให้บุคคลอื่น					
36.	สนับสนุนให้มีการจัดระบบและโครงสร้างการเรียนรู้การ ปฏิบัติงานที่สำคัญ ได้รับการจัดเก็บให้พร้อมบริการและ สะดวกใช้สำหรับผู้ต้องการ					

ข้อ	การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
37.	สนับสนุนให้มีการถ่ายทอดการเรียนรู้สำคัญ ๆ ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษาได้เรียนรู้					
38	สนับสนุนให้เกิดยุทธศาสตร์และวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ ตลอดจนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและแบ่งปันระหว่างฝ่าย ๆ ต่างของสถานศึกษา					
ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ						
39	สนับสนุนให้สถานศึกษามีระบบคอมพิวเตอร์สารสนเทศ ความเร็วสูงและพร้อมใช้ในการปฏิบัติงาน					
40.	สนับสนุนให้มีการใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการบริหารงานฝ่ายต่าง ๆ ในสถานศึกษา					
41.	สนับสนุนให้มีการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์อันทันสมัยที่สามารถดำเนินงานให้ได้ผลที่รวดเร็ว ทันใจ					
42.	สนับสนุนให้ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ตามความต้องการในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา					
43.	สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
44.	สนับสนุนให้บุคลากรสามารถดัดแปลงระบบการจัดเก็บข้อมูลได้สอดคล้องกับความต้องการในการปฏิบัติงานของตนเอง					
45.	สนับสนุนให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้การปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกด้วยระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา					
46.	สนับสนุนให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้การปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีความสามารถสูงหลากหลายชนิด					
47.	สนับสนุนให้มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยของสถานศึกษา ในการให้บุคลากรได้เรียนรู้และปฏิบัติงานได้ดีกว่าเดิม					

4. ด้านการจัดการความรู้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

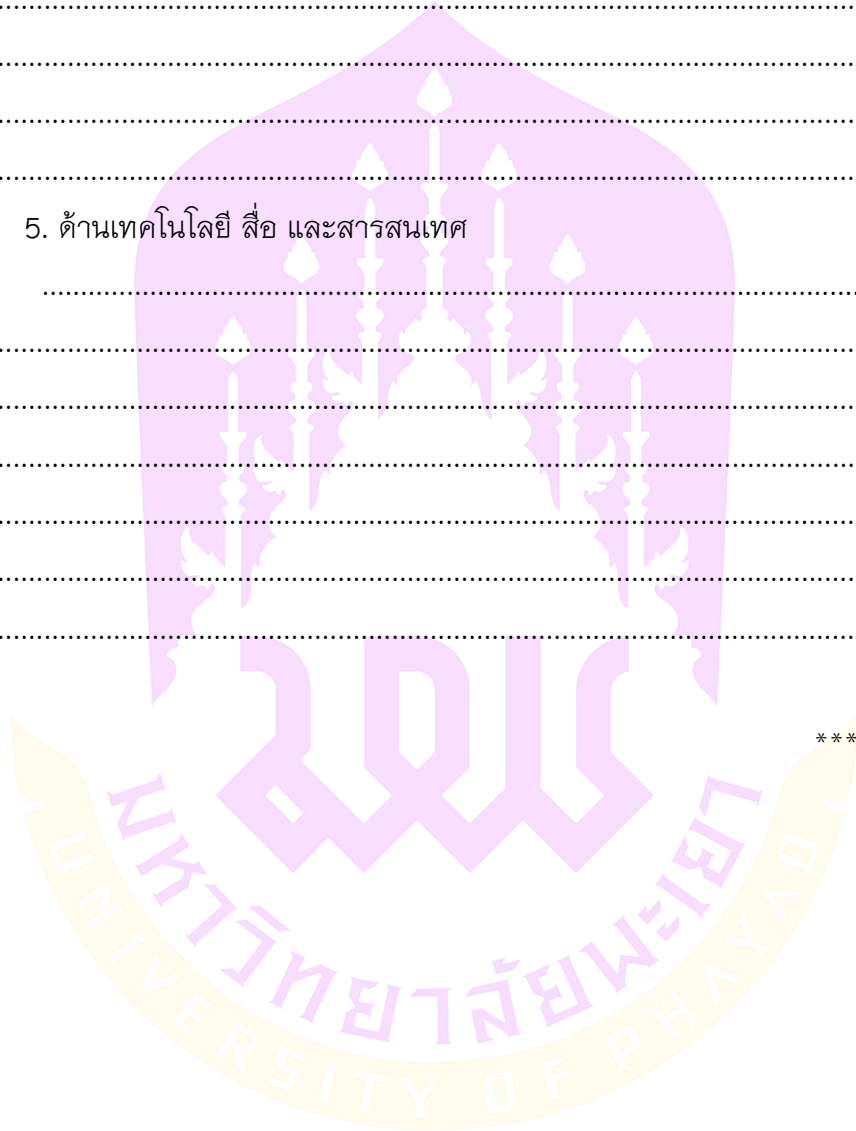
.....

.....

.....

.....

ขอบคุณค่ะ



ภาคผนวก ค การหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

ข้อที่	การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงใน ศตวรรษที่ 21	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้							
1	สนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	สนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ให้กับตนเองโดยใช้วิธีการเรียนรู้ที่ หลากหลายรูปแบบ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3	สนับสนุนบุคลากรให้เข้าถึงวิธีการ เรียนรู้ วิธีการทำงาน เพื่อให้เกิดการ พัฒนางานในหน้าที่	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
4	สนับสนุนให้บุคลากรปรับตัวให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	สนับสนุนให้บุคลากรแต่ละคนใช้ กระบวนการเรียนรู้วิธีการทำงานที่ สะท้อนปัญหาหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
6	สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้จาก การปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่เป็นระบบ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7	สนับสนุนให้บุคลากรสามารถใช้ วิธีการคิดอย่างเป็นระบบ มาใช้ในการ พัฒนางานในหน้าที่	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8	สนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงาน ร่วมกันเป็นทีมได้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9	สนับสนุนให้บุคลากรให้มีการแบ่งปัน ความรู้ระหว่างกันด้วยสื่อและเอกสาร ที่หลากหลาย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อที่	การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงใน ศตวรรษที่ 21	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
10	สนับสนุนให้บุคลากรสามารถใช้ทักษะ ในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร							
11	สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
12	สนับสนุนให้บุคลากรมีความเข้าใจใน แผนปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่าง ชัดเจน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
13	สนับสนุนและให้ขวัญ กำลังใจ และ รางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ตาม เป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
14	สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาใช้ กระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
15	สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ใช้วิธีการ ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
16	สนับสนุนให้มีการแบ่งปันความรู้และ ขยายวิธีการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงาน ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคนใน สถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
17	การจัดโครงสร้างขององค์กรที่ สามารถสื่อสารและเรียนรู้กันได้ทุก หน่วยงานในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
18	สนับสนุนและจัดให้มีการประสาน ความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อที่	การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงใน ศตวรรษที่ 21	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
19	สนับสนุนให้บุคลากรสามารถ ช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล							
20	สนับสนุนให้บุคลากรจัดข้อมูล สารสนเทศของสถานศึกษาอย่างเป็น ระบบ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
21	สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในการ พัฒนางานด้วยตนเอง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
22	สนับสนุนให้มีการให้คำปรึกษาแก่ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
23	สนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการ จัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
24	สนับสนุนและให้โอกาสในการเรียนรู้ แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
25	สนับสนุนให้บุคลากรสามารถร่วมกัน แก้ไขปัญหาของสถานศึกษาได้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
26	สนับสนุนให้บุคลากรแลกเปลี่ยนข้อมูล สารสนเทศกับผู้ปกครอง เพื่อนำมา ปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
27	สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรนำ ความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
28	สนับสนุนให้มีการแสวงหาผู้ร่วมเรียนรู้ วิธีการปฏิบัติงานจากชุมชนการเรียนรู้ วิชาชีพ (PLC)	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อที่	การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงใน ศตวรรษที่ 21	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
ด้านการจัดการความรู้							
29	สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ แสวงหาข้อมูล ข่าวสารโดยสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
30	สนับสนุนให้มีการจัดระบบการจัดเก็บ ข้อมูลสารสนเทศทั้งจากภายในและ ภายนอกสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
31	สนับสนุนให้บุคลากรดำเนินกิจกรรม ของสถานศึกษาด้วยวิธีการที่ได้รับการ พัฒนาใหม่ ๆ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
32	สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้ ในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
33	สนับสนุนให้บุคลากรมีการติดตาม แนวโน้มการดำเนินงานของ สถาบันการศึกษาอื่น ๆ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
34	สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม ให้มีทักษะในการคิดและทดลองการ ปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
35	สนับสนุนและสร้างความตระหนัก บุคลากรถึงความจำเป็นในการรักษา ไว้ซึ่งความสำคัญของการเรียนรู้การ ปฏิบัติงานและการแบ่งปันความรู้ให้ บุคคลอื่น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
36	สนับสนุนให้มีการจัดระบบและ โครงสร้างการเรียนรู้การปฏิบัติงานที่ สำคัญ ได้รับการจัดเก็บให้พร้อม บริการและสะดวกใช้สำหรับผู้ต้องการ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อที่	การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงใน ศตวรรษที่ 21	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
37	สนับสนุนให้มีการถ่ายทอดการเรียนรู้ สำคัญ ๆ ในการปฏิบัติงานให้แก่ บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษาได้ เรียนรู้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
38	สนับสนุนให้เกิดยุทธศาสตร์และ วิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ ตลอดจนได้รับ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและแบ่งปัน ระหว่างฝ่าย ๆ ต่างของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
ด้านเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศ							
39	สนับสนุนให้สถานศึกษามีระบบ คอมพิวเตอร์สารสนเทศความเร็วสูง และพร้อมใช้ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
40	สนับสนุนให้มีการใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการบริหารงานฝ่ายต่าง ๆ ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
41	สนับสนุนให้มีการใช้ระบบ อิเล็กทรอนิกส์อันทันสมัยที่สามารถ ดำเนินงานให้ได้ผลที่รวดเร็ว ทันใจ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
42	สนับสนุนให้ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ตามความต้องการในการเรียนรู้และ การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
43	สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษา สามารถใช้ข้อมูล สารสนเทศที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานของตนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
44	สนับสนุนให้บุคลากรสามารถดัดแปลง ระบบการจัดเก็บข้อมูลได้สอดคล้องกับ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อที่	การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงใน ศตวรรษที่ 21	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
	ความต้องการในการปฏิบัติงานของ ตนเอง						
45	สนับสนุนให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ การปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกด้วย ระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ที่มี ประสิทธิภาพของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
46	สนับสนุนให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก ในการเรียนรู้การปฏิบัติงานให้แก่ บุคลากรด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มี ความสามารถสูงหลากหลายชนิด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
47	สนับสนุนให้มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่ทันสมัยของสถานศึกษา ในการให้ บุคลากรได้เรียนรู้และปฏิบัติงาน ได้ดีกว่าเดิม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ภาคผนวก ง ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตรง (Reliability Coefficients) ของกลุ่มทดลองใช้
(Try out)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.977	47

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	อัจฉรา เชื้อนวิเศษ
วัน เดือน ปี เกิด	20 พฤษภาคม 2533
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงราย
วุฒิการศึกษา	คป. (คณิตศาสตร์), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย
ที่อยู่ปัจจุบัน	62 หมู่ที่ 8 ตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย
ผลงานตีพิมพ์	ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง อัจฉรา เชื้อนวิเศษ (ผู้บรรยาย). (16 มิถุนายน 2561). การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. ใน การประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 4 (หน้า 345-358). พะเยา : อาคารเรียนรวม (PKY) มหาวิทยาลัยพะเยา
รางวัลที่ได้รับ	-

