

แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2*
SCHOOL ADMINISTRATION GUIDELINES TO LEARNING ORGANIZATION
IN SCHOOLS UNDER KHONKAEN PRIMARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE 2

นิตยา หอศิลาชัย¹, สายัณห์ ผาน้อย², กฤษณาพันธ์ พงษ์บริบูรณ์³
Nittaya Hosilachai¹, Sayan Panoi², Kissadapan Pongboriboon³
วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย^{1,2,3}
College of Asian Scholars^{1,2,3}
Email : outlook2554@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 302 คน แบ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 37 คน ครูผู้สอน จำนวน 265 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตอบสนองคู่ (Dual response format) ชนิด 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 2) แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำนวน 18 แนวทาง

คำสำคัญ : องค์กรแห่งการเรียนรู้; สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์; แนวทางการบริหารสถาน

ABSTRACT

This purpose of this research was to: 1) To study the current and desirable conditions of being a learning organization of educational institutions under the KhonKaen Primary Educational Service Area Office 2, and 2) To study the management approaches to becoming a learning organization. of schools under the KhonKaen Primary Educational Service Area Office 2. The samples used were 302 administrators and teachers divided into 37 administrators and 265 teachers. The tools used in the research are questionnaires. It was characterized by a 5-level dual- response format and a semi-structured interview. Statistics used to analyze the data include: Percentage, average, standard deviation and use the Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) technique to prioritize essential needs.

The results showed that 1) the current state of being a learning organization of educational institutions under the KhonKaen Primary Educational Service Area Office 2 overall was at a high level, and the desirable state of being a learning organization was at a high level. The learning organization of the schools under the KhonKaen Primary Educational Service Area Office 2 overall was at the highest level and 2) the educational management approach towards a learning organization. of schools under the Office of KhonKaen Primary Educational Service Area 2, amounting to 18 guidelines.

Keywords : Learning Organization; Current condition and desirable condition; School Administration Guidelines

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

การศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นการศึกษาที่มุ่งสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งภูมิปัญญา การเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้เท่าทันสังคมโลกควบคู่กับสังคมข้อมูลข่าวสาร (Information Society) ความสามารถของมนุษย์ยุคใหม่ คือ ทรัพยากรความรู้ ที่มีใช้ไม่เพียงแต่ความรู้เพื่อความรู้เท่านั้น ระบบการศึกษาจะต้องสร้างผู้ที่จะจบการศึกษามีสมรรถนะในเรื่องการใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ภาษาต่างประเทศ เนื่องจากสังคมโลกในปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ไร้พรมแดน ทำให้ศักยภาพที่จะประสบความสำเร็จมีพอ ๆ กับศักยภาพที่จะล้มเหลว การศึกษาจึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่พัฒนาคน เพื่อเตรียมความพร้อม แต่การศึกษาจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณค่าที่แท้จริงในความเป็นมนุษย์ การศึกษาในสังคมแห่งประชาคมอาเซียนก็เช่นเดียวกันเป็นการจัดการศึกษานานาชาติในแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และใกล้เคียงให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ทันกับสังคมอาเซียนได้อย่างมีคุณภาพ (วิจารณ์ พานิช, 2555)

การศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการพัฒนาประเทศ และแก้ไขปัญหาของสังคมเนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองไปตลอดชีวิต ช่วยให้การดำรงชีวิตและประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุข โดยส่งเสริมและเปิดโอกาสให้คนไทยทุกคนมีสิทธิและความ

เสมอภาคในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ในปัจจุบันได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ สามารถส่งผ่านถึงกันและกันทั่วโลกได้อย่างรวดเร็ว ดังจะเห็นได้จากประเทศไทยได้มีการปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งหวังจะให้การศึกษามีการปรับเปลี่ยนสู่การศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถผลิตและพัฒนากำลังคน เพื่อพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในประชาคมโลก การบริหารจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษาเป็นการบริหารแบบกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา สถานศึกษามีอำนาจในการตัดสินใจ การบริการการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ตามบริบทของบุคคลซึ่งเป็นการบริหารที่เรียกว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) เป็นการบริหารโดยการมีส่วนร่วมจากบุคคลหลายฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) กับสถานศึกษา โดยตรงในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าและผู้แทนองค์กรศาสนา เข้ามาร่วมกันบริหารจัดการศึกษา(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,2550) องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของคนภายในองค์กร โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อดำเนินการให้เกิดผลภายใต้กลยุทธ์การบริหารในเชิงรุกเตรียม พร้อมรับกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรดำรงอยู่ได้อย่างสง่างาม โดยมิวัจนธรรมที่ดีและกระบวนการต้องดำเนินอย่างต่อเนื่อง และเสริมสร้างบริหารการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมออันจะนำพาให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างน่าพึงพอใจตามสภาพการณ์ขององค์กรนั้น ๆ โดยมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์การดำเนินงานบริหารจัดการโครงสร้างองค์กร ระบบองค์กร บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ (Kaiser, Sandra M., 2000) การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือ การที่คนในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ไปด้วยกัน โดยใช้ความรู้ประสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ทางด้านองค์กรการศึกษาได้มีการตื่นตัวในการเปลี่ยนแปลงการศึกษาครั้งยิ่งใหญ่อย่างจริงจัง โดยจะเห็นได้จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่ได้ระบุให้มีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการบุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียนและเทคโนโลยีทางการศึกษาอีกด้วย สถานศึกษาเป็นองค์กรการศึกษาที่ทุกองค์กรกำลังปรับตัว เพื่อก้าวกระโดดสู่การเปลี่ยนแปลง การศึกษาที่ต้องนำมาใช้เป็นกลไกในการสร้างชาติ สร้างคน สร้างงาน และให้ประชาชนในชาติเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้สู่สังคมประชาคมอาเซียนได้อย่างเต็มศักยภาพ (วิจารณ์ พานิช, 2555)

การเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญกับสถานที่ทำงานในปัจจุบันนี้ เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นแต่ยังไม่เพียงพอ (Marsick and Watkins, 2003) ที่จะทำให้องค์กรพัฒนาไปยังขีดสุด แต่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ พุดคุยร่วมกันแก้ปัญหาจะทำให้องค์กรเดินไปข้างหน้าและบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ เพราะความรู้คือกุญแจแห่งความสำเร็จที่จะทำให้ทุกองค์กรอยู่รอดในปัจจุบันนี้ องค์กรจึงต้องสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร (Bennett and O'Brien, 1994 ; Watkins and Marsick, 2003) และความมุ่งมั่นที่จะขยายและพัฒนาขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้

อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร โดยองค์กรจะสนับสนุนส่งเสริมการประยุกต์ใช้ความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2562) การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืนมุ่งเตรียมคนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพคนไทยทุกช่วงวัยให้มีภูมิคุ้มกัน เพื่อเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเสริมสร้างศักยภาพของคนในทุกมิติให้มีความพร้อมทั้งด้านร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีสติปัญญาที่รอบรู้ และมีจิตใจที่สำนึกในคุณธรรมจริยธรรม มีความเพียรและรู้คุณค่าความเป็นไทย มีโอกาสและสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิตควบคู่กับการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในสังคมและสถาบันทางสังคมให้เข้มแข็งและเอื้อต่อการพัฒนาคน โรงเรียนควรมีกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้และมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบตรวจสอบและประเมินได้โดยที่ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล บุคลากรภายในองค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและมีการทำงานเป็นทีม ซึ่งเรียกว่า “การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้” สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าพัฒนาองค์กรประเภทต่าง ๆ โดยเฉพาะโรงเรียนเป็นองค์กรที่ให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลักเป้าหมายสุดท้ายของการจัดการศึกษาในโรงเรียน คือ การเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นในบรรดาองค์กรประเภทต่าง ๆ โรงเรียนจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้ให้นโยบายกับโรงเรียนในสังกัดในการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการศึกษาไว้ว่าการสร้างคุณภาพทุนมนุษย์สู่สังคมอนาคตที่ยั่งยืน นโยบายการจัดการศึกษา มีดังนี้ รูปแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมภาคภูมิใจ ส่วนจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การยกระดับผลสัมฤทธิ์ ทักษะคิดวิเคราะห์ แคล่วคล่อง ว่องไวเขียนอ่าน ก้าวทันเทคโนโลยี และจัดการสิ่งแวดล้อม เป้าหมาย ด้านคุณภาพ ประกอบด้วย สำนักงานคุณภาพ (Quality Office) โรงเรียนคุณภาพ (Quality School) ครูคุณภาพ (Quality Teacher) นักเรียนคุณภาพ (Quality Student) และคณาจารย์ คือ โรงเรียนนำคุณครูพาเที่ยวสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้พบเจอสภาพปัญหาต่าง ๆ เช่น ปัญหาด้านการบริหารจัดการ พบว่าบุคลากรในโรงเรียนยังขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการการทำงานที่เป็นระบบ การวางแผนร่วมกัน รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการในโรงเรียน การสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในระบบการทำงานเพื่อลดภาระงาน ของแต่ละบุคคล การให้บุคลากรคิดถึงพัฒนาโรงเรียนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2, 2564)

จากความเป็นมาและความสำคัญสถานศึกษามีบทบาทสำคัญยิ่งในการสร้างและพัฒนาคนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นสถานศึกษาจะต้องรับภาระหน้าที่ที่สำคัญที่จะต้องพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ การสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีบทบาทสำคัญคือผู้บริหารสถานศึกษา เพราะจะต้องมีวิธีการและมีแนวทางในการบริหาร

สถานศึกษา เพื่อเป็นการแสดงถึงความรู้ความสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเป็น การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาอีกด้วยกล่าวได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ สำคัญในการสนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาเพื่อจะส่งผลให้สถานศึกษาเกิด ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา เพื่อจะได้นำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่ เป้าหมายร่วมของสถานศึกษา เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและ เพื่อพัฒนาการเป็นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในการพัฒนา องค์กรให้มีศักยภาพและคุณภาพตลอดจนการพัฒนาคนในองค์กรให้มีคุณภาพ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา แนวทางการบริหารสถานศึกษา สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อนำผลการศึกษาไปปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร ส่งเสริมศักยภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเสริมสร้าง และขยายองค์ความรู้ใหม่ ๆ และ เป็นข้อมูลในการนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลสารสนเทศให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทราบถึงระดับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 2 เพื่อเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แก่ผู้บริหารในระดับ เขตพื้นที่อื่นๆ ต่อไป

3.2 ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาแนว ทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาตนเองต่อไป

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ปีการศึกษา 2565 จำนวน ผู้บริหาร 162 คน จำนวนครูผู้สอน 1,201 คน รวมทั้งสิ้น 1,363 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยใน ครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตาราง Krejcie & Morgan (1970) ได้เท่ากับจำนวน 302 คน

แบ่งเป็น ผู้บริหาร จำนวน 37 คน ครูผู้สอนจำนวน 265 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)ตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้เป็น 1) แบบสอบถามมีค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80–1.00 และมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.94 และ 2) แบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

5. ผลการวิจัย

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.39, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเรียนรู้อิง (\bar{X} = 4.47, S.D. = 0.56) ด้านการจัดการองค์ความรู้ (\bar{X} = 4.4, S.D. = 0.65) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (\bar{X} = 4.37, S.D. = 0.65) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (\bar{X} = 4.36, S.D. = 0.67) และด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (\bar{X} = 4.35, S.D. = 0.66) ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.55, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการจัดการองค์ความรู้ (\bar{X} = 4.61, S.D. = 0.49) ด้านการเรียนรู้อิง (\bar{X} = 4.59, S.D. = 0.59) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (\bar{X} = 4.59, S.D. = 0.49) ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (\bar{X} = 4.58, S.D. = 0.49) และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (\bar{X} = 4.55, S.D. = 0.50) ตามลำดับ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง PNI_{Modified} สูงสุด 3 อันดับแรก คือ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (PNI_{Modified} = 0.053) การคิดอย่างเป็นระบบ (PNI_{Modified} = 0.050) และการจัดการองค์ความรู้ (PNI_{Modified} = 0.046) ตามลำดับ

5.2 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จากการศึกษาข้อมูลที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และข้อมูลที่ได้สังเคราะห์ผลจากการศึกษาความต้องการจำเป็นได้แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ดังนี้

1) ด้านการเรียนรู้อิงมีจำนวน 4 แนวทาง ได้แก่ 1.1) ท่านมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี 1.2) ท่านมีความริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง 1.3) ท่านมีความรู้ในการพัฒนางานของสถานศึกษา 1.4) ท่านรู้วิธีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้อื่นได้ด้วยตนเอง

2) ด้านการจัดการองค์ความรู้จำนวน 4 แนวทาง ได้แก่ 2.1) ผู้บริหารสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ 2.2) ผู้บริหารมีการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกคนภายในสถานศึกษา 2.3) สถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากรตามความถนัดและความสนใจ 2.4) สถานศึกษาให้ความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ได้เป็นอย่างดี

3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจำนวน 3 แนวทาง ได้แก่ 3.1) ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการจัดทำวิสัยทัศน์ 3.2) สถานศึกษาจัดให้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ 3.3) บุคลากรในสถานศึกษาได้มีการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้

4) ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลจำนวน 4 แนวทาง ได้แก่ 4.1) ผู้บริหารให้อำนาจบุคลากรในการเสนอแนวทางในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา 4.2) ผู้บริหารให้อำนาจครูในการตัดสินใจงานที่รับผิดชอบโดยตรง 4.3) สถานศึกษามีการแบ่งสายงานการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน 4.4) ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจบุคลากรในการปฏิบัติงานให้

5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบจำนวน 3 แนวทาง ได้แก่ 5.1) สถานศึกษามีการพัฒนาระบบงานให้เป็นปัจจุบันและทันสมัย และสะดวกต่อการนำไปใช้งานได้ตลอดเวลา 5.2) สถานศึกษามีการสนับสนุน ให้บุคลากรมีการวางแผนล่วงหน้า 5.3) สถานศึกษามีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการระบบงานต่าง ๆ

6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 ผลการวิจัยสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จากผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ได้กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันและปรับตัวต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคนี้สอดคล้องกับตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคน และสังคมไทยไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้โดยให้ประชาชนคนไทยได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกันทางการศึกษา เป็นการพัฒนาด้านอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตและนำไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564 ที่ได้กล่าวว่าเพื่อให้คนไทยเป็นแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า และทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นซึ่งผลจากการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าโรงเรียนได้มีการดำเนินการ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านการจัดการองค์ความรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผลการวิจัยจึงพบว่าทุกด้านมีการดำเนินการอยู่ในระดับมากนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของการศึกษาของ นครินทร์ จับจิตต์ (2562) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาผลการศึกษาพบว่าระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ระดับมาก

6.1.1 จากผลการวิจัย พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารและครู ส่วนใหญ่มีความพึงประสงค์ให้โรงเรียน สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต2 มีการจัดระบบองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่ยังไม่สามารถจัดการองค์ความรู้ในการบริหารจัดการในโรงเรียนได้อย่างเต็มที่เท่าที่ควร ดังนั้น ทั้งผู้บริหารและครูมีต้องการให้มีการส่งเสริมและการสนับสนุน การเห็นความสำคัญในการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ว่าเป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กร เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกัน และกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก การพัฒนาองค์กรยุคใหม่ที่ทุกคน ทุกทีม ทุกหน่วยงานต้องร่วมกัน โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เรียนรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาทิเช่น การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ให้การครูผู้สอน จึงคาดหวังให้มีการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) ที่ได้ระบุว่าในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นจะต้องผสมแนวคิดทั้งหมดไว้ด้วยกันสามารถแบ่งเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) การสร้างบรรยากาศแบบเปิดให้สมาชิกในองค์กรได้มีโอกาสทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ทำการพัฒนาวินัยทั้ง 5 ประการ แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อเป็นการปรับพื้นฐานวิธีการคิดและวิธีการปฏิบัติต่อตนเองและต่อองค์กร 3) ทำการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ในระดับองค์กร คือ การสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบงานต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการเรียนรู้ 4) ทำการพัฒนาตัวผู้นำให้เกิดทักษะต่าง ๆ ต่อการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศ 5) กำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและส่วนรวม ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบ 6) กำหนดมาตรการในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะ เข้าสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยเป็นลักษณะของงานที่ท้าทายและการสนับสนุน และ 7) พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับแนวคิดของอำนาจ ศรีพูนสุข (2551) ที่กล่าวว่า องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีองค์ประกอบ 1) มีบทสรุปหรือข้อพิสูจน์ที่ชัดเจนว่าความรู้หรือทฤษฎีทางปัญญาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน 2) องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรและมีบุคลากรที่เรียนรู้ตลอดเวลา และเรียนรู้ร่วมกันจะเป็นองค์กรที่รู้เท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ไม่อาจคาดเดาได้ และสามารถปรับตัวอยู่รอดและประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้และ3)องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับ “คน” ด้วยการให้คุณค่ากับ การพัฒนา การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมุ่งสร้างให้คนในองค์กรเกิดการนำความรู้ไปวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาในลักษณะที่เรียกว่าเป็น “ความคิดที่เป็นระบบ” สอดคล้องกับแนวคิดทางการบริหารอื่น ๆ ที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์หรือทฤษฎีทางปัญญาไม่ว่าจะเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การบริหารงานคุณภาพ การจัดการความรู้ รวมทั้งเทคนิควิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้วย

6.1.2 จากผลการวิจัย พบว่า ความต้องการจำเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น

เขต 2 โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็นได้ดังนี้ 1) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล 2) การคิดอย่างเป็นระบบ 3) การจัดการองค์ความรู้ 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 5) การเรียนรู้ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเหตุผลที่องค์กรมีความจำเป็นที่ต้องมีการเรียนรู้ ก็เนื่องมาจากระดับคุณภาพของการปฏิบัติงาน และความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงงานในยุคปัจจุบันต้องอาศัยการเรียนรู้เป็นฐานที่สำคัญยิ่ง สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่จัดการศึกษาส่งเสริมจัดการเรียนรู้ในการพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากความท้าทายและความกดดันไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของธรรมชาติในการทำงาน ความท้าทายในการแข่งขันของสภาพเศรษฐกิจเช่นปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล การคิดอย่างเป็นระบบและการจัดการองค์ความรู้ ซึ่งโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านที่มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องเร่งดำเนินการ คือด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลสอดคล้องกับ Senge, P. M. (2000) ที่กล่าวว่าการให้อำนาจกับคนที่ทำงาน (empower people) ถ้าลูกจ้างทั้งหลายได้รับการยอมรับในความสามารถในความสำเร็จของเขา ก็จะเรียนรู้ได้ถึงระดับที่ดีที่สุด องค์กรบางแห่งได้มีการพัฒนาระบบ การทำงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนความเป็นอิสระของลูกจ้างในการปฏิบัติงาน การที่จะทำงานอย่างมีความสามารถในการผลิตและมีความคิดสร้างสรรค์นั้น แต่ละบุคคลจะต้องมีอำนาจในการเรียนรู้ด้วย การพัฒนาวินัยของการคิดเชิงระบบ การคิดเป็นระบบหรือความสามารถในการมองเห็นรูปแบบ และความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงาน ซึ่งน้อยคนนักจะทำได้แต่ทราบได้ที่ในองค์กรยังมีการคิดที่ไม่เป็นระบบอยู่ องค์กรจะไม่สามารถที่จะได้มาซึ่งการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ และการเปลี่ยนรูปลักษณะของการเรียนรู้ (transform the image of learning) กลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนภาพลักษณ์ (image) หรือรูปแบบความคิดซึ่งคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ คนเรามีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้ โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมา เช่น วินัย การควบคุม การฝึกฝน เป็นต้น รูปแบบทางความคิดต้องย้อนหลังมาตามอารมณ์ ความรู้สึกของพลังงาน ความตื่นตัว ความสำเร็จของธุรกิจ ความสนุกสนาน การแข่งขันและการเจริญเติบโตของบุคคลและองค์กร และสอดคล้องแนวคิดของ เจชญา นกน้อย และคณะ (2552) ที่กล่าวว่ามี การเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับล่างรวมถึงมีการมอบหมายงาน และกระจายความรับผิดชอบให้พนักงานสามารถตัดสินใจแก้ปัญหา และดำเนินการในงานที่อยู่ในข่ายความสามารถและความรับผิดชอบทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการทำงานด้วยอีกทางหนึ่ง

6.2 จากผลการวิจัยพบว่าแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

6.2.1 ด้านการเรียนรู้ มีแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 4 แนวทางได้แก่ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีมีความริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องมีความรู้ในการพัฒนางานของสถานศึกษาและรู้วิธีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้อื่นได้ด้วยตนเองทั้งนี้อาจเป็นเพราะการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เน้นระดับของบุคคลเป็นการเรียนรู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะในการที่องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต้องอาศัยการเรียนรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐาน การเรียนรู้ระดับทีมงาน ต้องมีทีมงานที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดความเชื่อต่างกันจำเป็นต้องปรับความคิด แบบแผนความคิดให้สอดคล้องกันและการเรียนรู้ระดับองค์กรซึ่งต้องอาศัยผลการเรียนรู้ของบุคคลและทีมงานเป็นพื้นฐาน จึงจำทำให้เกิดแนว

ทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ Pedler, Burgoyne & Boydell (1991) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ (Learning) ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือสนับสนุนและสนใจในบทเรียนคนใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติเพื่อวิเคราะห์และเรียนรู้จากบทเรียน มีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพยายามเรียนรู้และทำให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์กรถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเองของทุกคน (self-development for all) โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการคำแนะนำที่เหมาะสม และถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเองมีประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย นั่นคือมีโอกาสนำไปใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัท การขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพยังสอดคล้องกับ Micheal J. Marquardt (2002) ที่ได้ให้แนวคิดว่าการเรียนรู้ ทั้งสามดังกล่าวต้องอาศัยทักษะในการเรียนรู้ 5 ทักษะ ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง การเสวนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน และรูปแบบการเรียนรู้ระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์กรนั้นใช้รูปแบบการเรียนรู้เพื่อการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคตและการเรียนรู้จากการปฏิบัติและยังสอดคล้องกับ เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเรียนรู้ โดยพนักงานทุกคนในองค์กรจะมีลักษณะนิสัยที่ใฝ่รู้ องค์กรมีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กรรวมทั้งมีการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กรและใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกัน

6.2.2 การจัดการองค์ความรู้ มีแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 4 แนวทาง ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ผู้บริหารมีการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกคนภายในสถานศึกษาสถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากรตามความถนัดและความสนใจและสถานศึกษาให้ความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ได้เป็นอย่างดีทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการจัดการองค์ความรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่ต้องมีการใช้กระบวนการที่ช่วยรวบรวมจัดเก็บวิเคราะห์และกำหนดประเด็น รวมไปถึงการเผยแพร่องค์ความรู้ที่มีประโยชน์และมีความจำเป็นต่อการพัฒนาและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ต้องมีการจัดการกับองค์ความรู้ให้มีการเปลี่ยนรูปข้อมูลและข่าวสารให้อยู่ในรูปขององค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติการในการแก้ไขปัญหาได้ และต้องสามารถใช้ได้ผลกับทุก ๆ สถานศึกษาโดยผู้บริหารต้องสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ต้องส่งเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรและต้องส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากรตามความถนัดและความสนใจจึงจะทำให้แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดประสิทธิผลมีประสิทธิภาพต่อไปสอดคล้องกับแนวคิดของ Gephart et al, (1996) ที่ได้กล่าวว่า การสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ไม่ใช่แต่เพียงมุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้อื่นที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที ยังสอดคล้องกับ Micheal J. Marquardt (2002) ที่ได้ให้แนวคิดว่าการจัดการความรู้ (knowledge management) ให้เกิดขึ้นในองค์กรโดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การ ข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนความรู้การถ่ายโอนความรู้ และการ

พัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการและยังสอดคล้องกับ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) ที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ว่า เป็นกระบวนการของการขัดเกลา เลือกลงและบูรณาการ การใช้สารสนเทศจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ (new knowledge) ความรู้ใหม่เกิดจากการผสมผสาน ความรู้และประสบการณ์เดิมผนวกกับความรู้ใหม่ที่ได้รับรู้ดังกล่าวเป็นความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล เป็นความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง (tacit knowledge) หากความรู้เหล่านั้นได้ถูกถ่ายทอดออกมา ในรูปของการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ความรู้นั้นจะกลายเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (explicit knowledge)

6.2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 3 แนวทาง ได้แก่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการจัดทำวิสัยทัศน์สถานศึกษาจัดให้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์และบุคลากรในสถานศึกษาได้มีการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนต้องมีความคาดหวังที่ดีในอนาคต ต้องสามารถแปลงวิสัยทัศน์มาสู่พันธกิจและแผนปฏิบัติจริง และต้องสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของตนกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยผู้บริหารและบุคลากรต้องร่วมกันกำหนดขึ้นตามบริบทและ สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม จึงจะทำให้แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถพัฒนาได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge, P. M. (2000) ที่ได้ให้ความหมาย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้ามองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่ไม่ดี ผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร โดยแฝงเข้าไปในงานในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกันหัดให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2550) ได้กล่าวว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นเรื่องของการร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะทุ่มเทใจ ที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า commitment และ conviction ต่อองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ กระทบความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน

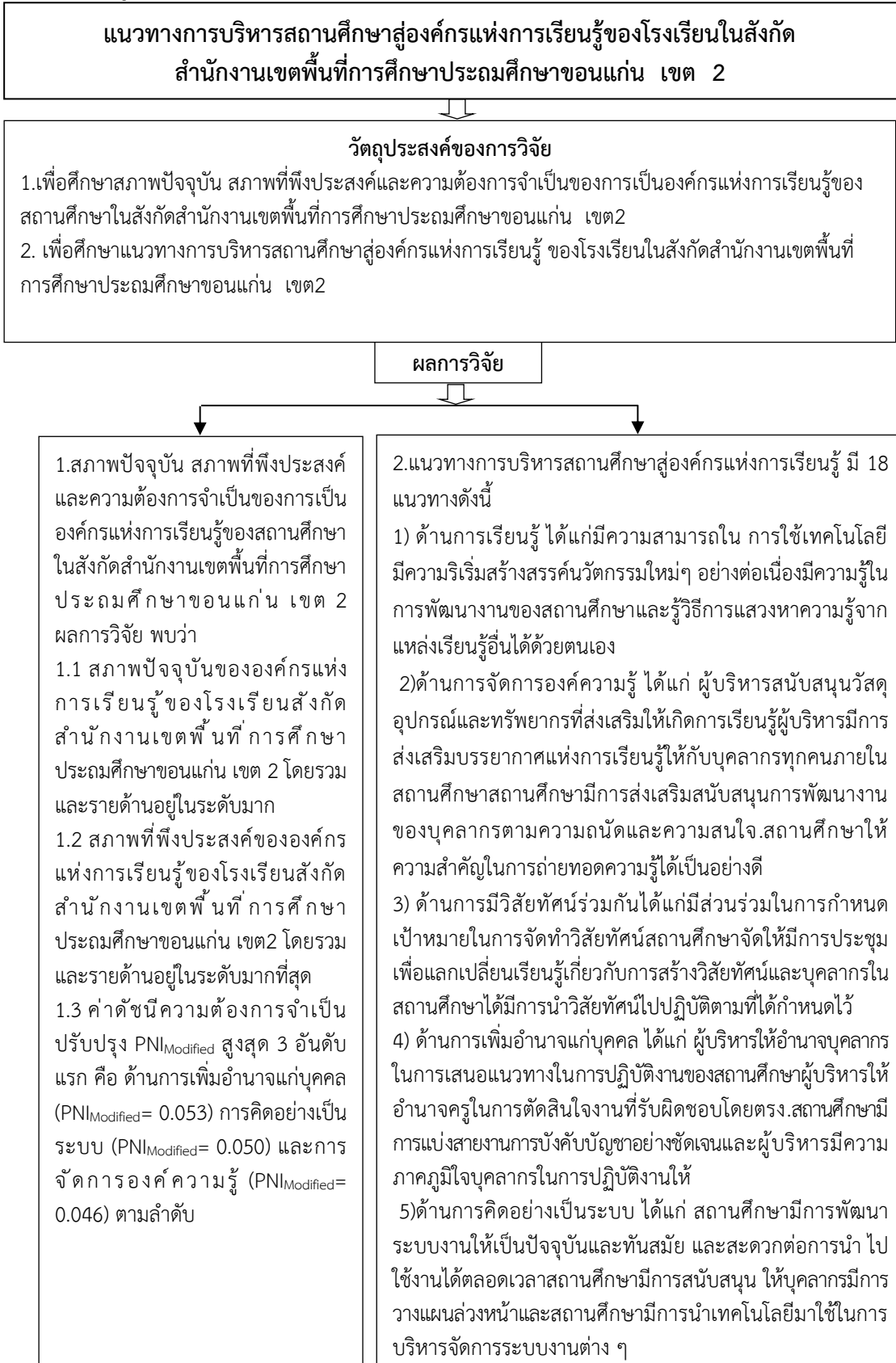
6.2.4 การเพิ่มอำนาจอำนาจแก่บุคคล มีแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 4 แนวทาง ได้แก่ผู้บริหารให้อำนาจบุคลากรในการเสนอแนวทางในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาผู้บริหารให้อำนาจครูในการตัดสินใจงานที่รับผิดชอบโดยตรง สถานศึกษามีการแบ่งสายงาน การบังคับบัญชาอย่างชัดเจนและผู้บริหารมีความภาคภูมิใจบุคลากรในการปฏิบัติงานให้ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลในการปฏิบัติหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบ เป็นการกระจายอำนาจให้แก่ครู หรือบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถตัดสินใจหรือแก้ปัญหา พร้อมทั้งดำเนินการในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถรับรู้ของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ถึงความสำคัญของบุคลากรทุกคน เปิดโอกาสให้บุคลากร ชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกัน เพื่อสังคมและชุมชนรวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง ผู้สอน และมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกันผู้บริหารให้อำนาจ

บุคลากรในการเสนอแนวทางในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาผู้บริหารจึงต้องให้อำนาจครูในการตัดสินใจงานที่รับผิดชอบโดยตรงจึงจะมีผลทำให้การการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลดีต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของ Michel J. Marquardt (2002) ที่ได้กล่าวถึง การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กรทุกภาคส่วน ซึ่งรวมถึง ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ธุรกิจ และชุมชน โดยให้อำนาจในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ รวมถึงการปฏิบัติต่อ พนักงานโดยมองว่าพนักงานเป็นผู้มีคุณวุฒิและความสามารถ และสอดคล้องกับแนวคิดของเจษฎา นกน้อย และคณะ (2552) ที่กล่าวว่า การเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับล่างรวมถึงมีการมอบหมายงาน และกระจายความรับผิดชอบให้พนักงานสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและดำเนินการในงานที่อยู่ในข่ายความสามารถและความรับผิดชอบทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการทำงานด้วยอีกทางหนึ่ง

6.2.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 3 แนวทาง ได้แก่สถานศึกษามีการพัฒนากระบวนการให้เป็นปัจจุบันและทันสมัย และสะดวกต่อการนำไปใช้งานได้ตลอดเวลาสถานศึกษามีการสนับสนุน ให้บุคลากรมีการวางแผนล่วงหน้าและสถานศึกษามีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการระบบงานต่าง ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนขององค์กร เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่ง และไม่มองแบบแยกส่วนจุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็ คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่น ๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่ว่าจะเกิดขึ้นทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร จึงต้องมีการพัฒนากระบวนการให้เป็นปัจจุบันและทันสมัย และสะดวกต่อการนำไปใช้งานได้ตลอดเวลาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 2 ให้มีความพร้อมอยู่เสมอ และสถานศึกษาต้องมีการสนับสนุน ให้บุคลากรมีการวางแผนล่วงหน้าและมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการระบบงานต่าง ๆ ให้ได้เป็นอย่างดีนั่นเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge, P. M. (2000) ที่ได้กล่าวถึงการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ต้องมีหลักว่าปัญหานั้นเป็นวัฏจักร กล่าวคือ ปัญหาทุกวันนี้ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาเมื่อวานนี้ที่ผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยังสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาด้วย ผลในเชิงบวกทำให้การปัญหาอย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้น เพราะความเป็นจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ดีก่อนที่จะแย่ลง เพราะถูกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีเดิมซ้ำแล้วซ้ำอีก เพราะไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะใช้ได้กับทุกสถานการณ์เนื่องจากเหตุและผลบางทีก็ไม่สอดคล้องกันเหมือนเดิมเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่แตกต่างกัน ยังสอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2550) ที่กล่าวว่าความคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยงมองภาพรวมคิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบทั้งความสัมพันธ์เชิงลึก และความสัมพันธ์แนวกว้างในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากกว่าคิดแบบเหตุผลเชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (Pattern) มากกว่าภาพเป็นจุด ๆ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของวิกรม รักรักษา (2551) ที่ได้

กล่าวว่าการคิดอย่างเป็นระบบ คือ การคิดอย่างมีหลักการและเหตุผลในการจัดระเบียบข้อมูลหรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ให้มีแบบแผนหรือกระบวนการที่ชัดเจน

7. องค์ความรู้ใหม่



จากแผนภาพดังกล่าวข้างต้น สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 พบว่าสภาพปัจจุบันขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง $PNI_{Modified}$ สูงสุด 3 อันดับแรก คือ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ($PNI_{Modified} = 0.053$) การคิดอย่างเป็นระบบ ($PNI_{Modified} = 0.050$) และการจัดการองค์ความรู้ ($PNI_{Modified} = 0.046$) ตามลำดับและแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 18 แนวทาง

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงบรรยาย

8.1.1 ผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นข้อมูลสารสนเทศให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำไปวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แก่ผู้บริหารในระดับเขตพื้นที่การศึกษาต่าง ๆ ต่อไป

8.1.2 ผลการศึกษาพบว่าแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการปรับปรุงแนวทางการบริหารในบางเรื่องเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างแรงจูงใจให้ครูให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้

8.2.2 ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษาให้ครูมีกระบวนการคิด

8.2.3 บุคลากรทุกคนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาต้องนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมาหลอมรวมเป็นวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

8.2.4 ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถตามความเหมาะสม

8.2.5 สถานศึกษาควรจัดฝึกอบรมครูให้เข้าใจกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบในการนำแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนไปใช้ โรงเรียนควรมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของโรงเรียนก่อนจากนั้นจึงนำแนวทางที่ได้จากการศึกษามาปรับใช้ในโรงเรียน

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร บรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร

8.3.2 ควรมีการวิจัยพร้อมการพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในโรงเรียน

9. บรรณานุกรม

เจษฎา นกน้อย และคณะ. (2552). นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : เอเชียเพลส.

- นครินทร์ จับจิตต์. (2562). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). **การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วิกรณ์ รัชษ์ปวงชน. (2551). **กระบวนการเรียนรู้ของนักบริหาร**. กรุงเทพฯ : ยูแอนดีไอ.
- วิจารณ์ พานิช. (2550). **วิธีแห่งองค์กรอัจฉริยะ. จุลสารอุตสาหกรรมสัมพันธ์**. 73. 2-3.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). **วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรีสฤษดิ์วงศ์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2. (2563). **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2563 – 2565)**. ขอนแก่น : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2547). **กลยุทธ์ของ สพฐ**. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎหมายกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550**. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). **แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2562). **การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา**. มหาสารคาม : ตักศิลาการพิมพ์.
- อำนาจ ศรีพูนสุข. (2551). **องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Bennett, J. K., & Brien, M. J., (1994). **The building blocks of the learning Organization. Training**. 31(6). 41-48.
- Gephart et al. (1996). **Learning Organizations come alive. Training & Development**. 50(12). 34-45.
- Kaiser, Sandra M. (2000). **Mapping the learning organization: Exploring a model of organization learning**. (Unpublished doctoral dissertation in Human Resource Education and Workshop Development). Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). **Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. Advances in Developing Human Resources**. 5(2). 132–151.
- Michel J. Marquardt. (2002). **Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success**. New York : McGraw-Hill.
- Pedler, Burgoyne & Boydell. (1991). **The Learning Company**. A strategy for sustainable development, London : McGraw-Hill.
- Senge, P. M. (2000). **The fifth discipline : The art and practice of the learning organization**. New York : Currency Doubleday.