

การพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ศูนย์การศึกษาอกระบบ  
และการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น

The Development Model for Learning Organization of Phu Wiang District Non-Formal  
and Informal Education Centre, Phu Wiang District, Khon Kaen Province

หทัยกาญจน์ สร้อยงาม

Hataikan Soyngam

ศูนย์การศึกษาอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

Non-Formal and Informal Education Centre

Corresponding author. Email: hataitai2009@gmail.com

(Received: September 11, 2022; Revised: September 15, 2022; Accepted: November 2, 2022)

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการพัฒนา ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศูนย์การศึกษาอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น 2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนา ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศูนย์การศึกษาอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น 3. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ในศูนย์การศึกษาอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ครูผู้สอน จำนวน 40 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา 9 คน ของศูนย์การศึกษาอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น ปีการศึกษา 2564 รวม 49 คน การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ศูนย์การศึกษาอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่นครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยแบบผสมวิธี (Mix Method) คือใช้การวิจัยและพัฒนา (Research and development : R&D) การวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศูนย์การศึกษา อกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่า 1. สภาพปัจจุบัน ปัญหาในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษา อกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่นมีปัญหาในระดับมาก และศูนย์การศึกษาอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น มีความต้องการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด 2. รูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศูนย์การศึกษาอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ หลักการ ของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ และการดำเนินงานในการพัฒนา สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องกันในระดับมากที่สุด 3. ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศูนย์การศึกษาอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ แสดงว่า ศูนย์การศึกษาอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น มีการปฏิบัติโดยรวมในระดับมากที่สุดเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**คำสำคัญ :** องค์กรแห่งการเรียนรู้,โมเดลการพัฒนา

## Abstract

The purposes of this study were 1) to study the current problems and the needs of the learning organization of Phu Wiang District Non-Formal and Informal Education Centre, Phu Wiang District, Khon Kaen Province, 2) to construct the development learning organization model of Phu Wiang District Non-Formal and Informal Education Centre, Phu Wiang District, Khon Kaen Province, and 3) to study the effects of using the model of the development learning organization of Phu Wiang District Non-Formal and Informal Education center. Phu Wiang District, Khonkaen Province. The sample group of this research total 49 people consisted of 40 teachers and 9 education boards from Phu Wiang District Non-Formal and Informal Education Centre, Phu Wiang District, Khon Kaen Province in 2021 academic year. The research process used mix method which were Research and Development: R&D, Action Research and Qualitative Research to develop the learning organization of Phu Wiang District Non-Formal and Informal Education Centre, Phu Wiang District, Khon Kaen Province.

The research results showed that:

1. The current problems and the needs of the learning organization of Phu Wiang District Non-Formal and Informal Education Centre, Phu Wiang District, Khon Kaen Province in high level and the needs were highest level.

2. The development of learning organization model of Phu Wiang District Non-Formal and Informal Education Centre, Phu Wiang District, Khon Kaen Province consisted of 4 components were principles, objectives, components of model, and development process using action research which expert's opinion considered that suitability as well as consistence in high level.

3. The effects of using the development learning organization model of Phu Wiang District Non-Formal and Informal Education Centre, Phu Wiang District, Khon Kaen Province by action research showed that Phu Wiang District Non-Formal and Informal Education Centre, Phu Wiang District, Khon Kaen Province had the whole practices about the learning organization in the highest level.

**Keywords:** Learning Organization, development Model

## 1. บทนำ

ประเทศไทยได้ปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบโครงสร้าง จุดมุ่งหมาย และแนวการจัดการศึกษาใหม่ เพื่อให้คนไทยได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานอย่างเท่าเทียมกัน เป็นการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Long Life Education) และ การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามเจตนารมณ์ที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2551 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีแนวโน้มที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูงทั้งในแวดวงวิชาการ และการบริหารจัดการที่มุ่งทั้งปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กร เนื่องจากเป็นแนวทางที่สร้างความอยู่รอดและความรุ่งเรืองทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน องค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นที่การเรียนรู้ (Learning) ที่เกิดขึ้นโดยการสร้างจากคนในองค์กรที่อยู่กับปัญหาที่ต้องเรียนรู้แนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี ที่คุ้มค่า เรียนรู้เป็นทีม ให้ประโยชน์ทั้งบุคคล ทีม และองค์กรไปในตัว คิดทำสิ่งใหม่ แตกต่างและดีกว่าเดิม เป็นการพัฒนาเจตคติ ค่านิยม นอกเหนือจากทักษะฝีมือและผลสัมฤทธิ์

ตามเป้าหมาย โดยแนวทางการพัฒนาจะผูกโยงระบบเข้ากับปรัชญาและวิสัยทัศน์ขององค์กร (วีรวัดณ์ ปันนิตามัย, 2554) องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่เอื้อการเรียนรู้ เป็นสถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ ที่หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (บดีนทร์ วิจารณ์, 2558) ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางหนึ่งของการบริหารที่นำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานในองค์กร เพื่อให้มีความยั่งยืน แข็งแรงและดำรงอยู่ได้ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันที่เป็นโลกยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งเป็นสังคมที่เชื่อมต่อกันด้วยความรู้ ทุกสังคมจะต้องมีความสามารถในการนำความรู้มาใช้ในองค์กรการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรจะต้องเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท ซึ่งปัญหาและผลกระทบอันรุนแรง ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่นั้นมีมากมาย เช่น มาร์ควอดท์ ได้กล่าวถึงปัญหาและผลกระทบขององค์กรไว้ 6 ประการ คือ 1) การปรับองค์กรหรือการปรับโครงสร้างและการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ต้องมุ่งไปสู่ความสำเร็จมิใช่เพียงเพื่อความอยู่รอด 2) ปัญหาการขาดแคลนทักษะที่เพิ่มมากขึ้นเนื่องจากหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ได้เตรียมคนให้พร้อมสำหรับการทำงานไว้อย่างเหมาะสม 3) ความรู้ที่เพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าในทุก ๆ 2 – 3 ปี 4) การแข่งขันกับบรรดาบริษัทที่กำลังมีความสามารถที่สุดในโลก 5) ความรวดเร็วทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ท่วมท้น 6) ความต้องการขององค์กรเพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง (Marquardt, 1996) จากสภาพปัญหาและผลกระทบทำให้เห็นว่าการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรควรเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและทั้งระบบ การเรียนรู้จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ความรู้มิใช่เพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการซึมซับหรือการสะสมเท่านั้น แต่จะเป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้น

ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้บริหารศูนย์การศึกษาอิสระและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ภูเวียง จึงสนใจที่จะพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ศูนย์การศึกษาอิสระและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น โดยพัฒนาเป็นรูปแบบ ซึ่งการพัฒนาในรูปแบบ มีกระบวนการที่ต้องผ่านการวิเคราะห์บริบทที่เหมาะสมก่อนการวางแผนรูปแบบที่สอดคล้องกับบริบทนั้น ซึ่งรูปแบบเป็นกระบวนการเชิงระบบในการจัดการเรียนการสอนที่ประสบความสำเร็จ ดังที่ ทิศนา แหม่มณี (2557) กล่าวว่า ระบบการเรียนการสอน เป็นองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของการเรียนการสอนในภาพรวม และนิยมใช้คำว่า “รูปแบบ” กับระบบที่ย่อยกว่า โดยเฉพาะกับ “วิธีสอน” ซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยที่สำคัญของระบบการเรียนการสอน ดังนั้นการนำวิธีสอนใด ๆ มาจัดทำ อย่างเป็นระบบตามหลักและวิธีการจัดระบบแล้ว วิธีสอนนั้นก็จะเป็น “ระบบวิธีสอน” หรือที่นิยมเรียกว่า “รูปแบบ ” ซึ่งกระบวนการพัฒนารูปแบบเป็นสิ่งที่บุคลากรทางการศึกษาควรศึกษาและทำความเข้าใจเพื่อการพัฒนาต่อยอดรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้เรียน ครูผู้สอน และสถานศึกษา จากเหตุผลข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องรูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษาอิสระและการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งเป็นนวัตกรรมการพัฒนาตามแนวความคิดใหม่ที่มีคุณค่าในการพัฒนาคุณภาพของครู นักเรียน และชุมชน มีความสนใจและมุ่งมั่นที่จะศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมของศูนย์การศึกษาอิสระและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอภูเวียง ตามบริบทของสังคม และวัฒนธรรมไทยจึงน่าจะเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อศูนย์การศึกษาอิสระและการศึกษาตามอัธยาศัยโดยตรง ทั้งการเสริมสร้างการขยายองค์ความรู้ ตลอดจนการนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของศูนย์การศึกษาอิสระและการศึกษาตามอัธยาศัยแต่ละแห่งได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศูนย์การศึกษาอิสระและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอภูเวียง

2.2 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอภูเวียง

2.3 เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอภูเวียง

### 3. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยและพัฒนา (Research and development : R&D) โดยผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mix Method) ได้แก่ ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น

ระยะที่ 3 การประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น

### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการ ความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการ พัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.2 แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.3 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น

4.4 แบบสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น

### 5. สรุปผลการวิจัย

ระยะที่ 1 ผลการวิจัยการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น 1) บรรยากาศองค์กร ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน พบว่า ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น มีการดำเนินงานด้านบรรยากาศองค์กร โดยภาพรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.41$ ,  $\sigma = 0.47$ ) ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่นมีความต้องการด้านบรรยากาศองค์กรโดยภาพรวม พบว่า มีความต้องการอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.46$ ,  $\sigma = 0.46$ ) 2) การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน ผลการศึกษาการดำเนินงานการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน พบว่า ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น มีสภาพปัจจุบันด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน โดยภาพรวมมีสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.42$ ,  $\sigma = 0.47$ ) ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น มีความต้องการด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานโดยภาพรวม

พบว่า มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.56, \sigma = 0.48$ ) 3) นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีผลการศึกษานวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ที่จะส่งผลให้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น พบว่า ศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น มีสภาพปัจจุบัน ด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี โดยภาพรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.44, \sigma = 0.47$ ) ศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น มีความต้องการด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี โดยภาพรวมพบว่า มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.57, \sigma = 0.47$ ) 4) แรงจูงใจในการทำงาน ผลการศึกษาสภาพการดำเนินงาน และความต้องการตามด้านแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า ศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น มีสภาพปัจจุบันด้านแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมมีสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.49, S.D. = 0.48$ ) ศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่นมีความต้องการด้านแรงจูงใจในการทำงาน โดยภาพรวมพบว่า มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.55, \sigma = 0.47$ ) 5) การปฏิบัติงานเป็นทีม ผลการศึกษาสภาพการดำเนินงาน และความต้องการตามด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม พบว่า ศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น มีสภาพปัจจุบันการปฏิบัติงานเป็นทีมโดยภาพรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย ( $\mu = 2.49, \sigma = 0.49$ ) ศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่นมีความต้องการการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยภาพรวม พบว่า มีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.59, \sigma = 0.47$ )

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ศูนย์การศึกษา นอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่นผู้วิจัยได้รูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 4 ด้าน คือ หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบและการดำเนินงานในการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรูปแบบได้ผ่านการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นว่าด้านวัตถุประสงค์ของรูปแบบ และด้านองค์ประกอบของรูปแบบและขั้นตอน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ส่วนด้านหลักการของรูปแบบ และการดำเนินงานในการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กร มีความเหมาะสมในระดับมาก ส่วนองค์ประกอบย่อยในแต่ละด้าน ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า ด้านบริบทของรูปแบบและองค์ประกอบย่อย ด้านองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์ประกอบด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกันในระดับมากที่สุด

### รูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น

จากการที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนได้ศึกษาสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น และได้สัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว ผู้วิจัยได้ยกร่างรูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น ได้รายละเอียดของรูปแบบ ดังนี้

#### 1) หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น เป็นรูปแบบที่ยึดโยงกับบรรยากาศองค์กร การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานขององค์กร โดยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ในการพัฒนางาน มีการจูงใจในการทำงานและการทำงานเป็นทีม โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นกระบวนการในการพัฒนา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

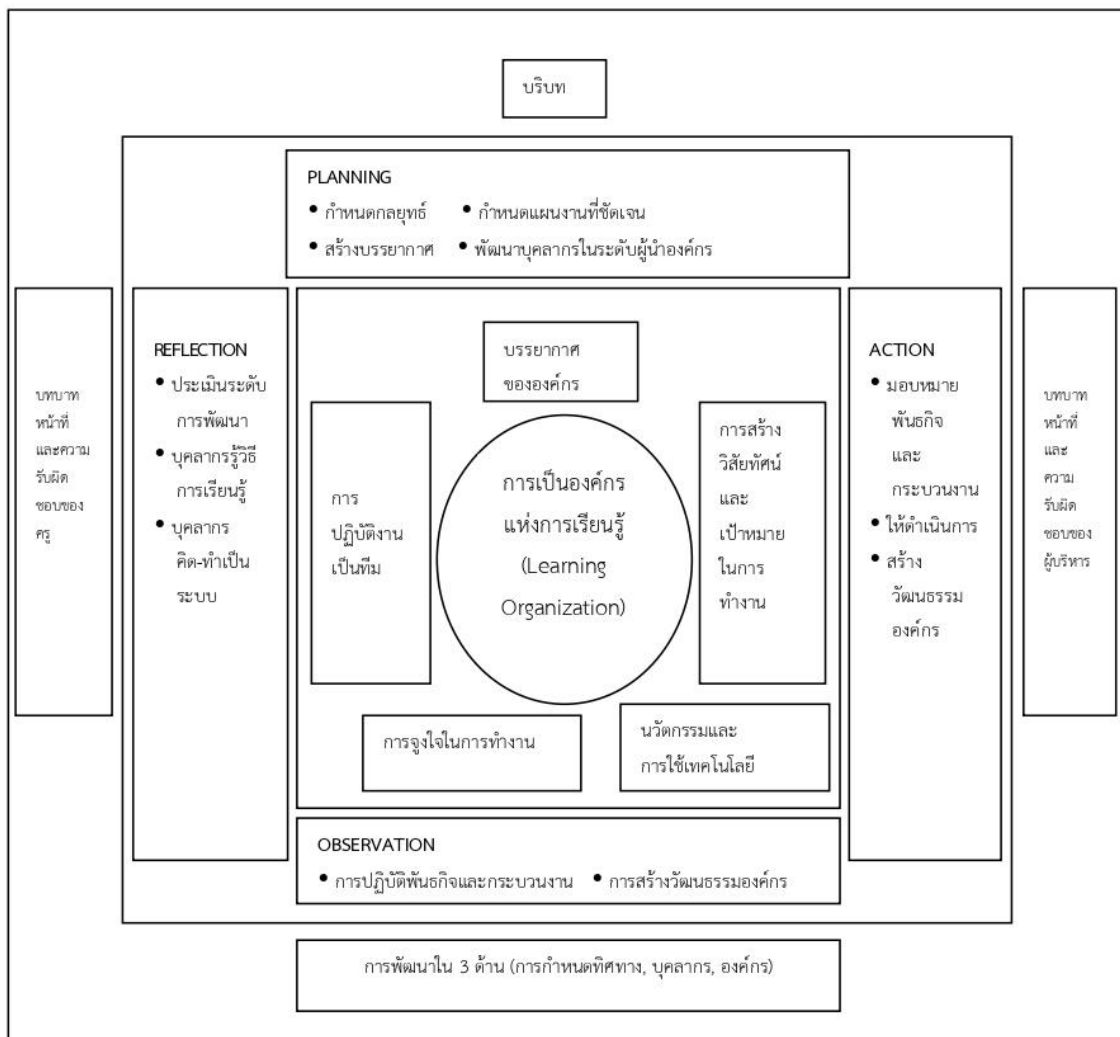
## 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อพัฒนาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่นให้มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

รูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น ซึ่งเป็นรูปสี่เหลี่ยม ซึ่งหมายถึงพลวัตของการพัฒนาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซ้อนกัน 4 กรอบ คือ

1. กรอบนอกสุด หมายถึง บริบทที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ
2. กรอบรอบถัดมา หมายถึง กระบวนการพัฒนาโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการ
3. กรอบรอบที่ 3 หมายถึง องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. กรอบรอบในสุด หมายถึง เป้าหมายที่ต้องการ คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

รายละเอียดของรูปแบบมีดังต่อไปนี้



ภาพแสดงรูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น



### 3) องค์ประกอบของรูปแบบและขั้นตอน

องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่นมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) บริบท 2) องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 3) การวิจัยปฏิบัติการ

การพัฒนาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นพัฒนาใน 3 ด้าน คือ

1) ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

2) ด้านการกำหนดทิศทางของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการตกลงร่วมกันของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีทิศทางการพัฒนาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3) ด้านการพัฒนาองค์กร พัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน คือ บรรยากาศขององค์กร การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี การจูงใจในการทำงาน และการทำงานเป็นทีม โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) เป็นกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนา

การวิจัยปฏิบัติการ ในการดำเนินงานพัฒนาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้การทำงานของบุคลากรเป็นไปตามปกติ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ได้แก่

1) การวางแผน (Planning)

2) การปฏิบัติ (Action)

3) การสังเกต (Observation)

4) การสะท้อนผล (Reflection)

ในการดำเนินงาน ผู้วิจัยได้ดำเนินงานภายใต้กรอบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ กำหนดแผนงาน การสร้างบรรยากาศในองค์กร และพัฒนาบุคลากรในระดับผู้นำองค์กร

2. ขั้นลงมือปฏิบัติ (Action) เป็นขั้นตอนของการมอบหมาย พันธกิจ ภาระงาน ให้แก่บุคลากรลงมือปฏิบัติตามพันธกิจที่มอบหมาย

3. ขั้นสังเกต (Observation) เป็นขั้นตอนของการสังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามงานที่ได้รับมอบหมาย

4. ขั้นสะท้อนผล (Reflection) เป็นขั้นตอนของการประเมินผลย่อยของงานที่ได้รับมอบหมาย แล้วสะท้อนปัญหา อุปสรรค จุดเด่น จุดด้อย เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงในวงจรต่อไป

ระยะที่ 3 ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น 1. ผู้วิจัยใช้ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น ขั้นตอนในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ดำเนินการพัฒนาโดยใช้วงจรการวิจัย PAOR ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การปฏิบัติ (Action) 3) การสังเกต (Observation) และ 4) การสะท้อนผล (Reflection) 2. ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอกุเวียง จังหวัดขอนแก่น 2 ครั้ง ครั้งที่ 1 สิ้นภาคเรียนที่ 1 พบว่า โดยรวมมีการปฏิบัติเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก และพิจารณารายด้านก็ พบว่า มีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน ทั้งด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้าน

นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน และด้านบรรยากาศองค์กร ตามลำดับ เมื่อสิ้นภาคเรียนที่ 2 ผู้วิจัยได้ประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ศูนย์การศึกษานอกกระบวน และการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น ครั้งที่ 2 โดยสอบถามความคิดเห็นของครู และบุคลากรทางการศึกษา พบว่า โดยรวมมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มี 3 ด้านที่มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด คือ ด้านบรรยากาศองค์กร ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม ตามลำดับ ส่วนด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการทำงาน และด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี มีการปฏิบัติในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในภาพรวมและรายด้านการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ศูนย์การศึกษานอกกระบวนและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่นมีความก้าวหน้าในการพัฒนา

## 6. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาดังกล่าว ทำให้ทราบว่า การจะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างรอบคอบและรอบด้าน โดยเฉพาะการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมคือกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน เพราะทีมคือหัวใจหลักของการขับเคลื่อนองค์กร หากองค์กรใดขาดซึ่งความร่วมมือร่วมใจ องค์กรนั้นย่อมดำเนินการอย่างติดขัด และสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพได้นั้น ผู้บริหารคือบุคคลที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จที่คอยผลักดันด้วยกระบวนการสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ การส่งเสริมบรรยากาศภายในองค์กรให้เกิดความรักความสามัคคี และการนำเทคโนโลยีนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัย พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่รวดเร็ว ด้วยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่มีคุณภาพดังกล่าวมาข้างต้น จึงเป็นเหตุผลในการสร้างและพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพได้ไม่ยาก ซึ่งหากปัจจัยสำคัญที่กล่าวมาทั้งหมดเกิดขึ้นในกระบวนการบริหารทุกองค์กร ไม่เฉพาะศูนย์การศึกษานอกกระบวนและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น องค์กรนั้นย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนในทุกๆระดับอย่างยั่งยืน อนึ่ง เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ยังได้พบความสอดคล้องที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยในหลาย ๆ ฉบับ อาทิ นิสรใจ ชื่อ (2564) ซึ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่าแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้เสนอให้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร จะทำให้เข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้ 2) ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรขององค์กร 3) พัฒนาบุคลากรส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) พัฒนาทีมงาน ส่งเสริมการพัฒนาทีมงานให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 5) พัฒนาระบบการจัดการความรู้ด้วยการค้นหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การจัดเก็บข้อมูลความรู้และการสืบค้นข้อมูลความรู้ การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ โดยการแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลาย 6) พัฒนาระบบเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการแสวงหาความรู้ และกระจายข้อมูลความรู้ต่าง ๆ 7) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ขององค์กรทั้ง ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับทั่วทั้งองค์กร และ 8) การพัฒนาระบบการจูงใจโดยระบบการให้รางวัลต้องสนับสนุนการเรียนรู้ของทั้งบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการเรียนรู้ขององค์กรต่อไป และ ณัฐ ใ้อัจฉินา (2563) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 พบว่ารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ควรมี 6 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การมีแรงจูงใจ 2) การมีโครงสร้างที่เหมาะสม 3) การมีบรรยากาศการทำงาน 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมของคนในองค์กร 5) การใช้เทคโนโลยี และ 6) การเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้จริงกับสถานศึกษาขนาดเล็กทุกแห่ง และควรปรับโครงสร้างการบริหารให้เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงานตาม



รูปแบบ นอกจากนี้ รัตกร พุฒิประภา (2560) ซึ่งศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราชภัฏ ภูเก็ต) พบว่าแนวทางในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 6 แนวทาง ได้แก่ 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น 2) จัดหางบประมาณในการฝึกอบรมให้กับบุคลากร 3) จัดการประชุมให้ทุกคนได้มีการแลกเปลี่ยนทัศนคติ ความคิดเห็นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน รวมถึงเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม 4) โรงเรียนต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน 5) จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียน และ 6) ส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำแผนในการปฏิบัติงานของตนเอง ผลการวิจัยพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านลานแหลม (สรนุวัตรราชภัฏ ภูเก็ต) ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานและค่าความถี่จากมากไปน้อย ดังนี้ การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้เป็นทีม วิสัยทัศน์ร่วมกัน ความเชี่ยวชาญของบุคคล และแบบแผนทางความคิด ตามลำดับ

## 7. เอกสารอ้างอิง

- กฤษมันต์ วัฒนามรงค์. (2557). **นวัตกรรมและเทคโนโลยีเทคนิคศึกษา**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- กิดานันท์ มลิทอง. (2550). **เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนชม.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2559). **การศึกษาแห่งศตวรรษที่ 21 : แนวคิดการปฏิรูปการศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์บุ๊คเซ็นเตอร์.
- กิตติศักดิ์ สมพล. (2556). **ปัญหาทางกฎหมายเกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษานอกระบบของประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- แก้วตา ไทรงามและคณะ. (2558). **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.
- จีระพร เรืองจิระชูพร. (2548). **ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน**. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต:กรุงเทพฯ.
- จำเรียง วยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์. (2553). **วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐ ไร่จินดา. (2563). **การพัฒนาารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 13**. ดุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- Garvin, D. A. (1993). **Building a Learning Organization**. Boston: Harvard Business Review.
- Ellinger, A. D. (2000). **Is the learning organization for real Examining the impacts of the dimensions of the learning organization on organizational performance**. Pennsylvania: Harrisburg.
- Kaiser, S.M. (2007). **Mapping the learning organization : Exploring a model of organizational learning**. Ph.D. Dissertation, Louisiana State University, U.S.A.
- Lin Hsienyi. (2004). **A Study of Learning Organization and Faculty Development in Higher Education**. University of Idaho.
- Marquardt, M.J. (1996). **Building the learning organization : A systems approach to quantum improvement and global success**. New York : McGraw-Hill.



Senge, Peter M. (1990). **The fifth discipline : the art and practice of the learning organization.**

Smither, Robert D., Houston, John M., and McIntire, Sandra D. (1996). **Organization Development: Strategies for Changing Environment.** New York: Harper Collins Press.