

การพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 13

Development of a Learning Organization Model in the 21<sup>st</sup> Century for the  
Small-Sized Schools under Regional Education Office No.13

ณัฐ ใ้อัจฉินดา<sup>1</sup> โกวิท วชรินทรางกูร<sup>2</sup> และนวมินทร์ ประชานันท์<sup>3</sup>

สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์<sup>1</sup>

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์<sup>2</sup>

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์<sup>3</sup>

E-mail: nutohjinda14@gmail.com

Received: December 6, 2019; Revised: December 23, 2019; Accepted: December, 26 2019

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 2) วิเคราะห์และพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 และ 3) ประเมินรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้กระบวนการวิจัยแบบวิจัยและพัฒนาการดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ระยะที่ 2 การวิเคราะห์และพัฒนารูปแบบ และ ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบโดยการสัมภาษณ์ ตัวอย่าง จำนวน 313 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลแบบสอบถาม คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู จำนวน 939 สมุดตัวอย่างแบบกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาค่า PNI และการวิเคราะห์ความเรียง ผลการวิจัยพบว่า

รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 ประกอบด้วย แนวคิดและหลักการ วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีแรงจูงใจ 2) การมีโครงสร้างที่เหมาะสม 3) การมีบรรยากาศการทำงาน 4) การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร 5) การใช้เทคโนโลยี และ 6) การเรียนรู้เป็นทีม เป็นรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ประเมินด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ในระดั้มากที่สุด

**คำสำคัญ:** องค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 2 สถานศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานศึกษาธิการภาค 13

### Abstract

The objectives of this research were: 1) to study components of a learning organization model in the 21<sup>st</sup> century for the small-sized schools under the Regional Education Office No.13, 2) to analyze and develop the learning organization model in the 21<sup>st</sup> century for the small-sized schools under the Regional Education Office No.13, and 3) to evaluate the learning organization model in the 21<sup>st</sup> century for the small-sized schools under the Regional Education Office No.13.

This research was conducted as a quantitative and qualitative research by employing the processes of the research and development. It was divided into 3 phases: 1) studying the related documents and researches, 2) analyzing and developing a model, and 3) evaluating the developed model by interviewing. The samples were 313 small-sized schools under the Regional Education Office no.13 and 939 informants randomized by cluster sampling from school directors and teachers. The research instruments were a questionnaire and an interview form with the structures. The statistics were percentage, mean, standard deviation, modified priority needs indexes, and descriptive analysis.

The research findings were found as follows.

The learning organization model in the 21<sup>st</sup> century for the small-sized schools under the Regional Education Office No.13 consisted of concepts and principles, objectives, and 6 components. The 6 components consisted of 1) having motivation, 2) having suitable structures, 3) having working atmosphere, 4) having participatory visions of employees in the organizations, 5) using technologies, and 6) learning knowledge as teamwork. The developed model was evaluated by the experts. The findings of the evaluation showed that the developed model was suitable, possible, and beneficial to be used at the highest level.

**Keywords:** Learning Organization, Learning in the 21<sup>st</sup> Century, Small-Sized Schools, Regional Educational Office No.13

## บทนำ

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเต็มไปด้วยการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจที่สูงขึ้น การปฏิวัติเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีการสื่อสาร ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงสังคมมาสู่สังคมสารสนเทศ (Information Society) ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548) สอดคล้องกับแนวคิดของ (Alvin Toffler, (1980)) ผู้เขียนหนังสือที่มีชื่อเสียงโด่งดังคือ The Third Wave ได้ชี้ให้เห็นแนวคิดเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงของสังคมหรืออารยธรรมของมนุษย์ว่าเป็นดังคลื่นที่เคลื่อนตามกันมา 3 ลูก คลื่นลูกแรก คือสังคมเกษตรกรรม คลื่นลูกที่สองก่อตัวขึ้นเมื่อมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรปในปลายคริสต์ศตวรรษ ที่ 17 เรียกว่า สังคมอุตสาหกรรม คลื่นลูกที่สาม ได้รับการขนานนามว่าสังคมสารสนเทศหรือยุคสารสนเทศ เริ่มปรากฏขึ้นในคริสต์ศตวรรษที่ 19 ในประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อเริ่มมีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน อย่างแพร่หลายมากขึ้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2552) จากการก่อกำเนิดของสังคมสารสนเทศนี้เอง จึงเป็นจุดเริ่มต้นของสังคมความรู้ (Knowledge Society) ซึ่งใช้ความรู้เป็นฐานหรือปัจจัยในการเพิ่มผลผลิต เป็นแกนในการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงสังคม (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2552) ผู้อำนวยการสถาบัน โอราเคิล สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวไว้ว่า “โลกของเราได้เปลี่ยนแปลงไปแล้วอันเนื่องจากเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารในยุคโลกาภิวัตน์ เครือข่ายการสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว ทุนนิยม และเศรษฐกิจโลก สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้โลกในศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในทุก ๆ แห่งในโลก ส่งผลต่อทั้งชีวิตผู้คนการทำงานและการเรียน เนื่องจากการศึกษาเป็นการเตรียมความพร้อมให้มนุษย์ ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับชีวิตและการทำงาน ฉะนั้น การศึกษาจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสแห่งโลกในศตวรรษที่ 21 เช่นเดียวกับสถาบันการศึกษาในอนาคตที่จะต้องเป็นแหล่งเตรียมความพร้อมให้กับผู้เรียนเพื่อจะรับมือกับโลกในศตวรรษที่ 21 ด้วย” ดังนั้น สถาบันการศึกษาควรจัดการศึกษาที่เป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (สุพรทิพย์

ธนภัทรโชติวัต 2557) จากแนวน้อม การปฏิรูปการศึกษาในหลายประเทศได้ให้ความสำคัญอย่างมากกับ “ทักษะ” (Skill) หรือความชำนาญในการปฏิบัติมากกว่าเนื้อหาตามตำราซึ่งองค์การยูเนสโกได้แนะนำว่า ผู้เรียนควรมีทักษะที่ครอบคลุม 3 กลุ่ม ได้แก่ ทักษะพื้นฐาน คือ ทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น อ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น ทักษะเพื่อทำงาน คือ ทักษะพื้นฐานในการทำงานของทุกอาชีพ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ การคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม และการสื่อสาร และทักษะเฉพาะอาชีพ คือ ทักษะเบื้องต้นของอาชีพที่สนใจ สถานศึกษาต้องมีการจัดการเรียนการสอนครอบคลุม 4 ด้านคือ ด้านทรัพยากร ด้านแผนงานและความร่วมมือ ด้านพัฒนากิจการนักเรียน และด้านวิชาการ ให้เป็นผู้มีความรู้ตลอดจนเตรียมความพร้อมของประชากรวัยเรียนให้มีทักษะเพื่อ การดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 และวิชัย วงษ์ใหญ่ (2557) ได้กล่าวว่าการเรียนรู้เพื่อให้ได้วิชาแกนและแนวคิด การเรียนรู้ 4 แบบ ได้แก่ การเรียนรู้เพื่อรู้ (Learning to Know) การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติได้ (Learning to do) การเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน (Learning to live together) และการเรียนรู้เพื่อชีวิต (Learning to be) ส่วน กิตติชัย ไตรรัตนศิริชัย. (2557) ก็นิยามว่าการจัดการเรียนรู้ยุคศตวรรษที่ 21 นี้ คือ Flexible Learning ลักษณะการจัดการเรียนรู้แบบยืดหยุ่น ได้แก่ รูปแบบวิธีการจัดกิจกรรมต้องมีความหลากหลายยืดหยุ่นต่อการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของผู้เรียนทำให้ผู้เรียนมีทางเลือกในการเรียนรู้ซึ่งสามารถเกิดขึ้นตลอดเวลา เช่น การเรียนแบบเปิด การเรียนทางไกล การเรียนโดยใช้คอมพิวเตอร์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง สถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาตนเองไปสู่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเร่งปรับตัวเข้าสู่ยุคที่การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว (ธีระ รุญเจริญ 2550) โรงเรียนที่มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นทางเลือกขององค์กรสมัยใหม่ที่ได้ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy & Miskel (2008) ที่กล่าวว่า โรงเรียนเป็นองค์กรหลักที่ให้บริการที่เกี่ยวข้องในเรื่องการสอนและการเรียนรู้ เป็นสถานที่ให้ผู้เรียนได้มีโอกาสขยายความรู้ความสามารถได้อย่างสร้างสรรค์และประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอชิบ จิตตฤกษ์ (2554) ที่กล่าวถึงการเตรียมนักเรียนให้พร้อมในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีความเข้าใจแนวคิดหลักในสาขาวิชาให้ลึกซึ้งกว่าที่เรียนอยู่ตอนนั้น ต้องรู้จักออกแบบรู้จักประเมินและจัดการกับงานของตนเองได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่ต้องพัฒนาขึ้น (วิโรจน์ สารรัตน์ 2544)

จากการศึกษาสภาพปัญหาที่ผ่านมาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหาคล้ายคลึงกัน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารจัดการ โดยผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ ขาดทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียน 2) ด้านการเรียนการสอน โดยมีผลการเรียนตกต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดต่างกัน เนื่องจากครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 3) ด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน โรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง ชุมชนได้มากนัก เนื่องจากส่วนใหญ่ยังมีฐานะยากจน และ 4) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนยังมีน้อย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551) นอกจากนี้ โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่มีสภาพอาคารเก่า ขาดวัสดุอุปกรณ์ ขาดสื่อการเรียนการสอนและขาดงบประมาณ สุดท้ายคือ ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาดังจะเห็นได้จากบทบาทของตัวแทนชุมชนและองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งมีน้อยมาก ดังนั้น จึงควรพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาบุคลากรให้เป็น ผู้รอบรู้ มีแบบแผนความคิดและมีความคิดเชิงระบบ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เกิดพลวัต การเรียนรู้ มีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันสมัย มีระบบการเฝ้าอำนาจบุคลากรใช้การจัดการความรู้และ นำเทคโนโลยีไปใช้ในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยควมมีวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ การมีระบบการบริหารงานที่ดีที่เป็นปัจจัยหนึ่ง นอกจากนั้นแล้วการเรียนรู้เป็นทีม การมีบรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือก็เป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาและเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ เพราะแต่ละองค์ประกอบจะมีความสัมพันธ์ส่งผลต่อกันและกันอย่างต่อเนื่อง การนำรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษาสามารถกระทำได้โดยผู้นำองค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ ผู้นำจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วม รวมถึงการกำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์ให้เกิดขึ้น โดยบุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมกำหนดในทุกขั้นตอน ซึ่งรวมเรียกว่า ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันพัฒนา

ผู้วิจัยจึงศึกษาการพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 เพื่อนำรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่ได้จากการวิจัยไปเป็นต้นแบบในการปฏิบัติปรับใช้ในองค์กร รวมถึงการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการในสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 และหรือสถานศึกษาขนาดเล็กทุกแห่งที่นำรูปแบบไปใช้ให้เป็นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรในศตวรรษที่ 21 และต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13
2. เพื่อวิเคราะห์และพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13
3. เพื่อประเมินรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยการพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย เป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จากเอกสาร งานวิจัย แนวคิดทฤษฎี วารสาร บทความวิชาการและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ มาวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลได้ประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 6 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร 2) ด้านการเรียนรู้ เป็นทีม 3) ด้านการใช้เทคโนโลยี 4) ด้านการมีโครงสร้างที่เหมาะสม 5) ด้านการมีบรรยากาศการทำงาน และ 6) ด้านแรงจูงใจ แต่ละองค์ประกอบมีข้อคำถาม ด้านละ 30 ข้อ รวม 180 ข้อ

ขั้นตอนที่ 2 นำองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์รวบรวมมาดำเนินการ

1. หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Item - Objective Congruence Index : IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ ที่มี ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้จากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จำนวน 5 คน เลือกข้อ ที่มี ค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไปมาเป็นองค์ประกอบ และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ได้องค์ประกอบ แห่งองค์การแห่งการเรียนรู้ไปสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม

2. สร้างเครื่องมือแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติและความต้องการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 ทดลองใช้กับกลุ่ม ทดลองเครื่องมือการวิจัยที่ไม่ใช่ตัวอย่าง เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ สถานศึกษา ขนาดเล็ก ในจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 10 แห่ง (ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 3 คน รวม 30 คน) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น

ด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach 1990) และจำแนกค่าความเชื่อมั่นที่มีค่ามากกว่า 0.60 ขึ้นไป เก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ถึงกลุ่มทดลองเครื่องมือวิจัยสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 10 แห่ง เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถามโดยผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามด้วยตนเองและกำหนดวันขอรับแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเองครบถ้วน

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์และพัฒนารูปแบบ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยนำข้อมูลองค์ประกอบ 6 ด้าน มาจัดทำแบบสอบถามระดับการปฏิบัติและระดับความต้องการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 เพื่อวิเคราะห์ร่างและสร้างรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้

1. ประชากรและตัวอย่าง ประชากร คือ สถานศึกษาขนาดเล็ก ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 จำนวน 4 จังหวัด ได้แก่ นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ และสุรินทร์ จำนวน 1,698 แห่ง คำนวณจากสูตรของเครจซี่และมอร์แกน ตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 313 แห่ง สุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) โดยแบ่งประชากรออกตามพื้นที่จากภาคเป็นจังหวัด จากจังหวัดเป็นอำเภอ คำนวณสัดส่วน สุ่ม แบบง่ายโดยวิธีจับฉลาก จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจากสถานศึกษาขนาดเล็ก 313 แห่ง เป็นผู้อำนวยการ สถานศึกษา 1 คน และครู 2 คน รวมจำนวน 939 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล แบบสอบถามระดับการปฏิบัติและการต้องการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และการประสานงานไปยังหัวหน้างานบริหารสถานศึกษาทุกเขตพื้นที่การประถมศึกษาในการเก็บแบบสอบถาม และได้รับกลับคืน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติและระดับความต้องการการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 โดยวิธีการหาค่า PNI (Priority Needs Index) กำหนดเกณฑ์ของค่าเฉลี่ย PNI ตั้งแต่ 0.2 ขึ้นไป มากำหนดร่างและสร้างรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาหาค่า PNI นำข้อที่ PNI เกิน 0.2 มาจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อยเพื่อใช้ประเด็นในการพัฒนาแต่ละด้านขององค์ประกอบ ถ้าในแต่ละด้านขององค์ประกอบมีค่า PNI ที่เกิน 0.2 มีจำนวนมากให้จัดลำดับค่า PNI จากมากไปน้อยแล้วคัดเลือกข้อคำถามที่ควรพัฒนาจำนวน 1 ใน 3 ของข้อคำถามแต่ละด้านขององค์ประกอบมาใช้เป็นประเด็นข้อคำถามขององค์ประกอบ

ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบ

ผู้วิจัยสร้างรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ ดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การประเมินรูปแบบด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 18 คน ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยตรวจสอบความเหมาะสมและความสอดคล้องขององค์ประกอบที่ได้มาจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน เพื่อยืนยันองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา วิเคราะห์แนวคิด ทศนคติที่มีต่อการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็ก ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และ ปรับปรุงแก้ไขตามข้อคิดเห็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13

## สรุปผลการวิจัย

1. การศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 ผู้วิจัยศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาสังเคราะห์ร่างรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 6 องค์ประกอบ ดังตารางที่ 1

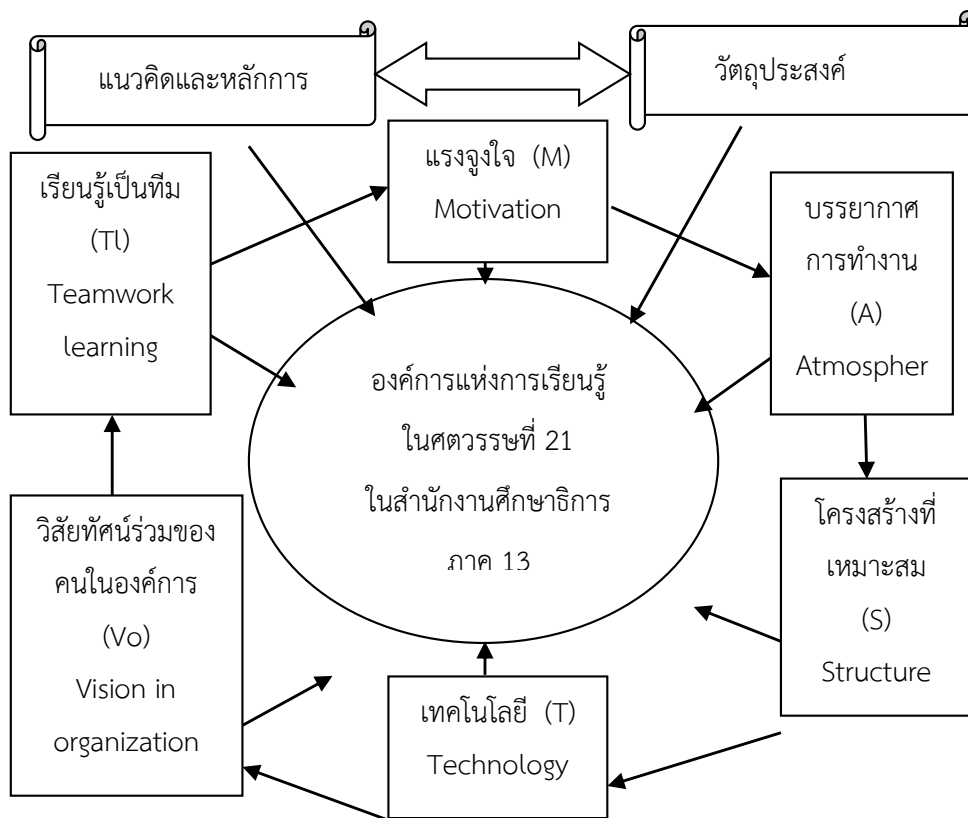
**ตารางที่ 1** การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และค่า PNI ระดับการปฏิบัติและระดับความต้องการในการนำองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน เพื่อสร้างรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13

| องค์ประกอบ                        | ค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติ | ค่าเฉลี่ยระดับความต้องการ | PNI  | ลำดับความสำคัญ |
|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------|------|----------------|
| การมีวิสัยทัศน์ร่วมของคนในองค์การ | 3.39                     | 4.61                      | 0.36 | 4              |
| การเรียนรู้เป็นทีม                | 3.50                     | 4.58                      | 0.31 | 6              |
| การใช้เทคโนโลยี                   | 3.41                     | 4.61                      | 0.35 | 5              |
| การมีโครงสร้างที่เหมาะสม          | 3.24                     | 4.55                      | 0.40 | 2              |
| การมีบรรยากาศการทำงาน             | 3.35                     | 4.59                      | 0.37 | 3              |
| การมีแรงจูงใจ                     | 3.22                     | 4.57                      | 0.42 | 1              |

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความต้องการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากประเด็นคำถามองค์ประกอบ 6 ด้าน เพื่อนำไปสร้างรูปแบบจากองค์ประกอบที่มีค่า PNI เกิน 0.20 พบว่าทุกองค์ประกอบเข้าเกณฑ์ทุกด้าน และองค์ประกอบที่มีความต้องการสูงสุด คือ การมีแรงจูงใจ ( $\bar{X} = 4.57$ ,  $PNI = 0.42$ ) รองลงมา คือ การมีโครงสร้างที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.55$ ,  $PNI = 0.40$ ) และค่าต่ำสุด คือ การเรียนรู้เป็นทีม ( $\bar{X} = 4.58$ ,  $PNI = 0.31$ )

จากนั้นนำไปสร้างเครื่องมือแบบสอบถามทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นแล้วนำมาร่างรูปแบบองค์ประกอบได้ ดังนี้ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมของคนในองค์การ จำนวน 13 ข้อ 2) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม จำนวน 15 ข้อ 3) ด้านการใช้เทคโนโลยี จำนวน 17 ข้อ 4) ด้านการมีโครงสร้างที่เหมาะสม จำนวน 15 ข้อ 5) ด้านการมีบรรยากาศการทำงาน จำนวน 18 ข้อ และ 6) ด้านแรงจูงใจ จำนวน 16 ข้อ รวมทั้งสิ้น 6 องค์ประกอบมีข้อคำถามย่อย 94 ข้อ

2. การวิเคราะห์และพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 ผู้วิจัยนำข้อมูลองค์ประกอบของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากแบบสอบถามระดับการปฏิบัติและความต้องการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์พัฒนารูปแบบประกอบด้วย แนวคิดและหลักการ วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการตามองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน แล้วนำมาสร้างรูปแบบ ใช้ชื่อรูปแบบ “MASTVoTL MODEL” โดยที่ M คือ Motivation (แรงจูงใจ) A คือ Atmosphere (การมีบรรยากาศการทำงาน) S คือ Structure (การมีโครงสร้างที่เหมาะสม) T คือ Technology (การใช้เทคโนโลยี) Vo คือ Vision in organization (การมีวิสัยทัศน์ร่วมของคนในองค์การ) และ TL คือ Teamwork learning (การเรียนรู้เป็นทีม) มีความเชื่อมโยงแบบพลวัต ดังรูปแบบภาพประกอบ 1 และ 2



ภาพประกอบ 1 : รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก  
ในศึกษาธิการภาค 13 “MASTVoTL MODEL”



รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 “MASTVoTL MODEL”

**1. แนวคิดและหลักการ** รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 เริ่มต้นด้วยการสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มเติมเทคนิควิธีการสอนและสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในศตวรรษที่ 21 พร้อมกับการเรียนรู้เป็นทีมที่มีเป้าหมายอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ประกอบกับมีโครงสร้างขององค์กรที่กำหนดภาระงานและวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานที่ชัดเจน และมีบรรยากาศการทำงานที่พร้อมในการจัดการศึกษา ที่มีคุณภาพก่อให้เกิดความรู้สึกผ่อนคลายและสนุกกับการเรียนรู้ ภายใต้การใช้เทคโนโลยีที่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการบริหารเพื่อจัดการเรียนรู้เป็นเครื่องมือ

**2. วัตถุประสงค์**

1. เพื่อให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีคุณลักษณะที่ดี มีบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม และมีเครื่องมือการบริหารสอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาขนาดเล็กในศตวรรษที่ 21
2. เพื่อเป็นต้นแบบสถานศึกษาขนาดเล็กในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ บุคลากรที่มีแรงจูงใจ มีวิสัยทัศน์ขององค์กรในองค์กรและมีการเรียนรู้เป็นทีม มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีบรรยากาศการทำงานและมีเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ

**3. วิธีดำเนินการ**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. แรงจูงใจ (Motivation)</p> <p>1.1 สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูเรียนรู้เทคนิควิธีสอนและสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อใช้พัฒนาการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>1.2 ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรพัฒนาทักษะและความสามารถอยู่เสมอ</p> <p>1.3 ครูแต่ละคนจัดกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง</p> <p>1.4 ผู้บริหารให้คำแนะนำครูและบุคลากรเมื่อเกิดความไม่เข้าใจ</p> <p>1.5 ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรศึกษาค้นคว้าแนวทางการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>1.6 ผู้บริหารจูงใจให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย</p> | <p>2. การมีโครงสร้างที่เหมาะสม (Structure)</p> <p>2.1 มีการกำหนดภาระงานและวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน</p> <p>2.2 มีการจัดระบบการติดต่อประสานงานทั้งแนวดิ่งและแนวนอนเพื่อทุกฝ่ายดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน</p> <p>2.3 มีการติดต่อสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างสะดวก</p> <p>2.4 มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน</p> <p>2.5 มีการอนุรักษ์รักษาและพัฒนาบุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</p> | <p>3. การมีบรรยากาศการทำงาน (Atmosphere)</p> <p>3.1 สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีความพร้อมในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ</p> <p>3.2 มีบรรยากาศที่ทำให้รู้สึกผ่อนคลายและสนุกกับการเรียนรู้</p> <p>3.3 ครูและบุคลากรมีความเอื้ออาทร และมีความจริงใจต่อกันล้ำพุดในสิ่งที่ดี</p> <p>3.4 สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ</p> <p>3.5 มีนโยบายดำเนินการจัดกิจกรรมในรูปแบบของคณะกรรมการ</p> | <p>4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมของคนในองค์กร (Vision in organization)</p> <p>4.1 สถานศึกษาใช้หลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา</p> <p>4.2 วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเกิดจากบุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนด</p> <p>4.3 นำข้อเสนอแนะของเพื่อนร่วมงานมาปรับปรุงกระบวนการให้บรรลุเป้าหมาย</p> <p>4.4 ผู้บริหารมีความสนใจมุ่งมั่นที่จะทำงานตามเป้าหมายให้สัมฤทธิ์ผล</p> <p>4.5 ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการทำ งานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล</p> | <p>5. การใช้เทคโนโลยี (Technology)</p> <p>5.1 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้</p> <p>5.2 มีการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีทุกชนิดพัฒนาการเรียนเป็นสำคัญ</p> <p>5.3 มีการดำเนินการตามแผนที่เพื่อการบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงาน และการจัดการความรู้</p> <p>5.4 มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษา</p> <p>5.5 ผู้เรียนได้ใช้เทคโนโลยีอย่างทั่วถึง</p> | <p>6. การเรียนรู้เป็นทีม (Teamwork learning)</p> <p>6.1 มีการเสวนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นโดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความคิดใหม่</p> <p>6.2 หัวหน้าสาขาวิชาและทีมงานมีการเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอน</p> <p>6.3 ผู้บริหารเห็นคุณค่าของ ทักษะ และวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของครูและบุคลากร</p> <p>6.4 ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อแก้ปัญหา การเรียนการสอนอยู่เสมอ</p> <p>6.5 ครูและบุคลากรกล้าคิดริเริ่มและทดลองแนวทางการสอนที่ยืดหยุ่นเป็นศูนย์กลาง</p> <p>6.6 ครูและบุคลากรมีการจัดกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง</p> <p>6.7 สถานศึกษาพัฒนาครูและบุคลากรโดยคำนึงถึงแนวทางการปฏิบัติการเรียนรู้</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ภาพประกอบ 2 : แสดงรายละเอียดสังเคราะห์การได้มาของรูปแบบ “MASTVoTL MODEL”



จากการวิจัยรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 “MASTVoTL MODEL” ประกอบไปด้วย

1. แนวคิดและหลักการ รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 เริ่มต้นด้วยการสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มเทคนิควิธีการสอนและสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในศตวรรษที่ 21 พร้อมกับการเรียนรู้เป็นทีมที่มีเป้าหมายอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ประกอบกับมีโครงสร้างขององค์กรที่กำหนดภาระงานและวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน ที่ชัดเจนและมีบรรยากาศการทำงานที่พร้อมในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพก่อให้เกิดความรู้สึกละเลยและสนุกกับการเรียนรู้ภายใต้การใช้เทคโนโลยีที่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการบริหารเพื่อการจัดการเรียนรู้เป็นเครื่องมือ

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีคุณลักษณะที่ดี มีบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม และมีเครื่องมือการบริหารสอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาขนาดเล็กในศตวรรษที่ 21

2.2 เพื่อเป็นต้นแบบสถานศึกษาขนาดเล็กในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ บุคลากรที่มีแรงจูงใจ มีวิสัยทัศน์ของคนในองค์กรและมีการเรียนรู้เป็นทีม มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีบรรยากาศการทำงาน และมีเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

## 3. วิธีดำเนินการได้องค์ประกอบ 6 ด้านที่นำมาสร้างรูปแบบองค์ประกอบแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

3.1 ด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย 1) สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูเรียนรู้เทคนิควิธีสอนและสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อใช้พัฒนาการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ 2) ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรพัฒนาทักษะและความสามารถอยู่เสมอ 3) ครูแต่ละคนจัดกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง 4) ผู้บริหารให้คำแนะนำครูและบุคลากรเมื่อเกิดความไม่เข้าใจ 5) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรศึกษาค้นคว้าแนวทางการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และ 6) ผู้บริหารจูงใจให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีทิศทางบรรลุเป้าหมาย

3.2 ด้านการมีโครงสร้างที่เหมาะสมประกอบด้วย 1) มีการกำหนดภาระงานและวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน 2) มีการจัดระบบการติดต่อประสานงานทั้งแนวดิ่งและแนวนอนเพื่อทุกฝ่ายดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน 3) มีการติดต่อสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างสะดวก 4) มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและ 5) มีการธำรงรักษาและพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

3.3 ด้านการมีบรรยากาศการทำงานประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมของสถานศึกษามีความพร้อมในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ 2) มีบรรยากาศที่ทำให้รู้สึกผ่อนคลายและสนุกกับการเรียนรู้ 3) ครูและบุคลากรมีความเอื้ออาทร และมีความจริงใจต่อกันกล้าพูดในสิ่งที่ตนคิด 4) สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ และ 5) มีนโยบายดำเนินการจัดกิจกรรมในรูปแบบของคณะกรรมการ

3.4 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมของคนในองค์การประกอบด้วย 1) สถานศึกษาใช้หลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 2) วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเกิดจากบุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนด 3) นำข้อเสนอแนะของเพื่อนร่วมงานมาปรับปรุงกระบวนการให้บรรลุเป้าหมาย 4) ผู้บริหารมีความสนใจมุ่งมั่นที่จะทำงานตามเป้าหมายให้สัมฤทธิ์ผล และ 5) ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3.5 ด้านการใช้เทคโนโลยีประกอบด้วย 1) เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการ พัฒนาระบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ 2) มีการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีทุกชนิดพัฒนานักเรียนเป็นสำคัญ 3) มีการดำเนินการตามแผนที่เพื่อการบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ และการจัดการ

ความรู้ 4) มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษา และ 5) ผู้เรียนได้ใช้เทคโนโลยีอย่างทั่วถึง

3.6 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย 1) มีการเสวนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นโดยมีเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ 2) หัวหน้าสาขาวิชาและทีมงานมีการเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอน 3) ผู้บริหารเห็นคุณค่าของทักษะ และวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของครูและบุคลากร 4) ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอนอยู่เสมอ 5) ครูและบุคลากรกล้าคิดริเริ่มและทดลองแนวทางการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง 6) ครูและบุคลากรมีการจัดกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง 7) สถานศึกษาพัฒนาครูและบุคลากรโดยคำนึงถึงแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ใหม่ และ 8) มีการร่วมกันคิดร่วมกันทำ

3. การประเมินรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 นำรูปแบบที่สังเคราะห์และสร้างจัดทำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างมาตราส่วน ประเมินค่า 5 ระดับ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน ประเมินรูปแบบด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** การประเมินรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 ด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

| รายการประเมินรูปแบบ | $\bar{X}$ | S   | ความหมาย  |
|---------------------|-----------|-----|-----------|
| ความเหมาะสม         | 4.86      | .37 | มากที่สุด |
| ความเป็นไปได้       | 4.77      | .47 | มากที่สุด |
| ความเป็นประโยชน์    | 4.84      | .53 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 2 พบว่าผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบในการนำไปใช้พบว่า การประเมินความเหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.86$ ,  $S = 0.37$ ) และองค์ประกอบย่อยทุกข้อคำถามอยู่ในระดับมากที่สุด การประเมินความเป็นไปได้ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.77$ ,  $S = 0.47$ ) และองค์ประกอบย่อยทุกข้อคำถามอยู่ในระดับมากที่สุด และการประเมินความเป็นประโยชน์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.84$ ,  $S = 0.53$ ) และองค์ประกอบย่อยทุกข้อคำถามอยู่ในระดับมากที่สุด สรุปค่าเฉลี่ย  $\bar{X} > 4.50$

จากการประเมินรูปแบบ “MASTVoTL MODEL” โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒินำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยพบว่ารูปแบบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่สามารถนำไปใช้กับสถานศึกษาขนาดเล็กได้ทุกแห่ง

## อภิปรายผลการวิจัย

รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 “MASTVoTL MODEL” ผู้วิจัยได้อภิปรายตามข้อค้นพบของการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อให้ตอบข้อคำถามการวิจัยดังนี้ รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงาน

ศึกษาธิการภาค 13 ประกอบไปด้วย แนวคิดและหลักการ วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบ 6 ด้าน ประกอบด้วย แรงจูงใจ การมีโครงสร้างที่เหมาะสม การมีบรรยากาศการทำงาน การมีส่วนร่วมของคณาจารย์ในองค์กร การใช้เทคโนโลยี และการเรียนรู้เป็นทีม เป็นรูปแบบที่ตอบสนองความต้องการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กทุกแห่ง ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ดังผลการประเมินรูปแบบการนำไปใช้ค่าเฉลี่ยโดย ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงว่า "MASTVoTL MODEL" มีความเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ ในการนำรูปแบบไปใช้ สอดคล้องกับ สุวิมล ว่องวานิช (2558) ที่กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นจะช่วยวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น และเสนอแนวทางแก้ไขได้ สามารถเปลี่ยนสภาพจากปัจจุบันไปสู่สภาพที่คาดหวังได้ นั่นคือบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงเสนอรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 ที่สนองความต้องการจำเป็นของทุกสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน มีความเห็นด้วยในการเสนอรูปแบบการปฏิบัติและความต้องการจำเป็นของทุกสถานศึกษารวมเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการของทุกสถานศึกษา นอกจากนั้นในการสร้างรูปแบบฯ เป็นรูปแบบการดำเนินงานที่มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับ บาร์โด และ ฮาร์ทแมน (Bardo & Hartman 1982) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบรูปแบบไว้ว่า การที่จะระบุรูปแบบจะต้องประกอบด้วยรายละเอียด มากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้างนั้น ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอนทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้น สอดคล้องกับ ธีระ รุญเจริญ (2550) กล่าวถึง การบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษาและเสนอองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารองค์การที่มีองค์ประกอบ สอดคล้องกับ จอยซี และ คอลฮัน (Joyce & Calhoun 2010) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วการกำหนดรูปแบบจะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ ได้แก่ ลักษณะของรูปแบบควรพัฒนาฐานคิดหรือจากแนวคิดทฤษฎี วัตถุประสงค์ของรูปแบบ แนวทางในการดำเนินงาน สามารถวัดผลการดำเนินการตามรูปแบบ การวัดผลกระทบต่อเนื่อง และมีลักษณะเป็นรูปแบบผสมผสาน ไม่ใช่เพียงรูปแบบในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเฉพาะอย่าง วัตถุประสงค์ การประเมินรูปแบบและเงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ จะมีที่แตกต่างกันของรูปแบบคือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งในองค์ประกอบวิธีการดำเนินการของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 ตามประเด็นความต้องการจำเป็น (PNI) ที่มีค่าเกิน 0.2 ขององค์ประกอบสอดคล้องกับสมาน อัครวุฒิ (2537) ที่กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้บุคคลในหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ/หรือผู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะร่วมดำเนินงาน ร่วมประเมินผล และร่วมรับผลประโยชน์ การประเมินรูปแบบเป็นการประเมินการใช้รูปแบบในภาพรวมว่าเมื่อนำรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 ไปใช้แล้ว จะบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็กได้ตามการพัฒนารูปแบบดังกล่าว

กล่าวโดยสรุป การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 ได้ปรับรูปแบบตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ ให้สามารถสนองความต้องการของทุกสถานศึกษาอย่างมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในระดับมากที่สุด ดังนั้น "MASTVoTL MODEL" สามารถนำไปใช้กับสถานศึกษาขนาดเล็กได้ทุกแห่ง และที่สำคัญรูปแบบเป็นรูปแบบทางการบริหารจัดการที่มีความเป็นพลวัต (Dynamic) กล่าวคือ ทุกองค์ประกอบของรูปแบบจะเคลื่อนไหวตลอดเวลาเพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเช่นเดียวกันเพื่อให้รูปแบบบรรลุการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องที่นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด รวมทั้งเป็นต้นแบบให้สถานศึกษาขนาดเล็กนำรูปแบบไปใช้ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่ารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริง กับสถานศึกษาขนาดเล็กทุกแห่ง หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบายการนำรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 ไปเป็นต้นแบบให้สถานศึกษาขนาดเล็กทุกแห่งนำไปใช้ในการสร้างและพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็กให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อันจะเกิดผลดีต่อสถานศึกษา

2. จากผลการวิจัยรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 พบว่าการที่จะดำเนินการให้สอดคล้องกับ “MASTVoTL MODEL” ทุกด้าน สถานศึกษาขนาดเล็กจึงควรปรับโครงสร้างการบริหารให้เหมาะสม สอดคล้องกับภาระงานตามรูปแบบ

3. จากผลการวิจัยพบว่ารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริง กับสถานศึกษาขนาดเล็กทุกแห่ง เพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติจึงควรจัดทำคู่มือประกอบการนำรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 ไปใช้

4. ความสำคัญของนโยบายจะสำเร็จได้อยู่ที่การนำรูปแบบไปปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้บริหาร และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดเล็ก จึงควรมีความสามารถในการสร้างเครือข่าย ทั้งเครือข่ายในองค์กรและเครือข่ายบุคคล ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และบุคลากรผู้ปฏิบัติควรต้องมีความรู้และทักษะในงาน มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนตลอดจนการบริหารจัดการควรต้องมีการดำเนินงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5. สถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องสร้างภาวะผู้นำของตนเองกระตุ้นการพัฒนา เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีเจตคติเพื่อร่วมแรงร่วมใจสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพราะจะเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

6. ควรมีการกำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการนำรูปแบบฯ ไปใช้กับโรงเรียนขนาดเล็ก ในศึกษาธิการภาค 13 เท่านั้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัย รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ในเขตการศึกษา อื่น ๆ เพราะการศึกษาวิจัยนี้ มีกรอบของการศึกษาในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 เท่านั้น

2. ควรศึกษาวิจัยการประเมินผลการใช้รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 เพื่อการพัฒนาต่อไป

3. ควรศึกษาวิจัยองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้องค์ประกอบอื่น ๆ เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้กับสถานศึกษาในระดับต่าง ๆ

4. ควรมีการศึกษาและพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมเพิ่มขึ้น เพราะการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยสร้างรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 เท่านั้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ผลของการวิจัยนี้สามารถต่อยอดไปสู่การศึกษาและพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เหมาะสมต่อไปได้

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กในสำนักงานศึกษาธิการภาค13 ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรสุดา ภูมิพันธ์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำข้อเสนอนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ที่ปรึกษาในคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ทำให้วิทยานิพนธ์ครั้งนี้บรรลุผลสำเร็จด้วยดี

## เอกสารอ้างอิง

- กิตติชัย ไตรรัตนศิริชัย. “การพัฒนากำลังคนเพื่อขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย ภายใต้โครงการวิจัยเรื่องกำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21,” กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.
- ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. การจัดการองค์กร. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2548.
- ธีระ รุญเจริญ. ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2550.
- . ผู้ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ. กรุงเทพฯ: ชุมทองอุตสาหกรรมและการพิมพ์จำกัด, 2553.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552.
- วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอชิป จิตตฤกษ์. ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: โอเพ่นเวิลด์ส, 2554.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. การพัฒนากำลังคนเพื่อขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย ภายใต้โครงการวิจัยเรื่องกำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.
- วิโรจน์ สารัตนะ. โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ : แนวคิดทางการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ, 2544.
- . ผู้บริหารใหม่. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ, 2548.
- . การบริหารการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น และบทวิเคราะห์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ, 2556.
- สมาน อัสวภูมิ. การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551.
- สุพรทิพย์ ธนภัทรโชติวัต. การพัฒนารูปแบบการจัดประสบการณ์วิชาชีพครูเพื่อส่งเสริมคุณลักษณะครูในศตวรรษที่ 21. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2557.
- สุวิมล ว่องวานิช. การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- . การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558.
- Alvin, Toffer. *The Third Wave*. New York: William Marrow, 1980.

- Bardo, J. W. and Hardman, J.J. (1982). **Urban Sociology: A systematic production**. Chicago. F.E Peacock. Barnes, D.E. 1976.
- Bellanca, J, and Brandt, R. **21<sup>st</sup> century skills: Rethinking How Students Learn**. Solution Tree Press, 2010.
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Testing**. 5<sup>th</sup> ed. New York: Harper Collins, 1990.
- Hoy W.K. and Miskel C.G. **Educational Administration Theory**. Research, and Practice. Boston: Mc Graw-Hill, 2008.
- Joyce, B., and Calhoun, E. **Models of professional development: A celebration of educators**. Thousand Oaks. CA: Corwin Press, 2010.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. **Determining Sample Size for Research Activities**. Educational and Psychological Measurement, 1970.
- Marquarde, Michael J.; & Raynolds. A. **The Global Learning Organization**. New York: Irwin, 1994.
- Marquardt and Raynolds. A. **Building the Learning Organization : Mastering the S Elements for Corporate Learning**. New York: McGraw – Hill, 1996.